بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة

الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة و أثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

إعداد الباحث

عبد الماجد شحدة خليل العالول

الرقم الجامعي:

120080130

إشراف

د. رشدي عبد اللطيف وادي

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

1433هـ ، 2011م

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

الرقم Ref ج س غ/35/
التاريخ Date 2011/12/14

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **عبد الماجد شحدة خليل العالول** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال** وموضوعها:

مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 21 محرّم 1433 هـ، الموافق 2011/12/17 الساعة الواحدة ظهرًا، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. رشدي عبد اللطيف وادي	**مشرفاً ورئيساً**
أ.د. ماجد محمد الفرا	**مناقشاً داخلياً**
د. بسام عبد الجواد أبو حمد	**مناقشاً خارجياً**

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

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

﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيماً ﴾

النساء الآية: 113

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وذلك بسبب حاجة هذه الجمعيات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وخوفها من فشل التطبيق، بالإضافة إلى ارتفاع إدراك الفساد في هذه الجمعيات من قبل المواطنين والعاملين والمدراء التنفيذيين فيها، خاصةً مع كبر حجم مصروفاتها.

ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لتحديد متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد وتطوير مؤشرات لهما، كما أعدَّ الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسة، وتم توزيعها على مدراء أكبر مائة جمعية خيرية بنسبة استرداد بلغت 100%، بالإضافة إلى إجراء أربع مقابلات لتفسير بعض النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي من أهمها:

- تتوافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بنسبة 68.92%، حيث يزداد توافرها في العمليات الداخلية للجمعية ويقل على صعيد العلاقة مع الجمهور، وهذا يقلل من واقعية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل على مستوى تقديم الخدمة للجمهور الخارجي، خاصة في ظل عدم وجود تشريعات تنظم البيئة الإلكترونية وتحفظ الخصوصية، بالإضافة إلى ضعف استعداد وقبول جمهور الجمعيات للتعامل معها عبر الموقع الإلكتروني.
- تتمتع الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد بنسبة 76.68%، حيث أن هذه النسبة تقلل الفساد لكنها لا تمنعه، خاصة في ظل تدني مستوى الدخل المناسب، وفي ظل درجة غير كافية لتوافر قيم النزاهة، والذي قد يحول الشفافية والمساءلة والمحاسبة إلى إجراءات شكلية وعامة تتستر خلفها ممارسات الفساد.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد، حيث تعتبر المتطلبات (التنظيمية والمالية والصيانة وأمن المعلومات والبنية التقنية الناعمة) هي الأكثر تأثيراً على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد على الترتيب وتشكل 56.4% من إجمالي التأثير عليه.

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات لمختلف الأطراف ذات العلاقة والتي من أهمها:

- ضرورة قيام الجمعيات الخيرية بإدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كافٍ في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للجمعية، والتركيز على إشراك الجهات ذات العلاقة وتحفيز وتدريب العاملين بما يحقق نجاح التطبيق، وتطوير البنية التحتية التقنية وتعزيز قابليتها للصيانة وتحصينها ببرامج مرخصة ومتكاملة لأمن المعلومات، وتطوير الموقع الإلكتروني للجمعية تدريجياً للتفاعل مع الجمهور وتقديم الخدمات، ونشر التقارير والأنظمة الإدارية والمالية عليه.
- تخصيص الجهات المانحة لجزءٍ من منحها لدعم الجمعيات الخيرية بالتكاليف التأسيسية والتطويرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ودعمها بمشاريع تدر الدخل عليها بما يغطي مصاريفها التشغيلية، وربط الدعم لها بمدى التزامها بمدونة سلوك أخلاقي.
- تفعيل دور الحكومة في مراجعة واعتماد قوانين شاملة لتنظيم البيئة الإلكترونية، وإطلاق المنافسة في قطاع الاتصالات بما يخفض رسوم اشتراك الإنترنت على المواطن، وتوعية الجمهور باستخدام الوسائل التقنية، وإلزام الجمعيات بنماذج جديدة للتقارير المالية والإدارية تسهل عملية فهمها وتقييمها.

Abstract

The objective of this study is to identify the availability requirements for the successful application of electronic management in the largest one hundred charitable associations operating in the Gaza Strip. The study also aims to recognize the impact of such requirements on the readiness of institutions against corruption. The study has been conducted as a result of the dire need of those associations to apply e-management as well as fear of failure. In addition, beneficiaries, staff, as well as executive managers have become more aware of corruption within their associations, particularly with those of large expenses.

To conduct this study, the researcher used the analytical descriptive approach, examining theoretical sources and previous studies in order to; identify the requirements for the successful application of e-management, define the factors of institutional readiness against corruption, and develop indicators for both requirements and factors. Besides, the researcher prepared a questionnaire as a key research tool, distributing it to the executive managers of the largest one hundred charitable associations with 100% recover rate of. Moreover, the research conducted four interviews to interpret certain findings.

The study concluded several findings, mainly:

- The availability rate of requirements for the successful application of e-management in the largest charitable associations in Gaza Strip reached 68.92%. This is to say, the availability increases internally and decreases when it comes to relation with constituency. This result indicates the low ability to fully apply e-management in rendering service to the public, particularly in light of the absence of legislations that govern the electronic environment that preserves privacy. It also shows the weak willingness and acceptance of the public to deal with those associations through websites.
- The largest charitable associations in the Gaza Strip have an institutional readiness against corruption estimated by 76.68%. This weight indicates the ability to reduce corruption but not preventing it, particularly in light of the low income levels and inadequate presence of integrity values, which could transform transparency and accountability to general formalities that cover up practices of corruption.
- There is a direct, significant statistical relationship at the level of significance of $\alpha \leq 0.05$, between the availability requirements for the successful application of e-management in the largest one hundred charitable associations operating in the Gaza Strip and the institutional readiness against corruption. However, some requirements, including organizational, financial, maintenance, information security and soft technical structure, are considered most influential on the institutional readiness against corruption and constitute 56.4% of the total influence.

The study concluded several recommendations, mainly:

- The need to; sufficiently include the application of e-management within the strategic and operational plans of associations, focus on the participation of all stakeholders, motivate and train staff to achieve the successful application, develop the technical infrastructure, fortifying it with licensed integrated programs of information security, gradually enhance the websites of charitable associations to interact with the public and render the services, and publish regulations as well as administrative and financial reports.
- The need to allocate some donors' funds for establishment and development costs of the application of e-management. Some grants also should support income generating projects that help associations to cover operational expenses, with linking any support to the associations' commitment of codes of conduct.
- The need to activate the governmental role in revising and adopting comprehensive laws to regulate the electronic environment. The government should; launch competition campaigns in telecommunication sector in way that reduces internet charges for citizens, enhance public awareness of using technical means, and compel the charitable associations to use new forms for administrative and financial reports that are easier to understand and evaluate.

إهداء

أهدي هذه الدراسة إلى...

- الأسرى المحررين في صفقة وفاء الأحرار.
- شهداء وأسرى وجرحى شعبنا الفلسطيني الصامد.
- الأمة العربية والإسلامية.
- شعبنا الفلسطيني المرابط تحت الحصار.
- والدي ووالدتي وزوجتي.

الباحث

عبد الماجد شحدة العالول

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبيّنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أحمد الله تعالى وأشكره على ما أعانني به ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وجميل عطائه وإنعامه.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر:

- أستاذي الفاضل **الدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي** والمشرف على هذه الرسالة، لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيه حكيم كان له الأثر الإيجابي على إنجاز هذه الدراسة، فكان نعم الأستاذ ونعم المشرف، فجزاه الله عني خير الجزاء.
- أساتذتي الأفاضل **الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا، والدكتور/ بسام عبد الجواد أبو حمد،** واللذان تفضلا بقبول مناقشة الرسالة لما أثرياها بتوجيهاتهم وتعديلاتهم الصائبة التي أضاءت جوهر الرسالة سواءً أثناء المناقشة أو من خلال التعديلات التي قدماها في متن الرسالة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.
- **السيد/ ثروت البيك** مدير عام الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني على حسن تعاونه وتقديم كافة التسهيلات من بيانات ومعلومات عن الجمعيات الخيرية وواقع العمل فيها.
- أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة وتقييم عباراتها.
- مدراء الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والذين تعاونوا جميعاً في تعبئة استبانة الدراسة.
- **والدي ووالدتي** واللذان ساهما في توفير الدعم المادي والمعنوي لإنجاز هذه الرسالة.
- **زوجتي** والتي ساهمت في طباعة هذه الرسالة ومراجعتها إملائياً وصبرها على انشغالي.

وأسأل الله تعالى أن يجعل جهدهم جميعاً في ميزان حسناتهم يوم القيامة

الباحث

عبد الماجد شحدة العالول

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
	نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير	أ
	آية قرآنية	ب
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ت
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ث
	إهداء	ج
	شكر وتقدير	ح
	قائمة المحتويات	خ
	قائمة الجداول	ر
	قائمة الأشكال	ش
	قائمة الملاحق	ش
	قائمة الاختصارات	ش
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
.1.1	مقدمة	1
.2.1	مشكلة الدراسة	2
.3.1	تساؤلات الدراسة	2
.4.1	فرضيات الدراسة	2
.5.1	متغيرات الدراسة	3
.6.1	أهداف الدارسة	5
.7.1	أهمية الدارسة	5
.8.1	بعض المصطلحات المتكررة في الدراسة	6
.9.1	الدراسات السابقة	6
2	الفصل الثاني: الإطار النظري لمتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	
.1.2	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	
.1.1.2	مقدمة	18
.2.1.2	الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة	18
.3.1.2	تطور الإدارة الإلكترونية	26
.4.1.2	دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية	27
.5.1.2	أهداف الإدارة الإلكترونية	28
.6.1.2	خصائص الإدارة الإلكترونية	29
.7.1.2	وظائف الإدارة الإلكترونية	30
.2.2	المبحث الثاني: المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	
.1.2.2	مقدمة	33
.2.2.2	المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	35
.1.2.2.2	متطلبات التخطيط	35
.2.2.2.2	متطلبات التنظيم	36

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
.3.2.2.2	متطلبات القيادة	38
.4.2.2.2	متطلبات الرقابة	39
.3.2.2	**المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة**	**39**
.1.3.2.2	متطلبات إدارة العمليات	40
.2.3.2.2	متطلبات التسويق	40
.3.3.2.2	متطلبات إدارة الموارد البشرية	41
.4.3.2.2	متطلبات إدارة الموارد المالية	44
.4.2.2	**المتطلبات البيئية**	**46**
.1.4.2.2	المتطلبات الثقافية والاجتماعية	46
.2.4.2.2	المتطلبات السياسية والاقتصادية	47
.3.4.2.2	المتطلبات القانونية	47
.3.2	**المبحث الثالث: المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية**	
.1.3.2	**مقدمة**	**49**
.2.3.2	**متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة**	**49**
.1.2.3.2	أنواع أجهزة الحاسوب	50
.2.2.3.2	متطلبات عتاد الحاسوب	52
.3.2.3.2	أنواع شبكات الاتصال	53
.4.2.3.2	متطلبات شبكات الاتصال	56
.3.3.2	**متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة**	**57**
.1.3.3.2	أنواع البرمجيات	57
.2.3.3.2	أنواع قواعد البيانات	61
.3.3.3.2	أنواع مواقع الإنترنت	62
.4.3.3.2	إجمالي متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة	64
.4.3.2	**متطلبات البنية التحتية التقنية المشتركة**	**65**
.1.4.3.2	متطلبات أمن وسلامة المعلومات	65
.2.4.3.2	متطلبات الصيانة	68
3	**الفصل الثالث: الإطار النظري للفساد والجمعيات الخيرية**	
.1.3	**المبحث الأول: الإطار النظري للفساد**	
.1.1.3	**مقدمة**	**69**
.2.1.3	**مفهوم الفساد**	**69**
.3.1.3	**أسباب الفساد**	**71**
.4.1.3	**أنواع الفساد**	**74**
.5.1.3	**خصائص الفساد**	**75**
.6.1.3	**مظاهر الفساد**	**76**
.7.1.3	**طرق قياس الفساد**	**77**
.8.1.3	**عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد**	**80**
.9.1.3	**أثر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي للفساد**	**82**

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
.2.3	المبحث الثاني: الإطار للجمعيات الخيرية	
.1.2.3	مقدمة	86
.2.2.3	مفهوم الجمعيات الخيرية	87
.3.2.3	أهداف الجمعيات الخيرية	89
.4.2.3	خصائص الجمعيات الخيرية	90
.5.2.3	مجالات عمل الجمعيات الخيرية	90
.6.2.3	نبذة عن الجمعيات الخيرية في قطاع غزة	91
.7.2.3	واقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة	96
.8.2.3	واقع الفساد في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة	98
4	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
.1.4	مقدمة	101
.2.4	أسلوب الدراسة	101
.3.4	مجتمع وعينة الدراسة	101
.4.4	الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة	102
.5.4	الخصائص والسمات التنظيمية لمجتمع الدراسة	105
.6.4	أداة الدراسة	108
.7.4	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	109
.8.4	صدق الاستبيان	111
.9.4	ثبات الاستبانة	114
5	الفصل الخامس: الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات	
.1.5	مقدمة	116
.2.5	الطرق المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات	116
.3.5	مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة	117
.4.5	مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة	145
.5.5	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها	159
.6.5	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها	171
.7.5	نموذج الانحدار الخطي المتعدد	191
6	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
.1.6	النتائج	193
.2.6	التوصيات	199
.3.6	الدراسات المقترحة	202
7	المراجع	
.1.7	المراجع العربية	203
.2.7	المراجع الأجنبية	209
.3.7	المواقع الإلكترونية	212
.4.7	المقابلات	212

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.1	بعض المصطلحات المتكررة في الدراسة	6
1.2	بعض تعريفات الباحثين للميكنة والأتمتة ونظم المعلومات المحوسبة	20
2.2	بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للتجارة الإلكترونية	21
3.2	بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للأعمال الإلكترونية	22
4.2	بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للحكومة الإلكترونية	23
5.2	بعض التعريفات ووجهات النظر التي تناولها الباحثون للإدارة الإلكترونية	24
6.2	مميزات وسلبيات وظائف الإدارة الإلكترونية	31
7.2	متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تناولها الباحثون والمؤسسات	34
8.2	متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	35
9.2	متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تندرج تحت وظائف المنظمة	40
10.2	المتطلبات البيئية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	46
11.2	متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	50
12.2	تصنيف الشبكات بناءً على المساحة الجغرافية التي تغطيها غالباً	53
13.2	أشهر أنواع خطوط المشترك الرقمي	55
14.2	متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	57
15.2	مقارنة بين قاعدة البيانات المركزية والموزعة	62
16.2	متطلبات البنية التحتية التقنية المشتركة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	65
1.3	تعريفات بعض الباحثين والمؤسسات للفساد	71
2.3	تعريفات بعض الباحثين والقوانين للجمعيات الخيرية	88
3.3	عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة في دول الحوض المتوسط	94
4.3	عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة في كل محافظة في قطاع غزة	95
5.3	إحصائية بعدد الجمعيات الأهلية والخيرية حسب القطاع والمحافظة في قطاع غزة	96
6.3	إنجازات عمل الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية ما قبل الحكومة العاشرة وما بعدها	100
1.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب الموقع الوظيفي	102
2.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	102
3.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	103
4.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	103
5.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب المعرفة بالإدارة الإلكترونية	104
6.4	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري	104
7.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عمر الجمعية منذ التأسيس	105
8.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الجنسية	105
9.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب التوزيع الجغرافي	106
10.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد الموظفين	107
11.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد المستفيدين شهرياً	107

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
12.4	توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الميزانية السنوية للعام 2010م	108
13.4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة	110
14.4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية لنفس المجال	112
15.4	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	113
16.4	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	114
17.4	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	115
1.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات التخطيط والرقابة"	118
2.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات التنظيم"	120
3.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات القيادة"	121
4.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية"	122
5.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق"	124
6.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات البشرية "	126
7.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات المالية"	128
8.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة"	129
9.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات البيئية"	131
10.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"	132
11.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات عتاد الحاسوب"	133
12.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات شبكات الاتصال"	135
13.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة"	136
14.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية الناعمة"	138
15.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات أمن المعلومات"	140
16.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات الصيانة"	141
17.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)"	142
18.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"	143
19.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	144

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
20.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر الشفافية"	147
21.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المساءلة"	149
22.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المحاسبة"	151
23.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "بساطة الإجراءات"	152
24.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر الدخل المناسب"	154
25.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر قيم النزاهة"	156
26.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للجمعية"	157
27.5	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"	158
28.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات المندرجة تحت العملية الإدارية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	160
29.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات المندرجة تحت وظائف المنظمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	161
30.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات البيئية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	162
31.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	163
32.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التحتية التقنية الصلبة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	165
33.5	معامل الارتباط بين توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	166
34.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	167
35.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	168
36.5	معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	170
37.5	اختبار تحليل التباين لمتغير الموقع الوظيفي و اختبار (T) لمتغير الجنس	172
38.5	اختبار تحليل التباين – متغير الفئة العمرية	174
39.5	اختبار تحليل التباين – متغير المؤهل العلمي	176
40.5	اختبار تحليل التباين – متغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية	178
41.5	اختبار تحليل التباين – متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري	180
42.5	اختبار تحليل التباين – متغير عمر الجمعية	182
43.5	اختبار (T) – متغير جنسية الجمعية	184
44.5	اختبار تحليل التباين – متغير الموقع الجغرافي	186
45.5	اختبار تحليل التباين – متغير عدد الموظفين	187
46.5	اختبار تحليل التباين – متغير متوسط عدد المستفيدين	189
47.5	اختبار تحليل التباين – متغير حجم الميزانية	191
48.5	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعاملات الانحدار	192

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.1	متغيرات الدراسة	4
1.2	الإدارة الإلكترونية وتفرعاتها	25
2.2	مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية	27
3.2	أنواع أجهزة الحاسوب	51
4.2	أنواع البرمجيات	58

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية التي شملها مجتمع الدراسة	213
2	قائمة المحكمين	215
3	استبانة الدراسة	216

قائمة الاختصارات

م.	مادة القياس	اسم وحدة القياس	بيان وحدة القياس	وحدة القياس بالإنجليزية	رمز وحدة القياس
.1	حجم البيانات: هو عدد الرموز الثنائية التي يمكن تخزينها على أجهزة التخزين	بت	هي أصغر وحدة وهي إما أن تكون 0 أو 1	bit	**b**
.2	سرعة نقل البيانات: وهي تساوي حجم البيانات التي يتم نقلها (الرموز الثنائية "بت") في الثانية.	بت في ثانية	bit/sec	Bit per second	**bps**
		كيلو بت في الثانية	10^3 * b/sec	Kilobits per second	**Kbps**
		ميجا بت في الثانية	10^3 * Kb/sec	Megabits per second	**Mbps**

Source: Alter, Steven, "Information Systems: The Foundation of E-Business", 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, USA, 2002.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة

2.1. مشكلة الدراسة

3.1. تساؤلات الدراسة

4.1. فرضيات الدراسة

5.1. متغيرات الدراسة

6.1. أهداف الدراسة

7.1. أهمية الدراسة

8.1. الدراسات السابقة

1.1. مقدمة

يشهد العالم تسارعاً متلاحقاً في عجلة التطور التكنولوجي والتقني، حيث أصبحت التكنولوجيا كالملح في الطعام لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف أنواع المنظمات، لتأثيرها البارز في رفع مستوى الأداء والجودة، وسرعة تقديم الخدمات وزيادة الشفافية وتقليل التكاليف التشغيلية (Gokmen, 2010, pp37)، مما دفع الدول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة تعاملاتها، للتخلص من الإدارة التقليدية التي أثخنتها البيروقراطية واستشرى فيها الفساد، والانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات وتشجيع المنظمات المختلفة على تطبيقها، لما تمثله من ميزة تنافسية وعامل محرك لمدارك الإبداع والتفكير الابتكاري، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تم استيفاء متطلبات التحول سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات ضمن إطار النظرة الشاملة والإستراتيجية، حتى لا تنحرف عملية التحول إلى تجارب سبق فشلها ولا تتعرض لانهيارات مفاجئة كما حدث مع العديد من التجارب العالمية (الفاروق، 2005، ص7-27).

ولأن قطاع غزة بؤرة توتر مستمرة وله تأثير كبير على الصعيد الدولي والإقليمي، تطلب ذلك سهولة الحصول على المعلومات والخدمات، لما لذلك من انعكاسات واسعة تتأثر بسرعة وجودة المعلومات المطلوبة، ويظهر هذا الأمر بشكل بارز مع الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة، والتي تحتاج إلى ثقة المانحين والحكومة والمستفيدين، من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة عن عمل الجمعية وعن احتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات بالجودة والسرعة المناسبة، وهذا ما توفره الإدارة الإلكترونية إذا تم تطبيقها في هذه الجمعيات بعد استيفاء متطلبات نجاحها.

كما أن الجمعيات الخيرية لا زالت بحاجة إلى المزيد من الإجراءات التي تُثبت من خلالها أن المنح التي تحصل عليها لا يتم التصرف بها لمصالح شخصية أو فئوية، وأن الأموال والخدمات تصل إلى مستحقيها الحقيقيين دون تمييز، وبطريقة شفافة تضمن عملية المساءلة والمحاسبة (Costantini & Others, 2011, pp31)، خاصة بعد تعاظم تأثير هذه الجمعيات وتحويل التمويل والمنح لها بعد الانتخابات التشريعية الثانية وفرض الحصار على الحكومات التي شكلتها أو شاركت فيها حركة حماس مما زاد من دورها في المجتمع واتضح هذا التأثير بشكل أكبر في قطاع غزة.

ولمَّا اكتسب تطبيق الإدارة الإلكترونية هذه الأهمية في الجمعيات الخيرية، وفي ظل الحاجة إلى المزيد من الإجراءات لمكافحة الفساد فيها، أصبح من الضروري أن نقوم بدراسة مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة، وقياس أثر ذلك على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، لما لهذه الجمعيات من تأثير كبير على المجتمع، ولأنها تمتلك أكبر الميزانيات المالية مما يستدعي التأكد من أن هذه الأموال لا يُساء استخدامها لمصالح خاصة.

2.1. مشكلة الدراسة

نظراً لارتفاع التكلفة الإدارية والمالية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة، فهناك تخوف كبير لدى الجمعيات الخيرية من فشل التطبيق، أو عدم الحصول على الغاية المطلوبة منه، مما استوجب من الباحث التعرف على متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، كما أن ارتفاع مصروفات هذه الجمعيات إلى أكثر من 800 مليون دولار، وتعاظم تأثير أكبر مائة جمعية منها على المجتمع بما أنفقته في العام 2010م والذي مثَّل أكثر من 80% من إجمالي مصروفات كل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والبالغ عددها 846 جمعية خيرية (البيك، 2011)، والذي فاق أيضاً ضعف مصروفات الحكومة في القطاع والبالغة 292 مليون دولار (بكرون، 2011)، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة إدراك الفساد في المنظمات الأهلية في قطاع غزة من قبل العاملين في هذه المنظمات بنسبة 87.3% في بداية العام 2007م، ومن قبل المواطن الفلسطيني بنسبة 59.7% في نهاية العام 2007م، ومن قبل مدراء هذه المنظمات بنسبة 87.2% في بداية العام 2008م حسب استطلاعات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان (أمان، 2011)، كل ذلك استلزم من الباحث قياس أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، لصعوبة قياس تواجد الفساد فيها بشكل مباشر، ولضعف المقاييس الانطباعية في تشخيص أسباب الفساد من أجل علاجه، حيث تلخصت مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد من وجهة نظر مدراء الجمعيات الخيرية؟

3.1. تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الجمعيات الخيرية؟
- ما مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة من وجهة نظر الجمعيات الخيرية؟

4.1. فرضيات الدراسة:

أ– **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وينبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات الإدارية (المتطلبات التي تندرج تحت العملية الإدارية {متطلبات التخطيط والرقابة، متطلبات التنظيم، متطلبات القيادة}، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة {متطلبات إدارة العمليات والتسويق، متطلبات البشرية، متطلبات المالية} والمتطلبات البيئية) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التقنية (متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة {متطلبات عتاد الحاسوب ومتطلبات شبكات الاتصال}، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، والمتطلبات التقنية المشتركة {متطلبات أمن المعلومات، ومتطلبات الصيانة}) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية، وينبثق عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمعرفة بالإدارة الإلكترونية، وسنوات الخبرة في العمل الخيري).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص التنظيمية للجمعية (عمر المنظمة، وجنسية الجمعية، والموقع الجغرافي، وعدد الموظفين، وحجم المستفيدين، وحجم الميزانية السنوية).

5.1. متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1.1) مما يأتي:

أ- المتغير التابع:

-الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (الشفافية والمساءلة والمحاسبة وبساطة الإجراءات والدخل المناسب وقيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية).

ب- المتغيرات المستقلة:

-توافر المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية {متطلبات التخطيط والرقابة، متطلبات التنظيم، متطلبات القيادة}، والمتطلبات

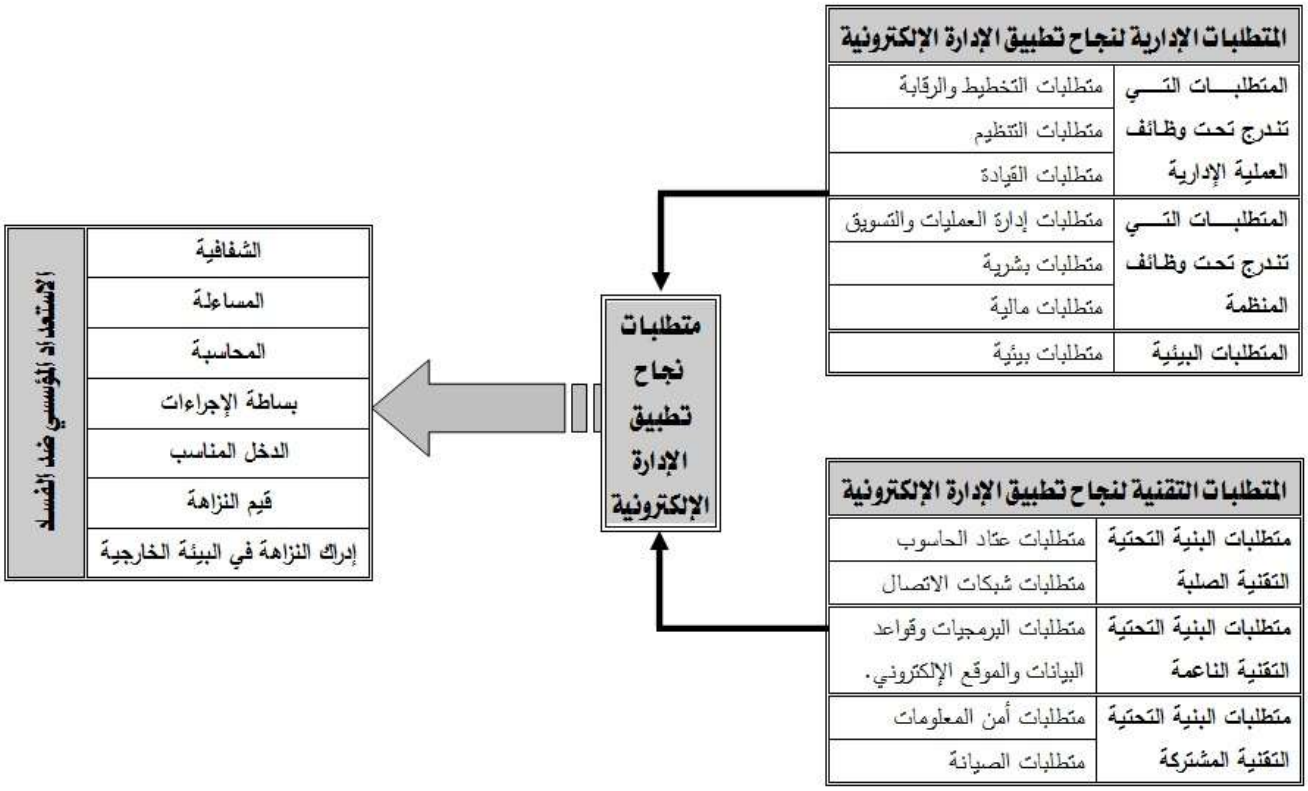
التي تندرج تحت وظائف المنظمة {متطلبات إدارة العمليات والتسويق، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية} والمتطلبات البيئية).

-توافر المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة {متطلبات عتاد الحاسوب ومتطلبات شبكات الاتصال}، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، والمتطلبات التقنية المشتركة {متطلبات أمن المعلومات، ومتطلبات الصيانة}).

-الخصائص الشخصية (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمعرفة بالإدارة الإلكترونية، وسنوات الخبرة في العمل الخيري).

-الخصائص التنظيمية للجمعية (عمر المنظمة، وجنسية الجمعية، والموقع الجغرافي، وعدد الموظفين، وحجم المستفيدين، وحجم الميزانية السنوية).

شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الآتية: (Myint, 2000, pp56)، (الكبيسي، 2000، ص98)، (Heeks, 2001, pp17)، (UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22)، (Italian Government & UN-DESA, 2002, pp11-38)، (Lau, 2003, pp5-17)، (Gichoya, 2005, 179)، (أبو دية وآخرون، 2005، ص36)، (الفاروق، 2005، ص62)، (الهوش، 2006، ص93-123)، (سليمان، 2006، ص34-38)، (المؤقت وآخرون، 2007، ص36-96)، (عبد العظيم، 2008، ص53-70)، (الرفاعي، 2009، ص309-318)، (سليم وآخرون، 2010، ص47-57)، (Varma, 2010, pp4)، (Gupta & Jain, 2010, pp92)، (Kumar & Others, 2010, pp2363)، (Laudon & Laudon, 2010, pp160-330)، (Haag & Cummings, 2010, pp158-222).

6.1. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- المساهمة في إعداد دراسة متكاملة وشاملة فيما يخص متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على مدى توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة.
- التعرف على مدى استعداد الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة ضد الفساد.
- دراسة أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- دراسة أثر الخصائص الشخصية للمبحوثين والخصائص التنظيمية للجمعيات الخيرية على استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة.
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد الجمعيات الخيرية الكبرى على تطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، وتساعدها كذلك على زيادة استعدادها المؤسسي ضد الفساد.

7.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في عدة نقاط أهمها:

- توفر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للجمعيات الخيرية حول متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يتطلع الباحث إلى أن تسهم هذه الدراسة في تحسين أداء الجمعيات الخيرية، وتضيف لها ميزة تنافسية في ظل البيئة الإلكترونية، وتزيد استعدادها المؤسسي ضد الفساد، مما سيعود بالنفع على هذه الجمعيات وعلى المجتمع في آنٍ واحد.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تطوير دعم الجهات المانحة لمشاريع وبرامج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية وربط التمويل لها بمدى استعدادها المؤسسي ضد الفساد.
- يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تحسين الدور الرقابي الحكومي على الجمعيات الخيرية في قطاع غزة، وشموله لكافة الجوانب الإدارية والمالية والفنية.
- تعتبر هذه الدراسة أول الدراسات–على حد علم الباحث– التي تبحث في المتطلبات اللازم توافرها لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد بكافة عوامله في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة.
- يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جدية في حقل المعرفة، وأن تفتح آفاق للباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد.

8.1. بعض مصطلحات الدراسة المتكررة

يوضح الجدول رقم (1.1) أهم المصطلحات التي يتكرر ذكرها قبل شرحها حتى يسهل فهمها للقارئ.

جدول رقم (1.1): بعض المصطلحات المتكررة في الدراسة

الرقم	المصطلح	التعريف
.1	الإدارة الإلكترونية	المدرسة الأحدث من مدارس الإدارة التي تستخدم الوسائل الإلكترونية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، لدعم وتمكين وظائف الإدارة والمنظمة، بما يضمن تحسين جودة أدائها.
.2	متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية	هي كل شيء يجب استيفاؤه لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان قبل التطبيق أو أثناءه أو بعده، وتشمل كل المتطلبات الإدارية والتقنية.
.3	الجمعيات الخيرية	شخصية اعتبارية خيرية مستقلة تنشأ باتفاق بين أشخاص طبيعيين لتحقيق أهداف مشروعة لخدمة المجتمع.
.4	الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة	هي أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة من حيث مصروفاتها للعام 2010م والتي مضى عامين فأكثر على تأسيسها حسب ما هو مسجل لدى الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.
.5	الفساد	عرفته منظمة الشفافية الدولية بأنه إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة.
.6	نسبة إدراك الفساد	هو رأي المبحوثين حول نسبة وجود الفساد في أي دولة أو منظمة.
.7	الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	هي العوامل التي تجعل المؤسسة محصنة ضد الفساد والتي تشمل (الشفافية والمساءلة والمحاسبة والدخل المناسب وقيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمؤسسة).

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على الإطار العام للدراسة والمصادر المذكورة في الإطار النظري للدراسة.

9.1. الدراسات السابقة

1.9.1. الدراسات التي تناولت موضوع متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.1.9.1. دراسة Karunasena & Others (2011)

Measuring the public value of e-government:
a case study from Sri Lanka

هدفت هذه الدراسة إلى قياس القيمة المقدمة للجمهور لبرنامج سرلانكا للحكومة الإلكترونية كحالة دراسية، من خلال أربعة أبعاد هي تقديم الخدمات الإلكترونية، وتحقيق الأهداف الحكومية، وتطوير الثقة، وفعالية المؤسسات الحكومية، حيث اعتمد الباحثون على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام بيانات المسوح الوطنية في سرلانكا المتعلقة بتطوير الحكومة الإلكترونية، وقد توصل الباحثون إلى العديد من النتائج والتي كان منها: أن القيمة المقدمة للجمهور من خلال الحكومة الإلكترونية في سرلانكا غير مرضية على صعيد كل الأبعاد، بسبب ضعف الخدمات الإلكترونية، والبيئة الإلكترونية غير الآمنة، وضعف بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: تجديد البوابة الإلكترونية للحكومة الإلكترونية بما يلبي احتياجات

المواطن، وتطوير البنية التحتية التقنية، وبناء قدرات الموارد البشرية للعمل في البيئة الإلكترونية، واستغلال النمو الهائل في انتشار الهاتف المحمول لتقديم خدمة أكثر تخصيصاً لكل مواطن.

2.1.9.1. دراسة وادي وكساب (2011)

متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية

في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات – فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات في الضفة الغربية وقطاع غزة، والمتمثلة في متطلبات الخطط والسياسات ومتطلبات دعم الإدارة العليا والمتطلبات البشرية ومتطلبات البنية التحتية التقنية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً أسلوب الحصر الشامل بتوزيع (70) استبانة على مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (62) موظف في قطاع غزة و(8) موظفين في مكتب رام الله، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي من أهمها: توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 80.7% والتي تتضمن توافر الخطط والسياسات المناسبة للتطبيق بنسبة 65.8%، ووجود التزام ودعم من الإدارة العليا بنسبة 65.4%، وتوافر المتطلبات الإدارية بنسبة 79.4%، وتوافر عتاد الحاسوب بنسبة 83.5%، وتوافر شبكات الاتصال بنسبة 77.0%، وتوافر البرمجيات وقواعد البيانات بنسبة 85.5%، لكن يوجد مقاومة لدى العاملين لتطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية بنسبة 66.2%، وفي النهاية خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق السياسات والآليات والإجراءات لضمان نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، والبدء بتشغيل مركز التدريب في الهيئة، ووضع خطط التدريب المناسبة لجميع الموظفين، ووضع الخطط والسياسات الإستراتيجية لتتناسب مع مشروع الحكومة الإلكترونية في مجال إدارة الوثائق الإلكترونية.

3.1.9.1. دراسة Hilles & Abu Shaeera (2010)

Assessment of ICT utilization in NGO's in Gaza

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استغلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجمعيات الخيرية في مدينة غزة، من خلال تقييم البنية التحتية (عتاد الحاسوب والشبكات) و التطبيقات البرمجية المستخدمة والأمان والكادر البشري، حيث اعتمد الباحثان على أسلوب المنهج الوصفي، فطورا استبانة لغرض البحث وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (39) من موظفي (10) جمعيات خيرية في مدينة غزة، وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها: أن الجمعيات الخيرية المستهدفة بالدراسة على مستوى جيد من الكفاءة والحرفية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة عملها، حيث يتوافر عتاد الحاسوب بنسبة 74.33%، وشبكات الاتصال بنسبة 72.23%، والبرمجيات بنسبة 69.25%، وأمن المعلومات بنسبة 66.68%، وتتوافر القدرة لدى العاملين على التعامل مع البيئة الإلكترونية بنسبة 86.05%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها: تدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع البيئة الإلكترونية بناء

على احتياجاتهم في العمل بشكل دوري، ومتابعة تحديث الوسائل الإلكترونية المستخدمة في الجمعيات الخيرية بما يجعلها تواكب التطور التكنولوجي وفق احتياجاتها.

4.1.9.1. دراسة Gokmen (2010)

Developments and prospects in e-government Implementation in Turkey

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آخر التطورات والآفاق في تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة التقارير والإحصاءات الحكومية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه تم تصميم وتنفيذ خطة الحكومة الإلكترونية من فريق ليس لديه الخبرة الكافية بالتطبيق، كما أن تصميم وتنفيذ الخطة لم يأخذ الفرصة الكافية فقد اعتمدت الخطة على جداول زمنية سريعة وبعض الأهداف غير الواقعية وبتكلفة عالية نسبياً، وبالرغم من التأخير الحاصل في التنفيذ إلا أنه لا يوجد اهتمام حقيقي بمعالجة ومراجعة عملية التطبيق، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: استدراك الخلل في عملية التطبيق باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، واتخاذ كافة الإجراءات والتدابير لتصحيح الأخطاء لتلاشي التأخير في التطبيق، والذي لا يتم إلا من خلال دعم قوي من الإدارة العليا.

5.1.9.1. دراسة عمار (2009)

مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين مكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين– مكتب غزة الإقليمي، ودورها في تحسين أداء العاملين، من خلال التعرف على مدى توافر الإمكانات البشرية والمادية والفنية والإدارية وأمن المعلومات لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وقياس أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء العاملين، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فطوَّر استبانة لغرض البحث ووزعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (225) من موظفي الوكالة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 77.94%، والتي شملت توافر المتطلبات المالية بنسبة 74.7%، والبشرية بنسبة 79.19%، والتقنية بنسبة 84.30% والإدارية بنسبة 72.06% وأمن المعلومات بنسبة 79.03%، بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية تزيد بشكل كبير من فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، لكنها شهدت قصوراً في إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخطة الإستراتيجية بنسبة 64.25%، وضعفاً في توافر التحفيز للمتميزين في العمل الإلكتروني بنسبة 58.85%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: زيادة الدعم المالي لتأهيل الموظفين للعمل مع البيئة الإلكترونية سواء على مستوى التدريب أو التحفيز أو المشاركة في التطبيق، وتحديث البنية التحتية التقنية للوكالة والاستفادة

من تجارب المؤسسات الناجحة في هذا المجال، بالإضافة إلى ضرورة وجود تشريعات تنظم العمل بالإدارة الإلكترونية لضمان خصوصية أمن وسلامة المعلومات.

6.1.9.1. دراسة السميري (2009)

درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة وسبل التطوير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة وسبل تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية من خلال التعرف على مدى توافر المتطلبات المادية والبشرية والإدارية والمالية ومتطلبات السلامة والأمان، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فطوَّرت استبانة لغرض البحث ووزعتها على جميع مدراء المدارس الثانوية في قطاع غزة والبالغ عددهم (124)، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في قطاع غزة كان ضعيفاً بنسبة 50.27%، والتي تضمنت المتطلبات المادية بنسبة 48.81%، والمتطلبات البشرية بنسبة 54.17%، والمتطلبات الإدارية التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية بنسبة 58.08%، والمتطلبات المالية بنسبة 33.1%، ومتطلبات السلامة والأمان بنسبة 42.1%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: إعداد خطة إستراتيجية متكاملة على مستوى الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، وتخصيص موازنة كافية لعملية التطبيق، وتوفير عتاد حاسوب وشبكات مناسبة، وتهيئة العاملين للتعامل مع البيئة الإلكترونية بالتدريب أو باستقطاب كفاءات لديها القدرة على التعامل مع البيئة الإلكترونية.

7.1.9.1. دراسة Seresht & Others (2008)

E-management: barriers and challenges in Iran

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل أهم عقبات وتحديات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة والخاصة والتجارية في جمهورية إيران الإسلامية، حيث تم تصنيف هذه العقبات إلى ستة أبعاد وهي: الإدارية والإنسانية والثقافية والتنظيمية والتكنولوجية والبيئية، حيث اعتمد الباحثون على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فطوَّروا استبانة لغرض البحث وتم توزيعها على (200) شخص من الخبراء في مختلف القطاعات، وقد توصل الباحثون إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها: أن العائق الثقافي هو التحدي الأكبر للإدارة الإلكترونية يليه العائق التنظيمي ثم الإداري ثم البيئي ثم الإنساني ثم التكنولوجي، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: العمل على تنمية الوعي بين المواطنين لتقبل التعامل مع البيئة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير الخدمات الإلكترونية لتشمل الخدمات المصرفية الإلكترونية والتأمين الإلكتروني، وتحفيز وتدريب الموظفين والمدراء للتطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

8.1.9.1. دراسة العريشي (2008)

إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية

في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "مكة المكرمة" بنين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "مكة المكرمة" بنين من خلال التعرف على أبرز المعوقات والعوامل المساعدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وقياس ردة فعل العاملين تجاهها، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي، وطور استبانة لغرض البحث وقام بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (428) من موظفي الإدارة، و قد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: التأكيد على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة "مكة المكرمة" بنين بنسبة 86.6%، وتوافر العوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها بنسبة 91%، كما تم التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي كانت بنسبة 84.5%، وأهمية الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية والتي كانت بنسبة 92.6%، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة يزيد من النزاهة وعدم المحاباة بنسبة 83.6%، لكن نسبة مقاومة تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الجهات التنفيذية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مكة المكرمة يصل إلى 72.4%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم، وتشجيع العاملين وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

9.1.9.1. دراسة زعرب (2008)

الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين

في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، من خلال التعرف على متطلبات تفعيل الأتمتة في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية، ودراسة مدى تأثيرها على الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية فيها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، فطورت استبانة لغرض البحث ووزعتها على جميع المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام الذين يمارسون مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في (22) وزارة من أصل (24) وزارة حكومية والبالغ عددهم (110)، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأتمتة تسهم في تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بشكل جيد، وتتوافر متطلبات الأتمتة بشكل عام بنسبة 85.36% في الوزارات الحكومية، والتي تضمنت الاعتماد على مصدر خارجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 84.87%،

لكنها بحاجة إلى إعادة هندسة العمليات في إدارة شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 83.59%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عملية تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم الموارد البشرية في الوزارات الحكومية، وأن يتم الاعتماد على الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية، وإعادة هندسة إجراءات نظم عمل إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية لكي تستوعب التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.

10.1.9.1. دراسة الغوطي (2006)

متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية

من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية والمتمثلة في وضوح المفهوم للإدارة العليا وإدراك مزايا التطبيق وتوافر الكفاءات البشرية وتوافر البنية التحتية وتوافر التوعية المناسبة للجمهور وتوافر هياكل تنظيمية مرنة وتوافر إجراءات بسيطة للعمل، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما طور الباحث استبانة لغرض البحث وقام بتوزيعها على (100) موظف موزعين على سبع مواقع إدارية عليا في كل وزارة من وزارات السلطة الفلسطينية والبالغ عددها (22) وزارة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود قيادة فاعلة للحكومة الإلكترونية بنسبة 64.7%، وتوافر المتطلبات البشرية بنسبة 70.1%، وتوافر المتطلبات التقنية بنسبة 64.5%، وتوافر بساطة الإجراءات في الوزارات الفلسطينية بنسبة 67.9%، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين سيقلل من الفساد والمحسوبية بدرجة 74%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي من أهمها: ضرورة مشاركة الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في التخطيط للحكومة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية، والاهتمام بالتشريعات واللوائح القانونية للحصول على الشرعية القانونية.

2.9.1. الدراسات التي تناولت موضوع الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

1.2.9.1. دراسة حرب وآخرون (2011)

واقع النزاهة والفساد في العالم العربي

خلاصة دراسة حالات ثماني بلدان عربية (2009-2010)

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع النزاهة في ثماني دول عربية (البحرين، الكويت، الأردن، المغرب، فلسطين، اليمن، الجزائر، لبنان) و مساعدة صناع القرار والساسة وفي مقدمتهم البرلمانيين ونشطاء منظمات المجتمع المدني، على بلورة مهام وأهداف وأولويات، بما فيها إعداد استراتيجيات وطنية لمكافحة الفساد، حيث اعتمدت المنظمة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، من خلال

استخدامها للتقارير المحلية التي أعدها عدد من الخبراء في كل بلد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي كان من أهمها: أن أهم أشكال الفساد في هذه الدول هي (الرشوة والمحسوبية والمحاباة والواسطة ونهب المال العام والابتزاز) وأن أهم أسباب الفساد هي (ضعف الفصل بين السلطات، وتدني مستوى الأجور للعاملين، وضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد)، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها: تبني إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد جامعة للوسائل الوقائية والتحقيق الجنائي، وتطوير بعض القوانين والأنظمة الداعمة، وتطوير وتقوية الأداء في الأجهزة الحكومية بما يضمن شفافية تقديم الخدمات العامة ومنح الرخص والأذون.

2.2.9.1. دراسة Malagueno & Others (2010)

Accounting and corruption: a cross-country analysis

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى فهم أفضل للعلاقة بين نوعية المحاسبة والمراجعة ومستوى الفساد المدرك في (57) دولة، حيث استخدم الباحثون أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على تحليل البيانات العامة الخاصة بجودة المحاسبة والتدقيق وبيانات خاصة بالفساد من (57) دولة مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي كان من أهمها: وجود علاقة كبيرة بين جودة المحاسبة والتدقيق وبين مستوى الفساد المدرك في الدولة، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي من أهمها: تحسين الشفافية في التقارير المالية من خلال تحسين معايير المحاسبة والتدقيق، لتقليل مستوى الفساد المدرك في الدولة.

3.2.9.1. دراسة السبيعي (2010)

دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي، فطوَّر استبانة لغرض الدراسة وتم توزيعها على 503 أشخاص من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية وصل إلى 49%، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد وصل إلى 57.86%، وأن درجة شيوع بعض أنماط الفساد الإداري في القطاعات الحكومية وصلت إلى 71.12%، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي من أهمها: تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمة عن بعد، ورفع مستوى أداء الأجهزة الرقابية والهيئة الوطنية لمكافحة الفساد بتدعيمها بكفاءات متخصصة، ووضع خطة إستراتيجية لتطبيق الشفافية والمساءلة على مستوى جميع القطاعات الحكومية ومساءلة القيادات عن تنفيذها، وتمكين منظمات المجتمع المدني من نشر ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة والحد من سرية واحتكار المعلومات.

4.2.9.1. دراسة آل الشيخ (2007)

الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته "نحو بناء نموذج تنظيمي"

دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الأطروحة إلى الوقوف على حقيقة الفساد الإداري وأنماطه وأسبابه وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود المكافحة وبناء نموذج تنظيمي مقترح لمكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فطوَّر استبانة لغرض البحث، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (373) من الموظفين الحكوميين المعنيين بمكافحة الفساد في مدينة الرياض، واستخدم أداة المقابلة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قدرها (54) من السجناء المدانين بالفساد في مدينة الرياض، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن الفساد الإداري نتاج مجموعة من العوامل مرتبة حسب الأهمية (الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية، السياسية، التنظيمية) ولا يمكن تحييد أي من هذه العوامل، وأن أكثر أنواع الفساد شيوعاً في المملكة هي الواسطة، وإهدار الوقت العام، واستخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز مصالح شخصية، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي من أهمها: رفع مستويات الأجور ووضع حد أدنى لها بما يتناسب مع تكاليف المعيشة، وتربية النشء على الأخلاق الإسلامية على أساس المنهج الوسطي، وتأهيل المدانين بالفساد من خلال دورات توعية ومتابعة للسلوك وفق معايير دقيقة وعادلة.

5.2.9.1. دراسة المؤقت وآخرون (2007)

مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني: دراسة تقييمية

هدفت هذه الدراسة إلى المراجعة القانونية لقانون العمل الأهلي الفلسطيني وشرعية العمل الأهلي، ومدى انسجامه مع متطلبات ومعايير الشفافية ومدى تطبيق الجمعيات ومؤسسات العمل الأهلي لمبادئ الشفافية ونظم المساءلة، حيث اعتمد الباحثون على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على مراجعة الصفحات الإلكترونية للمنظمات الأهلية، واستطلاعات الرأي حول الموضوع خاصة استطلاع مؤسسة أمان في حزيران من العام 2006م والذي قاس إدراك المواطنين لمستوى الفساد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والاستطلاع الآخر الذي قامت به نفس المؤسسة في بداية العام 2007م والذي قاس إدراك العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية لمستوى الفساد في هذه المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي كان من أهمها: وجود انطباع مرتفع لدى المواطن بوجود الفساد في المنظمات الأهلية الفلسطينية بنسبة 57%، ووجود انطباع لدى العاملين في المنظمات الأهلية بوجود الفساد في هذه المنظمات بنسبة 86.5%، لكن 30% من العينة من اطَّلعوا على حالات فساد في هذه المنظمات، وبالرغم من ذلك فإن المنظمات الأهلية الكبرى تشهد تحسناً في الشفافية والمساءلة، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي كان من أهمها: إنشاء هيئة مختصة في كل شبكة أو اتحاد تكون مسؤوليتها متابعة التزام المنظمات الأعضاء بمعايير الشفافية والمساءلة، وتحسين مضمون التقارير الإدارية والمالية التي تعدها هذه المنظمات، بحيث تتضمن البيانات

الضرورية للحكم على فاعلية المنظمة وعلى كفاءتها من جهة، وعلى نزاهتها من جهة ثانية، واعتماد مدونة سلوك أخلاقية لعمل المنظمات الأهلية.

3.9.1. الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

1.3.9.1. دراسة الصقال وسعيد (2011)

دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في نجاح عمليات التطوير الإداري للأجهزة الرقابية في دولة العراق، حيث اعتمد الباحثان على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الوقائع والظواهر، وتفسيرها بدلالة المعلومات المتوفرة، معتمداً على المراجع والمنشورات المتوفرة حول الموضوع، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج والتي من أهمها: أن استخدام الأنظمة الإلكترونية سيوفر آلية آنية للحصول على المعلومات من قاعدة المعلومات وسيفعِّل الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطات هذه الأجهزة واضحة للأجهزة الرقابية وبالتالي سيفعل عملها في تحديد بؤر الفساد الإداري والمالي وسيزيد فاعلية أنظمة دعم القرار ويسهل عمل الأجهزة الرقابية وسيؤدي بالتالي إلى القضاء على مكامن الفساد، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب القوى العاملة ومتابعة تنفيذها بما يمكنهم من التعامل مع أسلوب الرقابة الإلكترونية، وإيجاد التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق متطلبات الرقابة الإلكترونية بما في ذلك اعتماد التواقيع الإلكترونية والتعامل بالبريد الإلكتروني ...إلخ، والتدرج في تغيير أسلوب العمل من أنظمة الرقابة التقليدية إلى أنظمة الرقابة الإلكترونية.

2.3.9.1. دراسة Singh & Others (2010)

E-governance for improved public sector service delivery in India, Ethiopia and Fiji

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى انتشار الفساد في الهند وفيجي وإثيوبيا واستقصاء وجهات نظر المواطنين لمدى قدرة الحكومة الإلكترونية على محاربة الفساد، حيث اعتمد الباحثون على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، فطوَّروا استبانة لغرض البحث وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قدرها (918) مواطن والتي شملت دول الهند وفيجي وإثيوبيا، وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج منها: أنه توجد علاقة قوية بين الحكومة الإلكترونية والحد من الفساد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$، وأن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يحتاج إلى تطوير في كل من فيجي وأثيوبيا، وأن الوقت والتكلفة والروتين والبيروقراطية هي القيود الرئيسة للتقدم في التطبيق الشامل للحكومة الإلكترونية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي من أهمها: أن يتم استكمال تطبيق الحكومة الإلكترونية في البلدان المذكورة بحيث يتم إعطاء الأولوية للمناطق التي تحدث فائدة أوسع للمواطن، وأن يكون المواطن هو

المحور الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية من خلال إشراكه بشكل فاعل في استكمال تطبيق الحكومة الإلكترونية.

3.3.9.1. دراسة Kim & Others (2009)

An institutional analysis of an e-government system for anti-corruption: the case of OPEN

هدفت هذه الدراسة إلى التحليل المؤسسي لنظام الحكومة الإلكترونية المحلية لحكومة سول للتحقق من قدرته على مكافحة الفساد من أجل تعميمه على مستوى دولة كوريا الجنوبية، متخذة من نظام يدعى ((OPEN): الإجراءات الإلكترونية الداعمة للتطبيق المدني) الذي طُور ليكون مكافحاً للفساد كحالة دراسية للبحث، حيث اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا أداة المقابلة لتقييم نظام (OPEN) حيث تم مقابلة (15) شخص من أركان تطوير النظام، واستخدموا أداة الملاحظة حيث أن أحد الباحثين هو من العاملين الرئيسيين في تطوير النظام، بالإضافة إلى استخدام التقارير الصادرة عن النظام نفسه، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن نظام (OPEN) له تأثير إيجابي في تقليل الفساد، وأن البعد التنظيمي للنظام الإلكتروني هو الأكثر تأثيراً في مكافحة الفساد، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي كان من أهمها: تعميم النظام الإلكتروني ليصبح على مستوى الدولة، مع التأكد من وجود قيادة قوية لإنجاح التنفيذ، والتركيز على تضمين استراتيجيات مكافحة الفساد عند تطبيق النظام الإلكتروني الجديد.

4.3.9.1. دراسة سالم (2006)

دور التقنيات الحديثة في الكشف عن الغش والفساد

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التقنيات الحديثة في الكشف عن الغش والفساد في الدول العربية، حيث اعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الوقائع والظواهر، معتمداً على المراجع والمنشورات المتوفرة حول الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي من أهمها: أن استخدام التقنيات والأنظمة الإلكترونية الحديثة هو سلاح ذو حدين، فيمكن أن يكون له دور هام في الكشف عن الغش والفساد ومكافحته إن أحسن استخدام التقنيات واستيفاء متطلبات تطبيقها، وقد يكون أداة جديدة للغش والفساد في حال كانت الثغرات موجودة في هذا النظام، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي كان من أهمها: توظيف التقنيات الحديثة في تعزيز شمولية أنظمة الضبط الداخلي، وتزويد الأجهزة العليا للرقابة بنظم الحماية المختلفة وبوسائل منع اختراق الأنظمة، وتبادل الخبرات والبرمجيات المستخدمة بين الأجهزة العليا للرقابة في مجال الكشف عن الغش والفساد، وإجراء بعض التعديلات في القوانين واللوائح لتتلاءم مع التقنيات الحديثة، وإنشاء صندوق إلكتروني للشكاوى والمعلومات يكون متاحاً للمواطنين في الدولة وذلك ضمن الموقع الإلكتروني للجهاز الرقابي.

5.3.9.1. دراسة Csaki & Gelleri (2006)

Conditions and benefits of applying decision technological solutions as a tool to curb corruption within the procurement process

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شروط وفوائد تطبيق الحلول التكنولوجية للقرار كأداة للحد من الفساد في عمليات الشراء في هانغاريا، حيث اعتمد الباحثان على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الوقائع والظواهر، وتفسيرها بدلالة المعلومات المتوفرة عن نظم وعمليات الشراء في المؤسسات الحكومية في هانغاريا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان من أهمها: أن رفع مستوى جودة صنع القرار بالحلول التكنولوجية يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً في الحد من الفساد، لكن ذلك مرتبط بوجود لوائح قانونية تمثل إطاراً داعماً للتطبيق، وكذلك توافر ثقافة تنظيمية لاستيعاب ممارسات القرار الجيد، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى عدة توصيات والتي كان من أهمها: تدريب مهنيي المشتريات على عملية تحليل القرار في ظل التكنولوجيا الحديثة.

4.9.1. خلاصة الدراسات السابقة

اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة اختلاف البيئات التي أجريت فيها، واختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها، وتنوع المتغيرات التي تناولتها وتعدد المنهجيات البحثية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها، حيث اتفقت دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتميزت عنها في جوانب أخرى كما هو موضح أدناه في كل محور منها.

1.4.9.1. الإدارة الإلكترونية

لقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في إضافة ميزة تنافسية للمنظمة، ودورها في تحسين الأداء العام للمنظمة، إذا ما استخدمت استخداماً سليماً، وتوفرت متطلبات نجاحها.

وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) ودراسة (عمار، 2009) ودراسة (السميري، 2009) ودراسة (كساب، 2008) ودراسة (الغوطي، 2006) بتناولها لمتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكنها تميزت عن جميع الدراسات السابقة بأنها تتناول متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها ومتغيراتها الإدارية (المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية {متطلبات التخطيط والرقابة، متطلبات التنظيم، متطلبات القيادة}، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة {متطلبات إدارة العمليات والتسويق، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية} والمتطلبات البيئية) ومتغيراتها التقنية (متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة {متطلبات عتاد الحاسوب ومتطلبات شبكات الاتصال}، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، والمتطلبات المشتركة {متطلبات أمن المعلومات، ومتطلبات الصيانة})، حيث أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول المتطلبات بشكل شامل بل تناولته بشكل انتقائي، بالإضافة إلى أن الدراسة قد أضافت العديد من المتطلبات الأخرى التي لم تتناولها

الدراسات السابقة مثل المتطلب البيئي ومتطلب الصيانة اللذان يحتاج لمعرفتهما كل إداري يقوم بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن الدراسة تميزت عن معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، حيث لم تتناول دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) سوى بعض الجمعيات في مدينة غزة.

2.4.9.1. الاستعداد المؤسسي للفساد

لقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية مكافحة الفساد وعلاج أسبابه، لما له من أثر مدمر على المنظمات والمجتمعات بكافة أشكالها.

وقد اشتركت مع دراسة (المؤقت، 2007) ودراسة (السبيعي، 2010) في تناولهما لعوامل الشفافية والمساءلة، ولكنها تميزت عنهما بتناولها لجميع عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (الشفافية والمساءلة والمحاسبة وبساطة الإجراءات والدخل المناسب وقيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية)، وتميزت عن باقي الدراسات التي تناولت مدى إدراك الفساد في المنظمات من قبل المواطنين أو العاملين فيها بدراستها للعوامل المؤسسية التي تجعل المؤسسة أكثر استعداداً ضد الفساد، لأن إدراك الفساد في الغالب لا يكون دقيقاً، فبعض المبحوثين من يبالغ في تقديراته لإدراك الفساد ومنهم من يقلل، وأحياناً تدخل المصالح الشخصية أو التنظيمية في تقييم ذلك.

وقد اشتركت هذه الدراسة مع دراسة (المؤقت، 2007) في تناولها لموضوع الشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ولكن دراسة الباحث اختصت بدراسة الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بكل عوامله.

3.4.9.1. أثر الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي للفساد

لقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بوجود أثر واضح للإدارة الإلكترونية –إذا استوفيت متطلباتها– على تقليل الفساد، بما تقوم به من زيادة الشفافية وقدرة أكبر على المساءلة والمحاسبة.

وقد اشتركت الدراسة مع دراسة (سالم، 2006) في أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون استيفاء متطلباتها قد يجعل منها أداة للفساد وليس لمكافحته خاصة في ظل وجود ثغرات أمنية في النظام.

لكن دراسة الباحث تميزت عن جميع الدراسات السابقة، بأنها تتناول متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل أبعادها ومتغيراتها الإدارية والتقنية، وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد بكل أبعاده ومتغيراته، وتطبيق هذه الدراسة على الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة حيث لا يعلم الباحث أن أحداً درس العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد بكل أبعادهما.

حيث ستخلص الدراسة إلى نموذج يوضح تأثير توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لمتطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.2. ماهية الإدارة الإلكترونية

2.2. المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

3.2. المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني: المبحث الأول

ماهية الإدارة الإلكترونية

8.1.2. مقدمة

9.1.2. الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة

10.1.2. تطور الإدارة الإلكترونية

11.1.2. دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

12.1.2. أهداف الإدارة الإلكترونية

13.1.2. خصائص الإدارة الإلكترونية

14.1.2. وظائف الإدارة الإلكترونية

1.1.2. مقدمة

لقد شهد المجتمع الإنساني تطورات هائلة في أساليب التفاهم وتبادل المعلومات، فبدأت بالاتصال الشفهي بين الإنسان وأخيه الإنسان، واستخدام الإشارات بوسائلها المتنوعة، مروراً بالكتابة التي انتشرت عن طريق الطباعة، وما لحقها من ظهور الأجهزة السلكية واللاسلكية بأنواعها المختلفة إلى أن ظهر جهاز الكمبيوتر معلناً بزوغ ثورة تكنولوجية جديدة، عُرفت بالثورة الإلكترونية التي اتخذت شكلاً جديداً غير مألوف من خلال التواصل عبر الأقمار الصناعية، وقد انعكست تلك التحولات بشكل أو بآخر على الأفراد والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، فالانفجار المعرفي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والتواصل مع الشعوب يزداد يوماً بعد يوم، وارتباطنا بهذه الثورة التقنية تلازم مع المفاهيم المتجددة مثل الإنترنت والتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة (عامر، 2007، ص15)، فالانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار بحاجة إلى إدارة إلكترونية (ياسين، 2005، ص13).

ونظراً لأن الفهم الصحيح للإدارة الإلكترونية يمثل متطلباً أساسياً لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمثل البداية الصحيحة لخطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فسنخصص هذا المبحث للتعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية، ونخصص باقي المباحث في هذا الفصل للمتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.1.2. الإدارة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة

اختلط مفهوم ومصطلح الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الإلكترونية الأخرى مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والتي نتجت عقب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل متتابع وسريع، لذلك نجد تفاوتاً واضحاً في التعريفات التي وضعها الباحثون لهذه المصطلحات، لكن معظمهم يؤكد على قاسم مشترك بين تلك المصطلحات وهو الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة بواسطة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال، كما نلاحظ اختلاط مفهوم الإدارة الإلكترونية مع بعض المصطلحات التي سبقت ظهوره والتي واكبت التطور التكنولوجي مثل الميكنة والأتمتة ونظم المعلومات المحوسبة، والتي أصبحت تعمل على إرباك الفهم لدى الباحثين، لذلك سنقوم باستيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال الاطلاع على المصطلحات التي سبقت ظهوره ثم سنركز أكثر على مصطلحات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية للخلوص إلى تعريف واضح ومحدد للإدارة الإلكترونية.

1.2.1.2. المفاهيم الأسبق للإدارة الإلكترونية

نجد من خلال التعريفات المذكورة في الجدول رقم (1.2) بعض المصطلحات التي سبقت مفهوم الإدارة الإلكترونية مثل الميكنة والأتمتة ونظم المعلومات المحوسبة، أن الفرق بين هذه المصطلحات يرجع في المقام الأول إلى مرحلة التطور في تكنولوجيا المعلومات (الزمان والمكان) الذي نشأت به، فالميكنة ظهرت أولاً حيث ارتبطت باستخدام الماكينات وليس بالضرورة أجهزة الحاسب، ولأن البعض اعتبر الحاسب الإلكتروني ماكينة تقوم بالأعمال بدلاً من الإنسان أو بمساعدته، تم إطلاق مصطلح الميكنة على الأعمال المحوسبة (أبو سعدة، 2009، ص19)، ثم انتقل إلى برمجة الآلة لتعمل وفق نظم وإجراءات محددة وذلك بإحلال النظم المبرمجة بدلاً من الإنسان في المنشآت الصناعية وهو ما سمي بالأتمتة (نجم، 2004، ص130)، ثم تلتها ظهور أجهزة الحاسب الإلكتروني بالشكل المتعارف عليه وتمكنها من القيام بالكثير من الأعمال الإدارية وإدارة المعلومات من خلال برامج حاسوبية، وهذا ما سمي بنظم المعلومات المحوسبة، وفي المقام الثاني نجد أن هذه المصطلحات اختلفت باختلاف طريقة الترجمة التي تم اعتمادها، فنجد أن كلمة (Computer) أثرت بشكل عام على المصطلحات السابقة وغيرها، فالبعض ترجمها على أنها الحاسب الآلي فظهر مصطلح الميكنة والأتمتة، والبعض الآخر اعتبرها الحاسوب فظهر مصطلح نظم المعلومات المحوسبة (أبو سعدة، 2009، ص19)، حيث يمكن أن نفرق بين هذه المصطلحات من خلال الملاحظات الآتية:

- الميكنة (Machinery): مصطلح ارتبط أكثر بالمنشآت الصناعية وبالآلات لإحلال الآلة مكان العمل اليدوي في الإنتاج (نجم، 2004، ص130)، كما هو واضح في تعريف كل من أبو سعدة وقندلجي وزميله.

- الأتمتة (Automation): وهي مثل الميكنة ارتبطت أكثر بالمنشآت الصناعية وبالآلات لكنها تخصصت أكثر بإحلال الأنظمة المبرمجة الأوتوماتيكية مكان العمل اليدوي في الإنتاج (نجم، 2004، ص130)، وتدل أيضاً على عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام الأوتوماتيكي المبرمج (أبو سعدة، 2009، ص19)، وبالرغم من إطلاق المصطلح على الأعمال التجارية والخدمية كذلك وهذا ما ذهبت إليه كل التعريفات، فهي لا تركز على الجانب الإنساني للمنهج الإداري بقدر ما تركز أكثر على عملية التحول التقني.

- نظم المعلومات المحوسبة (Computerized Information Systems): وهي موجهة أكثر لخدمة العاملين وصناع القرار داخل المنظمة (أمونه، 2009، ص74)، كما هو واضح من تعريف كل من برهان والعمري، وتعتبر جزءاً من نظام عمل المنظمة (النجار، 2007، ص69).

جدول رقم (1.2) بعض تعريفات الباحثين للميكنة والأتمتة ونظم المعلومات المحوسبة

الرقم	المصطلح	المرجع	التعريف
.1	الميكنة (Machinery)	أبو سعدة، 2009، ص19	وهي استخدام الماكينات (أجهزة الحاسب الآلي وملحقاته) مجازاً للقيام بجميع أعمال المنظمة الإدارية والعمليات الفنية بطريقة آلية بدلاً من الطريقة اليدوية.
		قندلجي والسامرائي، 2004، ص26	هي استخدام المكائن والأجهزة المناسبة بما فيها الحواسيب للقيام بالأعمال المطلوبة، مع إشراف محدود من قبل الإنسان.
.2	الأتمتة (Automation)	زعرب، 2008، ص14	استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن.
		أبو سعدة، 2009، ص19	القيام بجميع عمليات المنظمة الفنية وأعمالها الإدارية بطريقة أوتوماتيكية وتلقائية وتتابع بناءً على منهج العمل المعد مسبقاً.
		الحسنية، 2002، ص190	التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آليًا بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة.
		عباس، 2004، ص18	هي إنجاز الأعمال بشكل آلي وبقدر ما يكون التدخل اليدوي قليلاً بقدر ما يكون مستوى الأتمتة عالياً.
.3	نظم المعلومات المحوسبة (Computerized Information (Systems	برهان ورحو، 2003، ص15	هي عبارة عن كيان يحتوي على عدد من العناصر أو الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض ومع بيئتها بهدف توفير المعلومات إلى صانع القرارات في المنظمة بما يساعدهم على تحقيق الأهداف وحل المشاكل التي تواجههم.
		العمري، 2009، ص18	هي عبارة عن آليات وإجراءات منظمة تتم بواسطة الحاسوب، تسمح بتجميع وتصنيف وفرز البيانات ومعالجتها بواسطة المعالج، ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها ليسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو القيام بأي وظيفة.
		قاسم، 2003، ص20	هي عبارة عن استخدام الحاسوب في إدخال ومعالجة وتخزين ونقل البيانات والمعلومات.

2.2.1.2. التجارة الإلكترونية (E-Commerce)

نجد من خلال التعريفات المذكورة في الجدول رقم (2.2) أدناه أن هذه التعريفات تندرج تحت مفهومين رئيسيين هما:

- المفهوم الضيق للتجارة الإلكترونية: وهذا ما ذهب إليه الباحثان أبو فارة و(Laudon & Laudon) والذي يعتمد عمليات التجارة عبر الإنترنت فقط.
- المفهوم الواسع للتجارة الإلكترونية: وهذا ما ذهب إليه غالبية الباحثين والذي يعتمد التجارة عبر الوسائل الإلكترونية المتعددة مثل (الشبكة الخارجية، الإنترنت، الهاتف، الجوال، الفاكس، الإذاعة، التلفاز...).

ويرى الباحث اعتماد المفهوم الواسع للتجارة الإلكترونية، وسحب ذلك على كل المفاهيم الإلكترونية الواردة في البحث، لأن مصطلح ومفهوم التجارة الإلكترونية لا يقتصر على الإنترنت بل يشمل التجارة عبر التلفون والموبايل والتلفاز والفاكس وغيرها، وبالتالي يمكن تعريف التجارة الإلكترونية: بأنها عمليات البيع والشراء والترحيل والتبادل للمنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية المتعددة، سواء كانت بين المنظمات (B2B)، أو بين المنظمة والزبائن (B2C)، أو بين الزبائن (C2C)، أو بين المنظمة والحكومة (B2G) (الهوش، 2006، ص411)، أو بين المنظمة ومنظمات المجتمع المدني (B2CSO).

جدول رقم (2.2): بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للتجارة الإلكترونية

الرقم	المرجع	التعريف
.1	Robbins & Coulter, 2003, pp44.	هي أي شكل من أشكال التبادلات والتعاملات التجارية التي تتم من خلال تفاعل الأطراف إلكترونياً.
.2	سليمان، 2004، ص6	جميع عمليات البيع أو الشراء للسلع أو الخدمات التي تتم بين الشركات التجارية، والأفراد، والحكومات، وسائر المنظمات العامة والخاصة، باستخدام الشبكات (الإنترنت، الإكسترانت، التلفون، الفاكس، ... إلخ).
.3	أبو فارة، 2004، ص24	هي تعاملات البيع والشراء عبر الإنترنت.
.4	ياسين، 2006، ص239	هي استخدام الوسائل الإلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات والمعلومات وضمان نقلها وتسليمها للزبائن في الوقت والمكان المستهدف.
.5	Laudon & Laudon, 2010, pp62.	هي جانب الأعمال الإلكترونية المتعلقة بالتعامل مع عمليات البيع والشراء للخدمات والمنتجات عبر الإنترنت.
.6	Haag & Cummings, 2010, pp128.	هي تمكين الزبائن والمستهلكين والشركات لتشكيل علاقات جديدة قوية ليست متاحة إلا من خلال الوسائل التكنولوجية.

3.2.1.2. الأعمال الإلكترونية (E-Business)

نجد من خلال تعريفات الأعمال الإلكترونية التي ذكرها الباحثون في الجدول رقم (3.2)، أن هناك إجماع على أن مصطلح الأعمال الإلكترونية هو مفهوم أشمل وأوسع من التجارة الإلكترونية، والذي قد يبدأ بالحد الأدنى الإلكتروني المتمثل باستخدام صفحة أو خدمات موقع إلكتروني لمنظمة أخرى، حيث يكون مجرد إضافة أو ملحق لأعمال الشركة المادية، وانتهاءً بالحد الأقصى الإلكتروني المتمثل بالرؤية والإستراتيجية الإلكترونية الشاملة وتكاملها مع إستراتيجية أعمال المنظمة (نجم، 2009، ص49)، لكن أحمد قد انفرد بأن جعل الأعمال الإلكترونية تشمل التجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية وهذا ما سنناقشه لاحقاً، وبذلك يمكن القول بأن التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية، حيث تتكون الأعمال الإلكترونية من (أبو فارة، 2005، ص342):

- الأعمال المدعومة إلكترونياً: وهي استخدام الوسائل الإلكترونية لدعم العمليات الخارجية للمنظمة فيما يخص تعاملها مع الجمهور والجهات ذات العلاقة، وهذا ما يعبر عنه في المنظمات الربحية بالتجارة الإلكترونية والتي تم التطرق لعلاقاتها في البداية.
- الأعمال الممكنة إلكترونياً: وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تطوير العمليات الإدارية الداخلية، والتي تؤدي إلى تمكين أفراد المنظمة من أداء أعمالها ووظائفها بكفاءة وفاعلية أكثر.

جدول رقم (3.2): بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للأعمال الإلكترونية

الرقم	المرجع	التعريف
.1	Bocij & Others, 2003, pp219.	هي جميع عمليات تبادل المعلومات بالوسائط الإلكترونية سواء كانت في داخل المنظمة أو مع أصحاب المصالح خارجها لدعم عمليات الأعمال.
.2	الهوش، 2006، ص333	هي أوسع نطاقاً وأشمل من التجارة الإلكترونية حيث تقوم على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، الإطار الخارجي والذي لا يقتصر على العلاقة بين البائع والمورد والزبون بل يمتد لعلاقة المنشأة بوكلائها وعملائها، والإطار الداخلي الذي يشمل جميع العمليات الإدارية التي لا تتعلق بجمهور المستفيدين، وضمن مفهوم الأعمال الإلكترونية يوجد المصنع الإلكتروني المؤتمت، والمصرف الإلكتروني وغيرها.
.3	Turban & Others, 2006, pp4.	هي المفهوم الأوسع للتجارة الإلكترونية والذي لا يتضمن فقط عمليات بيع وشراء المنتجات أو الخدمات بل أيضاً يشمل خدمات الزبائن والتعاون مع المنظمات الشريكة وإجراء العمليات الإدارية إلكترونياً داخل المنظمة.
.4	ياسين، 2006، ص239	هي توليفة متكاملة ومتعاضدة من نظم المعلومات الحاسوبية (ومنها نظم المعلومات الإدارية) وتكنولوجيا الإنترنت والشبكات التي تتيح للمنظمة أن تدير بكفاءة وفعالية علاقاتها البيئية الداخلية والخارجية من خلال (إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات الزبائن) وذلك بما يضمن تنظيم عمليات التجاوب لاحتياجات الزبائن والاستجابة الفورية لمتغيرات الأعمال.
.5	أحمد، 2009، ص51	هي تحويل جميع أنشطة الأعمال ووظائف المنشأة من الطابع التقليدي إلى الطابع الإلكتروني، فهي تشمل كل من التجارة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.
.6	نجم، 2009، ص49	هي القيام بالنشاط الإلكتروني والذي قد يبدأ بالحد الأدنى الإلكتروني المتمثل باستخدام صفحة أو خدمات موقع إلكتروني لمنظمة أخرى حيث يكون مجرد إضافة أو ملحق لأعمال الشركة المادية، وانتهاءً بالحد الأقصى الإلكتروني المتمثل بالرؤية والإستراتيجية الإلكترونية الشاملة وتكاملها مع إستراتيجية أعمال المنظمة.

4.2.1.2. الحكومة الإلكترونية (E-Government)

نجد من التعريفات التي تناولها الباحثون في الجدول رقم (4.2) أن هناك إجماعاً لدى الباحثين أن الحكومة الإلكترونية تتعلق باستخدام الوسائل الإلكترونية لتأدية وظائف الإدارة العامة الحكومية، ولكن كان هناك وضوحاً أكثر لدى بعض الباحثين مثل السالمي و(Turban & Others) بأن

استخدام الوسائل الإلكترونية هو لدعم وظائف الإدارة العامة الحكومية وهو لا يلغي دور الحكومة التقليدي بشكل كامل.

جدول رقم (4.2): بعض التعريفات التي تناولها الباحثون للحكومة الإلكترونية

الرقم	المرجع	التعريف
.1	Turban & Others, 2006, pp4.	هي استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم الاتصال المريح بين الحكومة والمواطنين لتقديم الخدمات العامة للمواطنين والمنظمات الشريكة والعاملين في القطاع الحكومي.
.2	المالك، 2007، ص14	الأسلوب الإداري الذي يُمكِّن الأجهزة الحكومية من تقديم خدماتها في إطار تكاملي، لكل الفئات المستفيدة دون اشتراط التواصل الزماني أو المكاني، باستخدام التقنية الإلكترونية المتطورة، واستهداف الجودة والتميز، وضمان أمن المعلومات.
.3	عامر، 2007، ص72	هي عبارة عن نشاط يتولى توصيل الخدمات العامة الإلكترونية المتكاملة للمواطنين والمنظمات، بإضافة قيمة حقيقية يشعر بها هؤلاء المنتفعون، وتكوين علاقات تفاعلية مع المواطنين، أفراداً كانوا أو مؤسسات، من خلال تزويدهم بخدمات غير نمطية تتناسب مع خصوصية حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
.4	السالمي، 2008، ص87،91	هي الحكومة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفر للمواطنين والمنظمات فرصة التفاعل والقيام بالأعمال مع الحكومة باستخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة مثل التلفون، الفاكس، البريد الإلكتروني، والإنترنت، وهي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية (بمعناها القانوني والإداري) وهذا لا يلغي دور الحكومة التقليدي وإنما يسنده ويدعم كفاءته وفاعليته.
.5	Laudon & Laudon, 2010, pp62.	هي استخدام الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات للتمكين الرقمي للحكومة وعلاقتها مع المواطنين والمنظمات وأجنحة الحكومة الأخرى.

5.2.1.2. الإدارة الإلكترونية (E-Management)

نجد من خلال تعريفات الإدارة الإلكترونية التي تناولها الباحثون في الجدول رقم (5.2) أن هناك اختلافاً في وجهات النظر على النحو الآتي:

- شمولية مفهوم الإدارة الإلكترونية: وهذا ما ذهب إليه غالبية الباحثين والذين اعتبروا أن الإدارة الإلكترونية تشمل مفهوم الحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

- الحكومة الإلكترونية أشمل من الإدارة الإلكترونية: وهذا ما ذهب إليه كل من السالمي وأحمد وعامر حيث اعتبروا الإدارة الإلكترونية هي خطوة سابقة للحكومة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية تتعلق بربط الإدارات الإلكترونية مع بعضها لتمثل الحكومة الإلكترونية.

- الأعمال الإلكترونية أشمل من الإدارة الإلكترونية: وهذا ما انفرد به أحمد حيث اعتبر أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية ولم يوضح العلاقة بشكل تفصيلي.

جدول رقم (5.2): بعض التعريفات ووجهات النظر التي تناولها الباحثون للإدارة الإلكترونية

الرقم	المرجع	التعريف
.1	Cook & Others, 2002, pp3	هي استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المنظمة، من تبسيط العمليات الخارجية إلى تحسين تدفق المعلومات داخل المكاتب.
.2	نجم، 2004، ص121	هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة إلكترونياً) ووظائف المنظمة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني).
.3	ياسين، 2005، ص20-22	هي وظيفة إنجاز الأعمال من خلال النظم والوسائل الإلكترونية وهي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.
.4	الهوش، 2006، ص410	تتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة واستخدامها في توجيه سياسة أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية.
.5	المالك، 2007، ص15	هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، من أجل استخدام أمثل للوقت والجهد.
.6	عامر، 2007، ص44	هي جزء من مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي تهتم بتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.
.7	السالمي، 2008، ص34	هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، حيث يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية جزءاً من مفهوم الحكومة الإلكترونية التي تعمل على ربط جميع الإدارات الحكومية لتتكامل مع بعضها البعض لتقدم الخدمات فيما بينها وبين المواطنين والقطاع الخاص بشكل مباشر وإلكتروني.
.8	أحمد، 2009، ص53	هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة وخاصة شبكة الإنترنت، لإنجاز الأعمال الخاصة بالمنشأة، بما يضمن لها زيادة كفاءة وفاعلية الأداء وبناء وتدعيم علاقاتها مع المنظمات الأخرى والعملاء، وهي تمثل جزءاً من الأعمال الإلكترونية.
.9	عمار، 2009، ص29	هي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ الأعمال والمهام الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان الخصوصية وأمن المعلومات.
.10	Yao & Others, 2011, pp6658	هي النهج الاستراتيجي لإدارة المنظمات الديناميكية ومنظمات المستقبل من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء والقائم على التكنولوجيا، فهو يركز على الأتمتة والتكامل والذكاء الصناعي باستخدام التنمية السريعة والممنهجة نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة.

ومن خلال اطلاعنا على المفاهيم سابقة الذكر، يرى الباحث أن مصطلح الإدارة الإلكترونية أشمل من مصطلح الميكنة والأتمتة المتعلقة أكثر بالجانب الصناعي، وأشمل كذلك من نظم المعلومات المحوسبة الموجهة أكثر لخدمة العاملين وصناع القرار داخل المنظمة، والتي تعتبر جزءاً من نظام الإدارة الإلكترونية كما ذكر ياسين ذلك في تعريفه للأعمال الإلكترونية وعمار في تعريفه للإدارة الإلكترونية.

وكذلك فإن مفهوم الإدارة الإلكترونية يشمل الإدارة الإلكترونية العامة (الحكومة الإلكترونية) والأعمال الإلكترونية (بما فيها التجارة الإلكترونية التي تمثل الأعمال المدعومة إلكترونياً)، كما هو موضح في الشكل رقم (1.2)، فكما أن مصطلح الإدارة يشمل الإدارة العامة الحكومية وإدارة الأعمال، فلا يوجد مبرر لجعل الحكومة الإلكترونية وكأنها شيء منفصل عن الإدارة الإلكترونية.

وبما أن المجتمع المدني الذي تمثل الجمعيات الخيرية جزءاً منه هو عبارة عن التنظيمات التي تملأ الفراغ بين الأسرة والحكومة والقطاع الخاص (أبو النصر، 2007، ص71)، فالإدارة الإلكترونية تشمل الإدارة الإلكترونية لمنظمات المجتمع المدني والتي أسميناها (الأعمال الإلكترونية للمجتمع المدني)، بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية العامة والأعمال الإلكترونية كما هو موضح في الشكل رقم (1.2)، حيث تتكون الإدارة الإلكترونية لمنظمات المجتمع المدني بالقياس على الأعمال الإلكترونية التجارية من:

- أعمال المجتمع المدني المدعومة إلكترونياً: وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم العمليات الخارجية للمؤسسة، والتي تكون العلاقات فيها بين منظمات المجتمع المدني (CSO2CSO)، أو بين منظمات المجتمع المدني والمستفيدين (CSO2BEN)، أو بين منظمات المجتمع المدني والحكومة (CSO2G)، أو بين منظمات المجتمع المدني ومنظمات الأعمال (CSO2B).
- أعمال المجتمع المدني الممكنة إلكترونياً: وهي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تطوير العمليات الإدارية الداخلية، والتي تؤدي إلى تمكين أفراد المؤسسة من أداء أعمالها ووظائفها بكفاءة وفاعلية أكثر.

الشكل رقم (1.2): الإدارة الإلكترونية وتفرعاتها

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري لمفهوم الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ذلك يمكن **تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها المدرسة الأحدث من مدارس الإدارة التي تستخدم الوسائل الإلكترونية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، لدعم وتمكين وظائف الإدارة والمنظمة، بما يضمن تحسين جودة أدائها**، حيث يشتمل هذا التعريف على العناصر الآتية:

- المدرسة الأحدث من مدارس الإدارة: تعني أن الإدارة الإلكترونية جاءت في سياق التطور الطبيعي للفكر الإداري في ظل التطور التقني وليست انقلاباً عليه أو إلغاءً له.
- استخدام الوسائل الإلكترونية: وتشمل كل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل (الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت، التلفون والفاكس، الجوال، الإذاعة والتلفزيون،...).
- الإدارة: وتشمل الإدارة العامة الحكومية وإدارة الأعمال وإدارة منظمات المجتمع المدني.
- دعم وتمكين: دعم المنظمة على صعيد عملها الخارجي، وتمكين لعملياتها الداخلية.
- وظائف الإدارة والمنظمة: وتشمل وظائف العملية الإدارية الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية)، ووظائف المنظمة الإلكترونية (إدارة شبكة التزويد إلكترونياً، تخطيط موارد المشروع إلكترونياً، إدارة المعرفة إلكترونياً، إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً) والتي سنناقشها في وظائف الإدارة الإلكترونية.
- تحسين جودة أدائها: وتشمل تحسين جودة أداء العاملين وأداء المنظمة الكلي، وهذا ما ذهبت إليه معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصل الأول في محور الإدارة الإلكترونية وكذلك مضامين أغلب تعريفات الباحثين في الجدول رقم (5.2).

3.1.2. تطور الإدارة الإلكترونية

بدأت خيوط الإدارة الإلكترونية كما هو واضح في الشكل رقم (2.2) منذ عشرينيات القرن الماضي بظهور المصغرات الفيلمية التي كانت تُسجل عليها الوثائق على أفلام لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة ويمكن استنساخها وطباعتها على الورق (الطائي، 2009، ص207)، ثم تدرجت في العام 1960م عندما ابتكرت شركة (IBM) أول طابعة تعمل من خلال برنامج معالج الكلمات (السالمي، 2008، ص32)، ثم تطورت في بداية السبعينيات من خلال تحويل الأرصدة إلكترونياً من منظمة إلى أخرى وكان ذلك مقتصراً على المنظمات الكبيرة، وبعد ذلك تطورت تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الثمانينيات لتشتمل على أتمتة بعض العمليات الإدارية والخدمات واستخدام محدود للشبكات المحلية (الطائي، 2010، ص15)، حيث بدأت تظهر في بداية التسعينات بعض الأفكار لتوسيع الشبكات المحلية لتصل إلى كل المنظمات والمواطنين ضمن الفكرة التي أطلقها ألبرت أرنولد جور نائب الرئيس الأمريكي الأسبق بيل كلنتون في رؤيته لتطبيق الحكومة الإلكترونية في أمريكا (Almarabeh & Abu Ali, 2010, pp29)، فظهرت شبكات الإنترنت والشبكات الداخلية والخارجية في منتصف التسعينيات وتمكنت المنظمات من تبادل البيانات عبر شبكة الإنترنت

(الطائي، 2010، ص15)، مما سهَّل من انتشار تطبيقات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية في نهاية القرن العشرين (أبو فارة، 2004، ص37)، ثم تبلور الإطار العام لهذه الأنشطة تحت مصطلح الإدارة الإلكترونية في بداية القرن الحادي والعشرين، فهذا التطور جاء امتداداً طبيعياً للتطور التكنولوجي وتطور مدارس الفكري الإداري (نجم، 2004، ص 128).

شكل رقم (2.2): مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري لتطور الإدارة الإلكترونية.

4.1.2. دوافع التوجه نحو الإدارة الإلكترونية

وبالتوازي مع تطور الإدارة الإلكترونية كانت المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها تتقدم أكثر نحو تطبيقها، وخاصة بعد انتشار شبكة الإنترنت واستخداماتها الواسعة، حتى أصبح يعاب على المنظمات التي لا تطبق الإدارة الإلكترونية، لأن ذلك لم يكن مجرد مصادفة أو من الكماليات، بل إن هناك دوافع حقيقية وهامة أدت إلى انخراط المنظمات في حقل الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن أن نذكر أهمها تحت إطار الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية للمنظمة:

- **الدوافع الخارجية:** وهي المتمثلة في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم هذه الدوافع ما يأتي:

- دوافع الزبائن: والتي منها زيادة معدل استخدام الإنترنت، واستمرار أنشطة المجتمع على مدار النهار والليل وطوال أيام الأسبوع، وتطور حاجات ورغبات جمهور المستفيدين والزبائن (الطائي، 2010، ص35).
- دوافع تكنولوجية: إن التطور التكنولوجي المتسارع وظهور الإنترنت، أدى إلى ظهور تقنيات جديدة لإنجاز الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية (الطائي، 2010، ص36).

- دوافع المنافسة: إن استخدام بعض المنظمات للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية ولّد الحاجة لدى باقي المنظمات في السوق لاستخدامها حفاظاً على استمراريتها.

– **الدوافع الداخلية:**

- دوافع إدارية: والتي منها الحاجة إلى كسر الروتين اليومي وانعزال الأقسام والإدارات عن بعضها، والحاجة إلى تكامل جميع مصادر المعلومات وجعلها أكثر فاعلية، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات والعمليات المعقدة، والفاعلية في اتخاذ القرار وقياس الأداء (الفاروق، 2005، ص36).
- دوافع مالية: الحاجة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة المبيعات والعائد للمنظمة.

5.1.2. أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية وما تحمله من ثورة تكنولوجية وتطويرية في مجال الإدارة لا يمكن لها أن تستمر إلا إذا وضعت لها أهدافاً واضحة لتحقيقها، حتى لا تنحرف بالإدارة ومفاهيمها إلى أنماط خيالية من الهلامية والضبابية وضياع الأسس، لذلك قام الباحثون بتحديد أهداف متعددة للإدارة الإلكترونية لكن هذه الأهداف لم تكن منظمة وشاملة، مما استدعى الباحث ليقوم بتصنيفها وإدراجها تحت أهداف عامة ليسهل فهمها، كما هو موضح على النحو الآتي:

– **زيادة مستوى تحقيق احتياجات ورضا العملاء**

- تحسين استجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن والمستفيدين
- تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء المنظمة (ياسين، 2005، ص189).
- خدمة عدد أكبر من العملاء في نفس الوقت.
- إلغاء عامل الزمان والمكان فالعملاء يستطيعون التواصل مع المنظمات في أي وقت ومن أي مكان (أحمد، 2009، ص73).
- تمكين المنظمة بعلاقات أفضل مع الزبائن والمستفيدين.

– **زيادة مستوى تحقيق احتياجات ورضا العاملين**

- وضوح الأنظمة والصلاحيات داخل المنظمة.
- تسهيل العمل المطلوب من الموظف.
- استخدام خاصية العمل عن بعد في بعض الوظائف مما يتيح للموظف العمل في البيئة التي يراها مناسبة.
- تحقيق الشفافية والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار (أحمد، 2009، ص73).

- **تطوير مستوى أداء وكفاءة العمليات الإدارية**

  - جعل نظم المعلومات في المنظمة أكثر فاعلية وكفاءة.
  - تمكين المنظمة بشبكات اتصال فعالة.
  - تبسيط العمليات الإدارية وجعلها أكثر سهولة وفي متناول مستخدميها (الفاروق، 2005، ص18).
  - اتخاذ القرار الأفضل بناءً على المعلومات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.
  - الاستخدام الأمثل للوقت والموارد لخفض التكاليف (الهوش، 2006، ص33).
  - دعم فعالية الرقابة وتعزيز الشفافية والمساءلة (ياسين، 2005، ص189).

- **زيادة قدرة المنظمة على المنافسة**

  - زيادة قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية بما تمنحه التكنولوجيا من مميزات.
  - حصول المنظمة على حصة سوقية أكبر لزيادة عدد الزبائن والمستفيدين.
  - زيادة قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من خبرات المنافسين.
  - مواكبة التطور التكنولوجي لضمان استمرارية القدرة على المنافسة (الهوش، 2006، ص33).

6.1.2. خصائص الإدارة الإلكترونية

مع بدء انتشار الإنترنت في نهاية القرن الماضي أصبحت الإدارة الإلكترونية هي أحدث مدرسة إدارية وصل إليها الفكر الإداري بما تتمتع به من خصائص فريدة تميزها عن غيرها من مدراس الإدارة الأخرى، ولما لهذه الخصائص من أهمية في هذه النقلة النوعية للإدارة، نذكر أهم هذه الخصائص والتي ذكرها كل من (الطائي، 2010، ص60) و(Laudon & Laudon, 2010, pp376) على النحو الآتي:

- **خاصية كلية الوجود (Ubiquity)**: في الإدارة التقليدية يتمثل السوق بالمكان المادي (Physical Place) الذي يذهب إليه الزبون لإتمام معاملة البيع أو الشراء، أما الإدارة الإلكترونية فإنها تتصف بكلية الوجود التي تعني أنها متاحة في كل مكان وفي جميع الأوقات، فهي تسمح للزبون بالتسوق من حاسبه الشخصي أو من منزله، أو من موقع عمله، بل حتى من مركبته باستخدام التجارة عبر الموبايل(M-Commerce)، من خلال فضاء السوق (Market Space) بدلاً من مكان السوق (Market Place).
- **الوصول العالمي (Global Reach)**: تتيح تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للمعاملات الإدارية إمكانية تجاوز الحدود الثقافية والدولية إلى أبعد ما يكون وبطريقة فاعلة جداً بالمقارنة مع الإدارة التقليدية.

- **المعايير العالمية (Universal Standard)**: إن عالمية المعايير التقنية للإدارة الإلكترونية أسهمت بشكل كبير في تقليص تكاليف الدخول إلى الأسواق، وتقليص تكلفة البحث عن المنتجات، وأصبح بإمكان الزبون معرفة الأسعار بسهولة وبطريقة سريعة ودقيقة جداً، وعلى الرغم من أن هذه الصورة غير متحققة ميدانياً لكل أنواع المنتجات في العالم حالياً، إلا أنه يتوقع أن تتحقق في المستقبل غير البعيد.
- **الإثراء (Richness)**: قبل ابتكار الويب كان هناك تناسب عكسي بين الوصول الذي يمثل عدد الزبائن الذي تستطيع المنظمة الوصول إليه، وبين درجة الإثراء التي تمثل قدرة المنظمة على التفاعل مع هؤلاء الزبائن وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التي يحتاجونها، حيث لم تستطع المنظمة التوفيق بين الوصول والإثراء، حتى ظهرت تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي مكنت المنظمة من زيادة عدد الزبائن الذين يمكن الوصول إليهم، وفي نفس الوقت تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة لهذا العدد.
- **التفاعلية (Interactivity)**: تشير إلى اعتماد التكنولوجيا التي تسمح بالاتصال باتجاهين بين التاجر والزبون، فالتفاعلية تسمح بالاتصال الفوري للتعامل مع الزبون بطريقة مشابهة للتعامل بأسلوب "وجهاً لوجه"، ولكن على نطاق عالمي وبشكل واسع.
- **كثافة وجودة المعلومات (Information Density)**: تشير كثافة المعلومات إلى كمية ونوعية المعلومات المتاحة للمشاركين في السوق، حيث يسهم الإنترنت بشكل كبير في زيادة كثافة المعلومات المتاحة للزبائن والتجار وغيرهم من الجهات ذات العلاقة، وأصبحت المعلومات أكثر غزارة ووفرة، وأقل تكلفة، وأعلى جودة.
- **الفردية والتوجه نحو الزبون (Personalization & customization)**: الفردية تعني استهداف رسالة التسويق لأفراد محددين من خلال تكييف الرسالة لاسم الشخص ورغباته ومشترياته في الماضي في إطار ما يصطلح عليه"علاقة فرد إلى فرد". بينما يشير التوجه نحو الزبون إلى إمكانية تغيير وتكييف المنتج المقدم تبعاً لتفضيلات المستخدم أو سلوكه السابق.

7.1.2. وظائف الإدارة الإلكترونية

انتقلت مفاهيم وظائف الإدارة في ظل مدرسة الإدارة الإلكترونية من (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) إلى (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية)، ووظائف المنظمة من (الإنتاج، إدارة المشتريات والمخازن، والتسويق، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية) إلى أنظمة متكاملة تنسق هذه الوظائف لتصبح (إدارة شبكة التزويد إلكترونياً، تخطيط موارد المشروع إلكترونياً، إدارة المعرفة إلكترونياً، إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً) (Laudon & Laudon, 2010, pp55-60) (ياسين، 2005، ص136-137) (نجم،

2004، ص121)، حيث يوضح الجدول رقم (6.2) أهم مميزات وسلبيات وظائف الإدارة الإلكترونية، والتي تعتبر متطلب مهم في تصور شكل الإدارة الإلكترونية الذي سيتم تطبيقه في المنظمة، بما يحمله من مميزات عديدة تفوق تكلفة تطبيقها، كما أن السلبيات التي تم ذكرها في الجدول رقم (6.2)، يمكن تجاوزها إن تحقق التطبيق المتقن للإدارة الإلكترونية وتم استيفاء المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيقها، بالإضافة إلى أن هذه السلبيات لا تقارن مع حجم المميزات التي تمنحها الإدارة الإلكترونية للمنظمة.

جدول رقم (6.2): مميزات وسلبيات وظائف الإدارة الإلكترونية

م.	وجه المقارنة	المميزات	السلبيات
.1	التخطيط الإلكتروني	– زيادة فعالية التخطيط واتخاذ القرار باعتمادهما على معلومات أدق وأسرع وبالكمية المطلوبة، وبسبب مشاركة كافة المستويات الإدارية بشكل آني في عملية التخطيط، حيث تحول التخطيط من الأسلوب التقليدي من أعلى إلى أسفل إلى أسلوب التخطيط الأفقي.	– الطبيعة السريعة والمتقلبة للسوق الافتراضية تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تعتمد على هذا السوق بشكل كامل، لأن التنبؤ بحجم الزبائن واحتياجاتهم على المدى الاستراتيجي في هذا السوق ليس بالعملية السهلة.
.2	التنظيم الإلكتروني	– تتجه المنظمة إلى الهياكل الشبكية والمرنة ذات الاتصالات الأفقية والعمودية بدلاً من الهياكل الهرمية متعددة المستويات. – يتجه التنظيم نحو الفرق المدارة ذاتياً وتعدد مراكز السلطة.	– قد تتسبب الإدارة الإلكترونية أحياناً في الاستغناء عن بعض الوظائف الإشرافية التي تم استبدالها من خلال النظام المحوسب.
.3	القيادة الإلكترونية	– أصبحت القيادة ذكية توازن بين التركيز على المهام والتكنولوجيا وبين التركيز على الزبون والعاملين في المنظمة، بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة. – تساعد الإدارة الإلكترونية الإدارة العليا في عملية التوجيه من خلال التفاعل الآني والمباشر مع الموظفين والعملاء وعقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.	– قد تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تواكل كبير من الإدارة العليا في عملية التوجيه على الأنظمة المحوسبة مما يتسبب ببعض الأخطاء. – قد يؤدي إلى تركيز الإدارة في المنظمة على الجانب الإلكتروني وإغفال الجانب الإنساني أحياناً.
.4	الرقابة الإلكترونية	– تزداد إمكانية الحصول على تغذية راجعة فورية حول الانحرافات الآنية والمتوقعة للقيام بتصحيحها بشكل لحظي، بناء على تحليل المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية. – تزيد من الشفافية والقدرة على المساءلة.	– قد تتعرض بيانات وانحرافات الأداء للقرصنة في حال عدم إحكام برمجة الإدارة الإلكترونية.
.5	إدارة شبكة التزويد إلكترونياً	– انتقلت سلسلة التزويد من الشكل التتابعي (الدفع المبني على الإنتاج بناء على تخمين احتياجات الزبائن أو السحب المبني على الاحتياجات والرغبات التي يطلبها الزبائن من تجار التجزئة) إلى الشكل الشبكي والذي تتدفق فيه المعلومات في جميع الاتجاهات وفي نفس الوقت بين أعضاء شبكة التزويد. – حيث أصبحت سلسلة التوريد منظومة مترابطة إلكترونياً لتحقيق التكامل بين الموردين والموزعين والاحتياجات	– في حال عدم وجود تشريعات قانونية للمعاملات الإلكترونية، لن تستطيع المنظمة الاستغناء عن المعاملات الورقية لضرورة إثبات التواقيع في السندات. – قد يتم نسخ منتجات المنظمة الرقمية ونشرها مجاناً على الإنترنت مما يشكل خسارة كبيرة.

م.	وجه المقارنة	المميزات	السلبيات
		اللوجستية للزبون بشكل فعال، بحيث يجري توريد وتصنيع وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة إلى المستفيد الصحيح وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام أقل ما يمكن مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوب.	
.6	تخطيط موارد المشروع إلكترونياً	– انتقلت من نظم معالجة المعلومات والتي تتعامل مع الأنشطة الوظيفية بشكل منفصل إلى نظم معالجة التبادلات المتقدمة، حيث تتعامل مع الوظائف بشكل متكامل في المنظمة. – أصبحت تدعم الوظائف الرئيسة للمنظمة (عمليات المحاسبة والتمويل، عمليات إدارة الموارد البشرية، عمليات الإنتاج والتصنيع، عمليات البيع والتسويق) في نظام وبرنامج متكامل وقاعدة بيانات متكاملة لتسهيل التفاعل وتحقيق الفاعلية. – زادت من ربحية المنظمة وخفضت التكلفة المتغيرة، واستغلت الموارد المالية بشكل أمثل.	– قد تضطر المنظمة إلى الاستغناء عن العديد من الموظفين بمجرد انتقالها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لقيام النظام المحوسب بالعديد من المهام. – كذلك تحتاج إلى برنامج تدريبي مكثف لتدريب الموظفين الحاليين.
.7	إدارة المعرفة إلكترونياً	– أصبحت الإدارة الإلكترونية أكثر قدرة على إدارة المعرفة والخبرة الإنسانية والمنظمية من خلال حصرها وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها، وخزنها، وتوزيعها، والتشارك فيها بين الأفراد، واستخدامها لخلق معرفة جديدة، وتكوين النظم الخبيرة التي تفوقت على الذكاء الإنساني في سرعة الإنجاز وحل المشكلات المتكررة.	– تبقى إدارة المعرفة في ظل الإدارة الإلكترونية قاصرة عن إدارة المعرفة الضمنية والتي تكون على شكل خبرات موجودة في عقل الإنسان، والتي تحتاج من الإدارة العليا الإلكترونية إلى تهيئة الظروف المناسبة للتفاعل الإنساني من أجل استخراجها وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن التعامل معها إلكترونياً.
.8	إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً	– أصبحت الإدارة الإلكترونية أكثر قدرة على استخدام معلومات الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم للتصرف بناء عليها وتقديم خدمة أفضل. – الانتقال من الأسواق الكبيرة والإنتاج الهائل إلى تخصيص وتمحور عملية الإنتاج وتقديم الخدمات وفق احتياجات كل زبون. – قدرة أكبر على الوصول إلى زبائن أكثر مع تقديم الخدمات والمعلومات اللازمة لهم.	– تواجه المنظمة منافسة شديدة في السوق الإلكترونية، نظراً لوضوح المقارنة بين جودة المنتجات وأسعارها على الإنترنت. – قد لا تستطيع المنظمة تلبية احتياجات الزبائن والعملاء الذين لا يتعاملون مع التكنولوجيا والإنترنت. – الانفتاح على ثقافات متعددة قد يُغرق المنظمة في العديد من الأخطاء إذا لم تحسن فهم هذه الثقافات وتلبي احتياجاتها.

قام الباحث بإعداد الجدول بالاعتماد على المصادر الآتية: (Yao & Others, 2011, pp6666)، (Laudon & Laudon, 2010, pp339-350)، (Haag & Cummings, 2010, pp42)، (عودة، 2010، ص10)، (العالول، 2010، ص9)، (أحمد، 2009، ص248-279)، (النجار، 2007، ص101)، (Boddy & Others, 2005, pp47)، (ياسين، 2005، ص138)، (نجم، 2004، ص244-274).

الفصل الثاني: المبحث الثاني

المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.2.2. مقدمة

2.2.2. متطلبات وظائف العملية الإدارية

1.2.2.2. متطلبات التخطيط

3.2.2.2. متطلبات القيادة

2.2.2.2. متطلبات التنظيم

4.2.2.2. متطلبات الرقابة

3.2.2. متطلبات وظائف المنظمة

1.3.2.2. متطلبات إدارة العمليات

3.3.2.2. متطلبات بشرية

2.3.2.2. متطلبات التسويق

4.3.2.2. متطلبات مالية

4.2.2. متطلبات بيئية

1.4.2.2. متطلبات ثقافية واجتماعية

3.4.2.2. متطلبات قانونية

2.4.2.2.متطلبات سياسية واقتصادية

1.2.2. مقدمة

إن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية المعاصرة ليست بالأمر السهل والمريح، بل هي تحتاج إلى جهد في التخطيط، ودقة في التنفيذ، بالإضافة إلى المتابعة والرقابة المستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ، حتى لا تُكرر فشل العديد من دول العالم والمنظمات المعاصرة في تطبيقها، حيث تشير الدراسات إلى فشل 90% من الشركات والمؤسسات في تحقيق الأهداف التي حددتها عند بدء مشروع التطبيق، وحدوث تأخير في تسليم النظام عند حوالي 80% من الشركات والمؤسسات، بالإضافة إلى تنازل 40% من الشركات والمؤسسات عن مشروع تنفيذ النظام قبل تكملته (العامري، 2007، ص287)، لذلك لا بد من اتباع الخطوات السليمة واستيفاء متطلبات التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية، حتى يحقق التطبيق الأهداف المرجوة منه، وضمن هذا السياق فقد تناول العديد من الباحثين موضوع المتطلبات الواجب استيفاؤها لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بطرق مختلفة كما هو موضح في الجدول رقم (7.2)، فبعضهم أسماها عوامل نجاح ومنهم من أسماها متطلبات نجاح ومنهم من اعتبرها من العوائق للتطبيق الناجح إذا لم تتوافر، لكن الباحث استخدم مصطلح متطلب لأنه يدل على وجوب استيفاء تحقيقه، أما العامل فهو له درجة تأثير متفاوتة (قاموس المعاني، 2011) قد لا يكون إهماله عائقاً أمام نجاح التطبيق بشكله المتكامل، بالإضافة إلى أن مصطلح متطلب يحمل الطابع الإيجابي بعكس المعوق والذي يحمل الطابع السلبي.

وكذلك تناول معظم الباحثون والمؤسسات المتطلبات بشكل انتقائي تحت عناوين متعددة سواء كانت إدارية أو تقنية، وأحياناً يتم الاكتفاء بسردها دون تصنيف، مما تسبب بتركيز معظم الباحثين على بعض المتطلبات وإهمال بعضها الآخر، لذلك قام الباحث بعد دراسته لآراء الباحثين والمؤسسات بتصنيف المتطلبات التي ذكروها تحت عناوين محددة وشاملة حتى يتسنى فهمها والخلوص إلى منهجية واضحة ومتكاملة وشاملة في التعامل مع هذه المتطلبات والتي تم تلخيصها في الجدول رقم (7.2) والذي سهل على الباحث الوصول إلى تحديد واضح للمتطلبات على النحو الآتي:

- متطلبات إدارية: والتي تشتمل على متطلبات تندرج تحت وظائف العملية الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ومتطلبات تندرج تحت وظائف المنظمة وهي: إدارة عمليات التحول والتسويق وإدارة الموارد البشرية والمالية، ومتطلبات بيئية تشمل الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية.
- متطلبات تقنية: وتشتمل على متطلبات البنية التحتية الصلبة وهي: أجهزة الحاسوب وملحقاتها وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الناعمة وهي: البرمجيات وما يتبعها من قواعد بيانات وموقع إلكتروني، ومتطلبات مشتركة وهي: أمن المعلومات والصيانة.

حيث سنتناول هذه المتطلبات بشيء من التفصيل، كون هذه المتطلبات هي مناط التركيز في بحثنا هذا، حيث سنبدأ في هذا المبحث بدراسة المتطلبات الإدارية.

الجدول رقم (7.2): متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية كما تناولها الباحثون والمؤسسات

م.	المتطلبات / المرجع	المصطلح	المتطلبات الإدارية التي تندرج تحت												المتطلبات التقنية التي تندرج تحت المتطلبات التقنية					
			وظائف العمليات الإدارية				وظائف المنظمة						البيئية			الصلبة		الناعمة	المشتركة	
			التخطيط	التنظيم	القيادة	الرقابة	إدارة العمليات	التسويق	الموارد البشرية	الموارد المالية	سياسية واقتصادية	اجتماعية وثقافية	قانونية	عتاد الحاسوب	شبكات الاتصال	البرمجيات وملحقاتها	الصيانة	أمن المعومات
.1	(Heeks, 2001, pp17)	معوق	✓	✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓		
.2	(UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22)	عامل	✓		✓				✓	✓				✓	✓	✓		✓
.3	(Italian Government & UN-DESA, 2002, pp11-38)	عامل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
.4	(Lau, 2003, pp5-17)	معوق	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		
.5	(Gichoya, 2005, 179)	عامل	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		
.6	(الفاروق، 2005، ص62)	متطلب	✓	✓			✓		✓									
.7	(الهوش، 2006، ص93–123)	متطلب	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
.8	Varma, 2010,) (pp4	متطلب									✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
.9	(Gupta & Jain, 2010, pp92)	متطلب	✓		✓		✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓		
10	Kumar &) Others, 2010, (pp2363	معوق			✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
11	الباحث	متطلب	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

الجدول من إعداد الباحث.

2.2.2. متطلبات وظائف العملية الإدارية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتمد على استيفاء متطلباتها والتي تبدأ بالمتطلبات الإدارية للتطبيق، التي تضمن استمرار وتحقيق الإدارة الإلكترونية لأهدافها ومميزاتها، حتى لا ينحرف التطبيق إلى تجارب سبق فشلها، لذلك سنتناول في هذا الجزء من المبحث متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية، حتى تكون بمثابة مرشد لأي منظمة تعتزم تطبيق الإدارة الإلكترونية والموضحة في الجدول رقم (8.2) والتي سنتناولها بشيء من التفصيل.

جدول رقم (8.2): متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية

الرقم	المتطلب	المتطلبات التفصيلية
.1	التخطيط	1. وجود خطة إستراتيجية للتطبيق. 2. وجود خطة تشغيلية للتطبيق.
.2	التنظيم	1. تمتع الجمعية بإجراءات إدارية بسيطة. 2. الهيكل التنظيمي المناسب لعمل المنظمة. 3. وجود نظام إداري ومالي مناسب لعمل المنظمة.
.3	القيادة	1. توفر دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 2. توفر منهجية مشاركة ذوي العلاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. 3. وجود نظام تحفيزي فاعل ومناسب للعاملين. 4. مراعاة الجانب الاجتماعي في التعامل مع العاملين.
.4	الرقابة	1. تمتع الجمعية بنظام رقابي مناسب لعملها.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري للمتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية

1.2.2.2. متطلبات التخطيط

لا أحد ينكر أن التخطيط هو الركن الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري كله، باعتباره الوسيلة التي يعتمد عليها رجل الإدارة في مواجهة المستقبل المجهول، فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، لذلك أصبح التخطيط أساس النجاح لأي عمل، فبه يتم استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف (الفرا وآخرون،2002، ص 59)، ومن هنا كانت عملية التخطيط المتقن من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية (UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22)، فالتخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف العملية الإدارية التي لا يصح العمل ولا يتقن بغيرها، لذلك سنقوم بالتطرق إلى أهم متطلبات التخطيط والتي تخص تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:

- **وجود خطة إستراتيجية للتطبيق: إن** عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا تتم بين يوم وليلة أو بمجرد قرار بذلك ولكنها تتم تدريجياً وعلى مراحل وبعد إعداد يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً (الهوش، 2006، ص92)، وحتى تحقق الإدارة الإلكترونية الأهداف التي وضعت لها، لا بد أن يكون

تطبيقها جزءاً مهماً من الخطة الإستراتيجية للمنظمة (Yao & Others, 2011, pp6666) بحيث يكون لعملية التطبيق رؤية وإستراتيجية واضحة (Gichoya, 2005, pp179)، يشارك في إعدادها جميع الجهات ذات العلاقة، ويتم تعديلها بناءً على التغذية الراجعة من عملية الرقابة، كما على الخطة الإستراتيجية للتطبيق أن تراعي تطور المنظمة في الفترة الإستراتيجية للتطبيق، فلا توضع الخطة الإستراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الوضع الحالي للمنظمة، لأن المنظمة لن تبقى غالباً على ما هي عليه خلال السنوات القادمة، لذلك يجب الأخذ بالاعتبار رؤية وخطط المنظمة للتطور في السنوات القادمة، حتى ينسجم التطبيق مع هذه الرؤى والخطط (الغالبي وإدريس، 2009، ص540).

- **وجود خطط تشغيلية للتطبيق:** إن آلية وضع الخطط التشغيلية لعملية التطبيق له دور كبير في نجاح عملية التطبيق، فبدون وجود جداول زمنية وموازنات دقيقة، ومعايير لقياس كفاءة الأداء، وتحديد الجهات المسئولة عن التنفيذ، وتحديد آليات الرقابة عليها، لا يمكن أن تسير عملية التطبيق وفق معايير النجاح المطلوب (Gokmen, 2010, pp37)، لذلك يجب الانتباه إلى ذلك بشيء من التعمق، وأن يتم مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في بناء هذه الخطة، وأن لا تترك أمورها فقط لفريق العمل، وأن يتم إعداد الخطة التشغيلية بناءً على الخطة الإستراتيجية الموضوعة والمقرة، وبناءً على التغذية الراجعة من عملية الرقابة.

2.2.2.2. متطلبات التنظيم

تلعب الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا المستخدمة في تطبيقها دوراً هاماً في تشكيل التنظيم المناسب للمنظمة، وما يترتب على ذلك من مسائل مهمة في عملية التنظيم، فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد ترابط العلاقات في الهيكل التنظيمي للمنظمة (عليان، 2010، ص100)، فاستخدام التكنولوجيا في ظل عدم وجود تنظيم إداري متطور وواضح ومنصوص عليه، لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب من تطبيق الإدارة الإلكترونية (Gokmen, 2010, pp37)، وسيغلب على التطبيق كثرة التغيير والتعديل والعشوائية وزيادة مدة التطبيق وارتفاع التكلفة الناتجة عن عمليات التصحيح، لذلك يجب على المنظمة أن تقوم بإعادة ترتيب تنظيمها لضمان النجاح المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، ومن بين المتطلبات التي لا بد أن تقوم المنظمة بتوفيرها لضمان نجاح التطبيق:

- **تمتع المنظمة بإجراءات إدارية بسيطة:** إن وجود مظاهر تعقيد في تسيير المعاملات الإدارية الداخلية أو الخارجية في بعض المنظمات، والذي يتطلب العديد من الإجراءات والتواقيع والأذون، بطريقة تستهلك وقت المنظمة والمستفيد، يستدعي عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، كخطوة هامة في طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأنها تعمل على إعادة ترتيب وضع

المنظمة ليتلائم مع البيئة الإلكترونية، والتي ترتكز على إعادة التفكير الجذري بأساليب وطرق تنفيذ الأعمال، وإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية من خلال الاستخدام المبتكر لتكنولوجيا المعلومات ونظم الإدارة الإلكترونية، للوصول إلى نتائج غير مسبوقة، وتحسينات جوهرية شاملة في الأداء، فالهندرة يجب أن تتم بصورة شاملة وتعالج المشاكل من خلال حلول كلية شاملة للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت ممكن (ياسين، 2005، ص240)، فهي عملية تحليل وتبسيط وإعادة تصميم للعمليات الإدارية لتحسين السرعة والخدمات والجودة، من خلال إعادة تنظيم مسار العمليات بدمج بعض الخطوات وحذف التكرارات أو حذف الإضافات غير المفيدة، وأحياناً تؤدي إلى حذف أو إضافة خطوط عمليات كاملة (Laudon & Laudon, 2010, pp484)، وغالباً ما يتم اللجوء لعملية الهندرة خاصة في القطاع الحكومي لما توفره من مميزات تساهم في فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن البعض اعتبرها متطلباً لازماً ودائماً عند تطبيق الإدارية الإلكترونية مثل (Yao & Others, 2011, pp6666)، أما إذا كانت التعقيدات بسيطة وغير مترابطة أو متشابكة داخل المنظمة فيمكن علاجها من خلال عمليات تحسينية موضعية.

- **الهيكل التنظيمي المناسب لعمل المنظمة:** إن ضعف الهيكل التنظيمي وترهله، يستدعي عملية إعادة الهيكلة وهي عبارة عن إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، بغرض ضمان بقائها واستمرارها، في أداء وظائفها بالشكل المطلوب (عليان، 2010، ص122)، فهي تعني تغيير البناء التنظيمي للمنظمة من حيث شكله ووضعه الحالي (الإدارة التقليدية)، وإعطائه الشكل والوضع الجديد (الإدارة الإلكترونية)، ليتماشى مع التغييرات والمستجدات في بيئتها الإلكترونية (فياض وآخرون، 2010، ص148)، وغالباً ما تكون عملية إعادة الهيكلة نتيجة لعملية إعادة الهندسة.

- **وجود نظام إداري ومالي مناسب لعمل المنظمة:** النظام الإداري والمالي يظهر في المنظمة على شكل دليل تنظيمي، والذي يتم استكماله بعد الانتهاء من عملية إعادة هندسة الأعمال، حيث يتضمن أهداف المنظمة وسياساتها، ووحداتها التنظيمية وأهداف واختصاصات كل منها وعلاقاتها الإدارية وخطوط الاتصال بينها، والوظائف المتوافرة وسلطاتها ومسئولياتها، وأساليب العمل وإجراءاته الإدارية والمالية، وحجم القوى العاملة مقسماً على الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوط العمل وتدفقه، وخرائط تصميم مكان العمل، كما يشتمل الدليل على الخرائط التنظيمية الخاصة بالمنظمة، ويعتبر هذا الدليل مصدر مهم في عملية إرشاد العاملين لتأدية وظائفهم بالكفاءة المطلوبة (فياض وآخرون، 2010، ص147)، لذلك يعتبر إعداد أو استكمال هذا النظام بما يتناسب وعمل الجمعية من أهم الخطوات في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، لأنه يوضح الهيكل العام للمنظمة والعلاقات الداخلية والصلاحيات

والمسئوليات، التي يحتاجها مصممو النظام الإلكتروني لإتمام عملية التحول، وبدون ذلك ستكون الأمور عشوائية وتحتاج إلى التعديل والتبديل بشكل كبير، مما يزيد من التكلفة والوقت المستغرق لإنجاز عملية التحول، حتى يصبح النظام الإلكتروني أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز عمليات المنظمة.

3.2.2.2. متطلبات القيادة

إن القيادة وعملية التوجيه تمثل محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها (العامري والغالبي، 2007، ص424)، فهي تمثل عملية التأثير على أفكار ومشاعر الآخرين، بما يجعلهم يقبلوا التوجيه والإرشاد والحفز، ويدفعهم إلى حشد جهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم (فياض وآخرون، 2010، ص154)، لذلك احتلت متطلبات القيادة أهمية كبيرة في دعم عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، لما لها من تأثير كبير على نجاح التطبيق (Kim & Others, 2009, pp48)، حيث يمكن أن نُلخص أهم متطلبات القيادة في الأمور الآتية:

- **توافر دعم الإدارة العليا في المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** حيث يعتبر دعم الإدارة العليا من أهم متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن اقتناع الإدارة العليا بالتطبيق، ودعم فريق التطبيق، سيؤدي بلا شك إلى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (Heeks, 2001, pp18)، وسيؤدي إلى تلافي مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والمرؤوسين خوفاً من تأثير الإدارة الإلكترونية على مناصبهم وامتيازاتهم (الشلبي والنسور، 2009، ص435)، وتذليل العقبات أمام فريق العمل المكلف بتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتوجيه المستمر لجميع الجهات ذات العلاقة للتعاون الفعال مع فريق العمل.
- **توافر منهجية مشاركة ذوي العلاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:** إن توسيع قاعدة المشاركة والاستشارة لتشمل معظم أصحاب المصلحة يعتبر متطلب مهم من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (Italian Government & UN-DESA, 2002, pp11)، فمشاركة المستفيدين والعاملين في المنظمة، وشركات تكنولوجيا المعلومات، وكذلك الخبراء المعنيين، والمصارف والبنوك، والجهات التي سيكون لها علاقة بالمنظمة من خلال شبكة الإدارة الإلكترونية، سيؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك فإن وجود منهجية المشاركة لدى الإدارة العليا سيؤدي إلى تأكدهم الدوري من أن الجهات ذات العلاقة يتم إشراكها واستشارتها في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية (الهوش، 2006، ص98).
- **وجود نظام تحفيزي فاعل ومناسب للعاملين:** إن من بين أهم الأدوار التي تتحملها الإدارة العليا هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فإن ما يثير

حماس الأفراد للعمل هو قدرة إدارة المنظمة على استخدام أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات (العامري والغالبي، 2007، ص458)، ونظراً لأن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي عملية معقدة تحدث تغييرات جذرية في المنظمة، استلزم ذلك وجود نظام تحفيزي خاص يستطيع شحذ طاقات العاملين بدرجات عالية ليكسر العوائق ويستطيع توجيه تلك الطاقات لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية (Lau, 2003, pp10).

- **مراعاة الجانب الاجتماعي في التعامل مع العاملين:** إن قيادة الموارد البشرية في البيئة الإلكترونية، لابد لها أن تحقق قدراً عالياً من الموازنة بين حس التكنولوجيا في عقل الإدارة، والحس البشري في قلب الإدارة وأن تقوم بتغيير الواقع الذي يميل نحو أولوية التكنولوجيا وحوسبة الإنترنت وأعماله (نجم، 2004، ص269)، لذلك يجب النظر بأولوية إلى البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية، والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي، وعدم السماح للتكنولوجيا بالطغيان عليه (Kumar & Others, 2010, pp2363).

4.2.2.2. متطلبات الرقابة

تمثل الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف العملية الإدارية، وتؤلف جزءاً مهماً من عمليات المنظمة، وترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط (الشماع، 2004، ص305)، فهي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنجز حسب الخطة الموضوعة، وتصحيح الانحرافات غير المقبولة، وهي تشمل قياس الأداء الفعلي ومن ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة سابقاً في عملية التخطيط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر (Robbins & Coulter, 2003, pp496)، ونظراً لأن عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية هي عملية مكلفة وليست بالسهلة، استدعى ذلك أن تتمتع المنظمة بنظام رقابي مناسب كمتطلب من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يضمن تقليل أخطاء عمليات التطبيق إلى أقل الحدود الممكنة، لأن الخطأ في عملية التطبيق سيكلف المنظمة كثيراً لإعادة تصحيحه لاحقاً (Lau, 2003, pp15).

3.2.2. متطلبات وظائف المنظمة

لا شك في أن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية هي عملية متكاملة لها متطلبات تندرج تحت وظائف العملية الإدارية والتي ذكرناها سابقاً، ولها أيضاً متطلبات تندرج تحت وظائف المنظمة، لذلك سنقوم في هذا الجزء من المبحث بدراسة أهم المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة والموضحة في الجدول رقم (9.2).

الجدول رقم (9.2): متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تندرج تحت وظائف المنظمة

الرقم	المتطلب العام	المتطلبات التفصيلية
.1	إدارة عمليات التحول	1. جودة إدارة عمليات التحول.
.2	التسويق	1. تلبية احتياجات المستفيدين. 2. استيفاء متطلبات المنافسة. 3. أن يعكس الموقع الإلكتروني صورة حسنة عن المنظمة.
.3	إدارة الموارد البشرية	1. وجود فريق مهني متخصص بالتطبيق. 2. تقبل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 3. إعادة التخطيط والتحليل الوظيفي للوظائف بما يتناسب وبيئة العمل الإلكترونية. 4. استقطاب كفاءات متخصصة في مجالات الإدارة الإلكترونية لاستكمال النقص أينما وجد. 5. تدريب العاملين على البيئة الإلكترونية وفق احتياجاتهم الوظيفية. 6. تجنيب العاملين المخاطر الصحية للإدارة الإلكترونية.
.4	إدارة الموارد المالية	1. التخطيط المالي وإعداد موازنات: تأسيسية وتشغيلية وتطويرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 2. تمويل موازنات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري للمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة.

1.3.2.2. متطلبات إدارة عمليات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تختص إدارة عمليات التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالفريق المكلف بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يكون هدفه الأساسي هو إضافة قيمة مضافة إلى عملية التحول، لجعلها في النهاية أكثر فاعلية وكفاءة في الاستخدام من قبل المستخدمين لها (Gichoya, 2005, pp179)، ولن يتأتى ذلك إلا إذا تم التأكد من جودة إدارة عمليات التحول والمرتبطة بوجود منهج لدى المنظمة يدقق على جودة إدارة العمليات، ويتأكد من أن جميع عمليات التحول (المدخلات، العمليات، المخرجات) تنفذ وفقاً للمواصفات المحددة لها وتشبع احتياجات الزبائن والعاملين والمنظمة بحيث يكونوا راضين عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، مقارنة بما يتم دفعه من أجل تطبيقها (العامري والغالبي، 2007، ص546).

2.3.2.2. متطلبات التسويق

إن وظيفة التسويق أصبحت اليوم حاسمة في نجاح مشروعات الأعمال وبقائها، فلا يكفي الاهتمام بالجودة العالية للمخرجات لكي تفرض نفسها في السوق، بل لا بد من خطة تسويقية متكاملة ومدروسة بعناية، لقبول هذه المخرجات من المستفيدين النهائيين (العامري والغالبي، 2007، ص560)، فالتسويق الفعال يحقق أهداف المشروع من خلال إقناع الفئات المستهدفة لاقتناء مخرجات المشروع مرة تلو الأخرى (Marcouse & Others, 2008, pp135)، حيث يندرج تحت وظيفة التسويق عدة متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي من أهمها:

- **تلبية احتياجات المستفيدين:** إن التسويق كنشاط مهم من أنشطة المشروع ينصب على عمليات تخطيط وتنفيذ مفهوم وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد ويحقق أهداف المنظمات (العامري والغالبي، 2007، ص560)، فالهدف الأساسي لعملية التسويق هي إشباع حاجات الزبائن والمستفيدين، لذلك يجب على الفريق المكلف بتطبيق الإدارة الإلكترونية العمل على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين بما يسهل عليهم التعامل مع النظام والموقع الإلكتروني (Gichoya, 2005, pp179).
- **استيفاء متطلبات المنافسة:** إن التطور التكنولوجي المتسارع جعل عملية امتلاك التكنولوجيا وما يتبعها من مميزات، أمراً في متناول الجميع، لذلك لا بد للمنظمة عند تطبيقها للإدارة الإلكترونية أن تأخذ في اعتباراتها مستوى التكنولوجيا الموجود لدى المنافسين أو خططهم لامتلاك التكنولوجيا، حتى تقوم المنظمة بوضع استراتيجيات تتناسب مع ذلك، بما يحقق ميزة تنافسية حقيقية للمنظمة (Lau, 2003, pp12).
- **أن يعكس الموقع الإلكتروني صورة حسنة عن المنظمة:** إن الموقع الإلكتروني يعتبر واجهة وبوابة المنظمة للجمهور، حيث يأخذ الجمهور انطباعه الأولي عن المنظمة من خلال هذا الموقع، لذلك لا بد أن يكون الموقع الإلكتروني يمثل المنظمة بما يحتويه من تصاميم ومواضيع وأدوات للجذب مع التأكد من أنه يتم تحديثه وتطويره بشكل دوري (الفاروق، 2005، ص110).

3.3.2.2. متطلبات إدارة الموارد البشرية

إن التقدم التكنولوجي ومستواه في البلاد التي تنتمي لها المنظمة، أحدث تغييرات في نوعية العرض والطلب في سوق العمل، فالطلب يتجه إلى استقطاب وتوظيف قوى عاملة ماهرة، كما أن الوظائف أصبحت تتطلب مستوى تأهيل مرتفع (المدهون وآخرون، 2006، ص138)، لأن الموارد البشرية في المنظمة الإلكترونية تمثل البنية التحتية التي تمثل مجموع الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب، والشبكات) أبو البنية التحتية الناعمة (البرمجيات، والموقع إلكتروني) (نجم، 2004، ص54)، لذلك فإن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بتوافر عدة متطلبات على مستوى القوى البشرية العاملة، والتي من بينها:

- **وجود فريق عمل مهني متخصص بالتطبيق:** حيث يتشكل فريق العمل المتخصص من ثلاثة أطراف رئيسية وهي المستفيدون من التطوير والجهة التي تريد تطوير نظامها والمطورون أنفسهم من محللين ومصممين ومبرمجين وخبراء معلومات (الحسنية، 2002، ص351)، كما يفضل أن يقود الفريق متخصص يجمع بين التخصصين، كأن يكون حاصل على بكالوريوس في التكنولوجيا

وماجستير في إدارة الأعمال، أو أن يكون حاصل على بكالوريوس في الإدارة التكنولوجية أو الإلكترونية، ويفضل أيضاً وجود مستشار قانوني في اللجنة لمراعاة الجوانب القانونية للتطبيق.

- **تقبل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** تمثل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيير شامل في أداء المنظمة والعاملين، وعادة ما تظهر في أي عملية تغيير قوى تعارض هذا التغيير، وتحب الحفاظ على ما هو قائم، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتغيير التكنولوجي، وذلك لعدم إدراكهم لأهمية التطبيق، أو أنهم يدركون أهميته لكنهم يرفضونه لوجود فكرة شائعة عند العاملين بأن التغيير التكنولوجي يعني الاستغناء عن بعض الموظفين، أو لأنهم يعتقدون بأن قدراتهم ومهاراتهم سيصعب تطويرها لتتلاءم مع البيئة الإلكترونية (Marcouse & Others, 2008, pp641)، لذلك فإن نجاح الإدارة الإلكترونية بالمستوى المخطط له يحتاج لإقناع هذا التيار المحافظ بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومميزاتها، وإزالة المخاوف التي تدور في عقولهم، ليتبنوا تطبيق الإدارة الإلكترونية عن اقتناع بها دون إكراه، حيث يمكن الوصول إلى ذلك من خلال عدة نماذج والتي من بينها نموذج وخطوات ليوينس للتغيير (Dessler, 2005, pp292):

  - تذويب المقاومة للتغيير: حيث يتم في هذه المرحلة اتخاذ إجراءات التوعية اللازمة من خلال عقد ندوات تثقيفية، وورش عمل يتخللها العصف الذهني، وإشراك العاملين في عملية التطبيق، وبناء نظام تحفيزي يشجع التطور باتجاه التكنولوجيا.
  - التحرك نحو التغيير: حيث تبدأ عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، مصحوبة ببعض أشكال التذويب، ومشاركة العاملين.
  - التثبيت: دعم عملية التغيير الإيجابي، من خلال نظام تحفيزي فعال.

وقد ذكر العامري طريقة أخرى لتذويب المقاومة وهي التركيز على العاملين الذين يعدون بمثابة مُشكِّلين للرأي، وهم العاملون الذين لديهم القدرة على التأثير في من حولهم، وليس بالضرورة أن يكونوا مدراء أو خبراء، فيجب على أصحاب المنظمات والمؤسسات تحديد هؤلاء الأفراد، ومن ثم يمكن توجيههم إلى مزايا النظام الجديد في أداء المهام المختلفة بالعمل، فإذا أمكن إقناعهم بتلك الطرق، فسينشرون تلك الأساليب الجديدة بمختلف أقسام المنظمة أو المؤسسة، وقد يستغرق ذلك كثيراً من الوقت مقارنة بأساليب الترويج التي تعتمد على الضغط والإجبار، ولكنها بالطبع ستكون أكثر تأثيراً في تغيير الاتجاهات السلبية بالمنظمات والمؤسسات (العامري، 2007، ص294).

- **إعادة التخطيط والتحليل الوظيفي لمعظم الوظائف بما يتناسب وبيئة العمل الإلكترونية:** إن تحول المنظمة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، يحدث تغيير جذري في كثير من أعمال المنظمة، وبالتالي غالباً ما يلزم ذلك إعادة التخطيط والتحليل الوظيفي لمعظم الوظائف بما يتناسب وبيئة العمل الإلكترونية، ضمن عملية إعادة هندسة الأعمال الشاملة للمنظمة، ويتوقف

توسع هذه العملية أو تقلصها اعتماداً على درجة تقدم المنظمة إلى الإدارة الإلكترونية، حيث من المتوقع أن تزداد المهام على الموظفين بسبب التسهيلات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، وكذلك أن تقل الوظائف الإشرافية وينتقل جزء منها ليكون ضمن برمجيات النظام (الهوش، 2006، ص111).

- **استقطاب كفاءات متخصصة في مجالات الإدارة الإلكترونية لاستكمال النقص أينما وجد:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم في الغالب استقطاب بعض الكفاءات المتخصصة في مجال بناء وإدارة البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية (UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22)، حيث يعتمد اختيار العدد المناسب للمنظمة على حجم المنظمة وحجم بنيتها التحتية وحجم جمهور المنظمة، ودرجة اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية، وتزداد هذه الحاجة عند:
  - افتتاح قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لمتابعة التجهيزات الفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعة تطويرها وصيانتها، وفي هذه الحالة يلزم المنظمة استقطاب موظفين جدد لهذا القسم إن لم يكونوا موجودين في المنظمة، وحجم هذا القسم يعتمد على حجم البنية التحتية التقنية ودرجة اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية لتطبيق وصيانة التقنية.
  - استكمال النقص في عدد من الوظائف التي تحتاج قدرة جيدة على التعامل مع نظام الإدارة الإلكترونية، عندما لا يوجد داخل المنظمة من العاملين الحاليين من يستطيع أن يقوم بمهام هذه الوظيفة حتى لو تم تدريبهم عليها.
- **تدريب العاملين على البيئة الإلكترونية وفق احتياجاتهم الوظيفية:** حيث يتم تدريب الموظفين غير المؤهلين للتعامل مع بيئة العمل الإلكتروني، بعد التأكد من أن التدريب سيكون فعال في تأهيلهم (Italian Government & UN-DESA, 2002, pp26)، وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف حسب متطلبات وظيفته وفق أساليب فعالة، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه لأهدافه المرجوة (الهوش، 2006، ص112)، حيث يمكن أن يتم التدريب من خلال مدربين داخليين أو بالتعاقد مع مدربين خارجيين أو حتى مؤسسات تدريب، أو من خلال الشركات التي تشرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة والتي تتعهد بتدريب العاملين على التقنية بعد تشغيلها، كما يجب التركيز على توفير التدريب الذي يختص بإمكانيات النظام التي سيحتاجها المستخدمون، وليس بالضرورة التدريب على جميع الإمكانيات والمميزات التي يقدمها النظام (العامري، 2007، ص297)، بالإضافة إلى التدريب على ثقافة التعدد والتنوع في القوى العاملة في المنظمة، لجعل العاملين أكثر تقبلاً للعمل في بيئة متعددة الثقافات، خاصة أن الإدارة الإلكترونية ستنفتح على التعاقد مع أنواع مختلفة ومتنوعة من الثقافات (العامري والغالبي، 2007، ص136).

- **تجنيب العاملين المخاطر الصحية للإدارة الإلكترونية:** والتي قد تسبب أمراضاً مختلفة مثل الإجهاد التكراري الذي يصيب العضلات بسبب تكرار نفس الحركات بشكل كبير، ومشكلة البصر المتزامن الذي يسببه الجلوس الطويل أمام شاشة الكمبيوتر(قندلجي والجنابي، 2005، ص182)، وآلام المفاصل والعمود الفقري والرقبة الناتجة عن الجلوس الطويل وغير السليم أمام الحاسوب، وغيرها من الأمراض الكثيرة، التي يمكن الوقاية منها من خلال عدم الجلوس طويلاً أمام جهاز الحاسب دون حركة، واستغلال الأوقات القصيرة –التي تتاح أثناء تحميل البرامج أو التصفح وغيرها– في ممارسة بعض الحركات المفيدة كممارسة تمرينات الضغط والتنفس بشكل عميق أو الوقوف وشد العضلات، ووضع برنامج رياضي يومي قصير، حيث أن هذه الحركات والتمارين تساعد في تخفيف الضغط على العضلات والجهاز الهيكلي وتُنشط الدورة الدموية، وتساعد على علاج آلام المفاصل والرقبة (أبو سعدة، 2009، ص291).

4.3.2.2. متطلبات إدارة الموارد المالية

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لأي مشروع فالإدارة المالية هي المسئولة عن دراسة وتخطيط وتوفير احتياجات المنظمة من الأموال سواء على المدى القصير أو المدى الطويل وبأقل التكاليف الممكنة، بالإضافة إلى مسئوليتها عن إدارة أموال المنظمة بالطريقة الأفضل، وتحديد الحجم الأمثل لرأس المال، وكذلك وضع وتطبيق نظام للرقابة المالية الذي يغطي كافة النواحي المالية بالمنظمة (جودة وآخرون، 2008، ص121)، وتزداد أهمية الإدارة المالية في مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية لارتفاع تكلفة التطبيق (Kumar & Others, 2010, pp2363)، وكذلك بسبب التطور التكنولوجي المتسارع الذي يجعل تكلفة التقنية متغيرة، ويُصعّب التنبؤ بها على المدى الاستراتيجي، كما أن اشتمالها على تفاصيل كثيرة ومتعددة، يرهق الإدارة المالية في متابعتها، لذلك سنركز على أهم المتطلبات المالية على النحو الآتي:

- **التخطيط المالي وإعداد الموازنات: التأسيسية والتشغيلية والتطويرية:** إن التخطيط المالي هو عبارة عن نشاط ذهني يختص بالتنبؤ بما سيكون عليه وضع المشروع المالي في الفترات المستقبلية تمهيداً للاستعداد المسبق بالوسائل التمويلية أو الاستثمارية المناسبة (السكارنة، 2008، ص229)، حيث يتمحور اهتمام التخطيط المالي بالتنبؤ بالموازنات التقديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بعد تحديد أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد الفجوة المراد استيفاؤها، حيث يمكن تقسيم هذه الموازنات التقديرية إلى ثلاثة أنواع على النحو الآتي (العالول، 2010، ص11):

  - الموازنة التأسيسية: حيث تختص الموازنة التأسيسية بتقدير الاحتياجات المالية لاستيفاء عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وغالباً ما تعد هذه الموازنة على المدى الاستراتيجي، لأن عملية التحول تأخذ وقتاً خاصة عندما يكبر حجم المنظمة، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار تكلفة

جميع المتطلبات التي تتكون منها الفجوة، لما لذلك من أثر كبير على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الموازنة التشغيلية: إن الكثير من المنظمات تغفل عن إعداد الموازنة التشغيلية التي تضمن استمرار نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتفاجأ بالمصاريف الجديدة التي لم تكن في الحسبان، مثل مصاريف الصيانة، ومصاريف الاشتراكات الثابتة مثل اشتراك الإنترنت ورسوم حجز الموقع الإلكتروني، ورواتب موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الموازنة التطويرية: حيث تعتبر الموازنة التطويرية، هي الحجر الأساس لاستمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، لأنها تعنى بتطوير تقنيات الإدارة الإلكترونية لتواكب التطور التكنولوجي، لذلك يجب على المنظمة أن تخصص موازنة كافية لتطوير تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في خطتها الإستراتيجية، بما يضمن استمرار تحقيقها للميزة التنافسية.

- **تمويل موازنات تطبيق الإدارة الإلكترونية:** يعد نشاط التمويل من النشاطات الأساسية للإدارة المالية، والذي يتركز على القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وتهيئتها أو استخدامها لتلبية الاحتياجات المالية، لذلك فإن قرار المدير المالي هو الأكثر تأثيراً في إمكانية نجاح أو فشل عملية التمويل في حاضر ومستقبل المنظمة (النعيمي، 2008، ص273)، فعليه أن يحدد ما هو المزيج الأنسب من مصادر التمويل الذي يقلل التكلفة ويلبي الاحتياجات المالية، على مستوى الموازنات التأسيسية أو التشغيلية أو التطويرية للتطبيق، حيث يمكن تصنيف مصادر التمويل للإدارة الإلكترونية إلى صنفين رئيسيين هما:

- المصادر الخارجية: وتشمل المصادر الخارجية جميع أنواع التمويل التي تحصل عليها المنظمة من خارج أصولها أو ملكيتها والتي منها:
  - الاستدانة: وتشمل الاستدانة قصيرة الأجل وهي تلك التي يجب سدادها خلال سنة على الحد أقصى، وكذلك الاستدانة طويلة الأجل والتي يجب سدادها خلال فترة أطول من سنة (السكارنة، 2008، ص224).
  - المنح المالية: وهي المنح التي تقدمها المؤسسات والدول المانحة للمنظمات من أجل تطوير عملها، سواء كانت هذه المنظمات ربحية أو غير ربحية.
- المصادر الداخلية: وتشمل المصادر الداخلية رأس المال وزيادة رأس المال، أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها (جودة وآخرون، 2008، ص124)، حيث يمكن توفير التمويل الداخلي من عدة مصادر منها (العامري والغالبي، 2007، ص631):
  - بيع جزء من الأصول: إن بيع جزء من الأصول قد يكون لأسباب عدة، من ضمنها عدم الحاجة لبعض هذه الأصول، أو الحاجة إلى تمويل سريع.

- رأس المال الممتلك: وهو رأس مال المالك أو الشركاء وعادة ما يستخدم للتمويل طويل الأجل، وخاصة عند بداية حياة المنظمة أو التوسع أو عند الاندماج مع منظمة أخرى.
- إيرادات المبيعات أو الخدمات: وفي العادة فإن الإيرادات المتأتية من المبيعات أو الخدمات تغطي غالباً الجانب الأكبر من حاجة المنظمة للتمويل.
- تقليص بعض الموازنات: وهذا التقليص يستهدف الأمور الكمالية في الغالب، مثل تقليص فخامة الأثاث، والمركبات وغير ذلك (الفاروق، 2005، ص137).

4.2.2. متطلبات بيئية

تعمل منظمات الأعمال في بيئات مختلفة، وتلك البيئات هي التي تحدد مواصفاتها وخصائصها، وهي التي توفر لها الفرص التي تساعدها على النمو وتساهم في خلق الطلب على سلعها أو خدماتها (جودة وآخرون، 2008، ص24)، فالمنظمة ترتبط مع بيئتها بعلاقة تبادلية، إذ يوفر كل منهما للآخر ما يحتاجه، حيث تكون العلاقة إيجابية في حال التفاعل الناجم عن استفادة المنظمة من الموارد والإمكانيات المتاحة في البيئة، ومن ثم تجهيزها بما تحتاجه من سلع وخدمات ونتاجات فكرية تساهم في تطوير البيئة (النعيمي، 2008، ص41)، لذلك سنتناول في هذا الجزء من المبحث أهم المتطلبات البيئية التي تؤثر على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والموضحة في الجدول رقم (10.2).

الجدول رقم (10.2): المتطلبات البيئية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	المتطلب العام	المتطلبات التفصيلية
.1	متطلبات ثقافية واجتماعية	1. قدرة جمهور المنظمة على استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة. 2. قبول جمهور المنظمة التعامل مع المنظمة من خلال موقعها الإلكتروني.
.2	متطلبات سياسية واقتصادية	1. سماح البيئة السياسية بتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية. 2. سماح الظروف الاقتصادية للجمهور باستخدام الوسائل الإلكترونية.
.3	متطلبات قانونية	1. توافر البيئة القانونية والتشريعية التي تدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية. 2. توافر القدر الكافي من أمن المعلومات.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري للمتطلبات البيئية.

1.4.2.2. المتطلبات الثقافية والاجتماعية

إن النجاح المنشود للإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اجتماعية وثقافية ملائمة وحاضنة للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة (ياسين، 2005، ص267)، والتي تمثل الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة الداعم للمعرفة والإدارة الإلكترونية (العامري والغالبي، 2007، ص115)، لذلك فإن نسبة توافر المتطلبات الثقافية والاجتماعية يمثل عاملاً حاسماً في قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية الشامل، حيث يمكن أن نلخص أهم هذه المتطلبات في الأمور الآتية:

- **قدرة جمهور المنظمة على استخدام الإنترنت والتعامل مع المنظمة من خلال الموقع الإلكتروني:** فنسبة استخدام شبكة الإنترنت من الجمهور المستفيد من المنظمة له دور أساسي في نجاح وفشل تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة في الدول النامية التي تعاني من التخلف التعليمي والتقني (Gupta & Jain, 2010, pp92).
- **قبول جمهور المنظمة التعامل مع المنظمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة:** لأن القدرة على استخدام شبكة الإنترنت لا تكفي، بل ما يجب أن نتأكد منه هو وجود ثقافة لدى الجمهور تقبل وتستعد للتعامل مع الجمعية عبر موقعها الإلكتروني (Italian Government & UN-DESA, 2002, pp12).

2.4.2.2. المتطلبات السياسية والاقتصادية

لا شك بأن هناك علاقة تأثير متبادل بين المنظمة والقوى السياسية بما تمثله من أسلوب حكم وفلسفة يستند إليها نظام الحكم في الدولة أو في الدول المحيطة أو حتى على الصعيد العالمي، وكذلك مع المتغيرات والنظام الاقتصادي المحيط بالمنظمة (العامري والغالبي، 2007، ص115)، فهي قد تفتح لمشروع الإدارة الإلكترونية فرصاً للنجاح والنمو والازدهار، أو تضع أمامه محددات تعيقه، لذلك سنقوم بتناول أهم المتطلبات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية (Varma, 2010, pp4):

- **سماح البيئة السياسية لتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية:** خاصة إذا وجد احتلال أو حصار سياسي على أي بلد، فقد يتم قطع شبكات الإنترنت لأسباب أمنية أو سياسية، مثل الانقطاع الذي حدث لشبكة الإنترنت في قطاع غزة أثناء الحرب الإسرائيلية عليه في نهاية العام 2008، والهجوم على شبكة الإنترنت الفلسطينية الذي أدى إلى تقطع عمل الشبكة بعد إعلان اليونسكو ضم فلسطين كدولة عضو فيها (معا الإخبارية، 2011)، لذلك يجب دراسة مدى تأثير ذلك على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **سماح الظروف الاقتصادية للجمهور باستخدام الوسائل الإلكترونية:** خاصة إذا وجدت عقوبات اقتصادية أو حصار اقتصادي على أي بلد، فقد يزيد ذلك من حالة الفقر ويتسبب بانخفاض عدد الأشخاص الذين لديهم اشتراك انترنت أو لديهم هاتف ثابت أو خلوي، أو يقلل من قدرة المواطنين على الوصول إلى الإنترنت من خلال مراكز الإنترنت.

3.4.2.2. المتطلبات القانونية

إن توفير البيئة القانونية والتنظيمية أمر مهم لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لاستقرار المعاملات فيها وشيوع الثقة بين الأطراف الداخلة بها (السكارنة، 2008، ص262)، ولكن بالرغم من أن العديد من الدول قامت بتنظيم قوانين تشريعية تتعلق بالإدارة الإلكترونية، إلا أن هذه التشريعات لازالت لا تغطي

كافة النواحي، ولا زالت تحتاج إلى التطوير(قنديلجي والجنابي، 2005، ص145)، ناهيك عن العديد من الدول التي لم تقم بعد باعتماد أي قوانين تشريعية بذلك، مثل السلطة الوطنية الفلسطينية التي أعدت مسودة مشروع المبادلات والتجارة الإلكترونية للعام 2003م، وآخر لتنظيم التوقيعات الإلكترونية للعام 2004م، ولم يتم اعتمادهما من المجلس التشريعي حتى اللحظة، بالرغم من أن بيئة العمل الإلكترونية هي الأنسب لظروف الشعب الفلسطيني بسبب ظروف الاحتلال وتقطيع الأوصال (المدهون، 2011)، لذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى المتطلبات القانونية الآتية:

- **توافر البيئة القانونية والتشريعية التي تدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية:** إن توافر التشريعات القانونية التي تنظم البيئة الإلكترونية يعتبر متطلب مهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية (Heeks, 2001, pp17)، وخصوصاً في مجالات التعاملات الإلكترونية والضرائب، واعتماد التوقيع الإلكتروني ومكافحة جرائم الحاسوب والملكية الفكرية (الطائي، 2010، ص99)، والتأكد من أنه تم تعديل جميع القوانين ذات العلاقة بما يتناسب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، مثل تعديل قانون التجارة ليشمل باباً خاصاً بالتجارة الإلكترونية، وكذلك القانون المدني لتنظيم مسائل التعاقد بين أطراف التجارة الإلكترونية، وتعديل قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية لتعتمد التوقيع الإلكتروني، والاعتراف برسائل البيانات كدليل للإثبات، والتشريعات المنظمة للملكية الفكرية، والمنظمة للبنوك لكي تستوعب البنوك الإلكترونية، وتعديل التشريعات المنظمة لسوق المال والبورصات لتنظيم التعامل بالأسهم والسندات بأساليب التجارة الإلكترونية، وتعديل قانون العقوبات والإجراءات الجنائية للنص بوضوح على تجريم جرائم الانترنت ومعاقبتها مع توضيح أساليب جمع الاستدلالات والتفتيش والتحقيق والأدلة الجنائية في الجرائم المعلوماتية، إضافة إلى استحداث التشريعات الخاصة بحماية المستهلك في التجارة الإلكترونية (أحمد، 2006، ص53).
- **توافر القدر الكافي من أمن المعلومات:** لأن وجود ثغرات أمنية لاختراق شبكة المعلومات قد يتيح المجال لمحاولات سوء استخدام الخدمات الإلكترونية، مما يلغي الاعتمادية القانونية للمعاملات الإلكترونية، لذا ينبغي اعتماد وسائل مناسبة لحماية هذه الخدمات بما يتناسب مع أهميتها وحساسيتها، وبما يتناسب مع المتطلبات القانونية والتشريعية، ومن المهم وجود توازن بين استيفاء متطلبات أمن المعلومات والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات الإلكترونية بالشكل الذي يستوفي الشروط القانونية، ويعطي الثقة للمستفيدين من هذه الخدمات (الهوش، 2006، ص101)، فأمن وسلامة المعلومات مرتبط بشكل كبير بالجوانب القانونية، وبدون وجود درجة كافية من أمن المعلومات لا يمكن تفعيل الجوانب القانونية للمعاملات الإلكترونية، حيث سنتكلم بشيء من التفصيل حول متطلبات أمن وسلامة المعلومات في المبحث التالي.

الفصل الثاني: المبحث الثالث

المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.3.2. مقدمة

2.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة

1.2.3.2. أنواع أجهزة الحاسوب

2.2.3.2. متطلبات عتاد الحاسوب

3.2.3.2. أنواع شبكات الاتصال

4.2.3.2. متطلبات شبكات الاتصال

3.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة

1.3.3.2. أنواع البرمجيات

2.3.3.2. أنواع قواعد البيانات

3.3.3.2. أنواع مواقع الإنترنت

4.3.3.2. إجمالي متطلبات البنية التقنية الناعمة

4.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية المشتركة

1.4.3.2. متطلبات أمن المعلومات

2.4.3.2. متطلبات الصيانة

1.3.2. مقدمة

اعتمدت الإدارة التقليدية لفترة طويلة من الزمن على الأساليب اليدوية في إنجاز مهامها، وخاصة في معالجة البيانات واختزان المعلومات واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين، وقد أثبتت هذه الأساليب عجزها ومحدوديتها في إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب، خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، حتى ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأدواتها المختلفة التي شكلت القاعدة التقنية للانطلاق نحو التجارة الإلكترونية وإدارة الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية التي أصبحت المفهوم الجامع لأساليب الإدارة المستخدِمة للوسائل الإلكترونية، مما دفع المنظمات إلى تعظيم استثماراتها في المجالات التقنية، والتركيز على اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تحتاجها المنظمة ضمن إطار إمكانياتها وأهدافها، فالخطأ في هذا الاختيار يقود إلى استنزاف موارد المنظمة، والوصول إلى نظام لا يمتلك الفاعلية والكفاءة على النحو المطلوب (الطائي، 2009، ص191)، لذلك سنتناول في هذا المبحث أهم المتطلبات التقنية التي توفر البيئة الإلكترونية المناسبة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

1. متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة: والتي تشمل عتاد الحاسوب بأجهزته وملحقاته، وشبكات الاتصال بأنواعها المختلفة.
2. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة: والتي تشمل البرمجيات بأنواعها المختلفة بما تتضمنه من قواعد بيانات ومواقع إنترنت.
3. متطلبات تقنية مشتركة: والتي تشمل متطلبات أمن وسلامة المعلومات ومتطلبات الصيانة.

2.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة

تمثل البنية التحتية التقنية الصلبة، القواعد والركائز التي تشغِّل أنظمة وعمليات الإدارة الإلكترونية، فهي تشمل جميع الأجهزة التقنية اللازمة لتشغيل الإدارة الإلكترونية، سواء كانت مرتبطة بعتاد الحاسوب وهي أجهزة الحاسوب وملحقاتها من أجهزة الإدخال والإخراج، أو بشبكات الاتصالات، وما يتبعها كذلك من تمديدات وتجهيزات وغيرها، سواء كانت شبكات سلكية أو لا سلكية، حيث يعتبر فهم هذه البنية متطلب أساسي لاتخاذ القرارات السليمة في اختيار وتشغيل مكوناتها (إدريس، 2007، ص312)، لذلك سنقوم بتناول هذه البنية بالقدر الذي تحتاجه الإدارة العليا من فهم لهذه التكنولوجيا، حتى تتأكد من أنها تقوم ببناء البنية التحتية التقنية الأنسب لعمل المنظمة، وبما يحقق الكفاءة والفاعلية لتطبيق ناجح للإدارة الإلكترونية، حيث سيسهّل ذلك فهم متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والموضحة في الجدول رقم (11.2) والتي ستظهر من خلال استعراضنا لمكونات البنية التحتية الصلبة.

جدول رقم (11.2): متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	المتطلب	التفصيل
.1	عتاد الحاسوب	1. توافر أجهزة حاسوب تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 2. توافر أجهزة إدخال تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 3. توافر أجهزة إخراج تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 4. توافر وسائط تخزين تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
.2	شبكات الاتصال	1. توافر شبكة داخلية متكاملة تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 2. توافر شبكة خارجية كافية تربط المنظمة بجمهورها الخارجي. 3. توافر اشتراك انترنت يلبي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. 4. توافر شبكة اتصال صوتي كافية تسهل عمل المنظمة في خدمة الجمهور.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري للمتطلبات التقنية الصلبة.

1.2.3.2. أنواع أجهزة الحاسوب

لا يخفى على أحد ما للحاسب من قدرة كبيرة على توفير التسهيلات الفنية التي تساعد الإدارة الإلكترونية على إنجاز وظائفها وتحقيق أهدافها، فقد كان للتطورات النوعية الفريدة في مجال عتاد الحاسوب والبرمجيات وثورة الاتصالات أثر كبير على تحقيق النجاح البارز للإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهمية ذلك اتجاه تكنولوجيا المعلومات إلى مزيد من التصغير في الحجم والعتاد وإلى تعظيم مستمر ومتصاعد في سرعة الأداء وسعة أكبر على تخزين البيانات التي رافقت ظهور الحاسوب المصغر (Microcomputer)، والذي يمثل اليوم أهم عنصر في بناء أي نظام للمعلومات مهما بلغ مستواه وحجمه ودرجة تعقيده (ياسين، 2010، ص18)، حيث يمكن تصنيف أجهزة الحاسوب كما هو موضح في الشكل رقم (3.2) على النحو الآتي:

أ- **حواسيب المهام الفردية:** وهي الحواسيب المصغرة (Microcomputer) التي صممت بشكل أساسي للتعامل مع الاحتياجات الفردية لعمليات معالجة البيانات والمعلومات، حيث يقوم فرد واحد فقط بأداء المهام عليها في نفس الوقت، ويوجد منها عدة أنواع، من أهمها (Hagg & Cummings, 2010, pp325):

- المساعد الرقمي الشخصي (PDA: Personal Digital Assistant): وهو عبارة عن حاسوب صغير يمسك باليد، يساعد المستخدم على تصفح المواقع الإلكترونية، وإنجاز بعض المهام البسيطة مثل أخذ الملاحظات.
- جهاز الحاسوب اللوحي (Tablet PC): هو جهاز يستخدم القلم أو شاشة اللمس في عملية إدخال البيانات والأوامر للجهاز، حيث أنه يتمتع بقدرات شاشة المساعد الرقمي الشخصي لكنه أكبر منها، وقدرات الحاسوب المحمول لكنه أخف منه.
- الحاسوب المحمول (Notebook Computer): هو عبارة عن جهاز صغير قابل للحمل والنقل، وهو مجهز ليلبي كافة احتياجات الحوسبة الشخصية.

- الحاسوب المكتبي (Desktop Computer): وهو جهاز ثابت يتكون من صندوق وشاشة خارجية ولوحة مفاتيح وفأرة موصولة بالصندوق وهو أسرع وأكثر قوة من الحاسوب المحمول.

شكل رقم (3.1): أنواع أجهزة الحاسوب

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري لأنواع الحواسيب

ب- **حواسيب المهام الجماعية:** وهي الحواسيب التي صممت بشكل أساسي للتعامل مع الاحتياجات الجماعية لمعالجة البيانات والمعلومات والوصول إليها، حيث يقوم عدد من الأفراد بأداء المهام عليها في نفس الوقت، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

- الحاسوب الصغير أو المتوسط (Minicomputer or Midrange Computer): وهو جهاز حاسوب صمم ليلبي احتياجات الحوسبة لمئات الأشخاص في نفس الوقت في بيئة المنظمات الصغيرة أو المتوسطة، وهو جهاز يستخدم كخادم (Server) لإدارة الشبكة وتخزين البيانات أو لاستضافة الموقع الإلكتروني أو لمشاركة المعلومات والبرامج داخل المنظمة (Hagg & Cummings, 2010, pp326).
- الحاسوب الكبير (Mainframe Computer): وهو جهاز حاسوب صمم ليلبي احتياجات الحوسبة لآلاف الأشخاص في نفس الوقت في بيئة المنظمات الكبيرة، فهو أقوى وأكبر حجماً وأكثر تكلفة من الحواسيب الصغيرة أو المتوسطة، (Hagg & Cummings, 2010, pp327)، ويستخدم عادة في البنوك والمؤسسات الكبيرة لمعالجة الكميات الكبيرة من البيانات الخاصة بها (السامرائي وأبو عجينة، 2009، ص70).

- الحاسوب العملاق أو السوبر (Supercomputer): وهذا النوع من الحواسيب الكبيرة جداً والتي تتمتع بالسرعة الهائلة في معالجة كميات كبيرة من البيانات، وهذه الأجهزة تستخدم عادة في مؤسسات الطيران والفضاء والتنبؤات الجوية وغيرها من المؤسسات الضخمة (السامرائي وأبو عجينة، 2009، ص70).

2.2.3.2. متطلبات عتاد الحاسوب

بعد استعراضنا لأنواع أجهزة الحاسوب يمكن لنا أن نجمل أهم المتطلبات المتعلقة بعتاد الحاسوب على النحو الآتي:

أ- **توافر أجهزة حاسوب تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** تختلف أنواع الحواسيب باختلاف المهام التي صممت من أجلها، كما تختلف حاجة المنظمات لها بناء على طبيعة عملها وإمكانياتها وحجمها وخصائصها التنظيمية، حيث يتوجب على المنظمة اختيار ما يناسبها من أجهزة الحاسوب حسب احتياجها للتطبيق (Haag & Cummings, 2010, pp326).

ب- **توافر أجهزة إدخال تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** تعتبر أجهزة الإدخال متطلب مهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي من الأدوات المهمة التي تُمكِّن المستخدم كعنصر بشري من التفاعل مع الحاسب، ونقل ما يريده إليه للقيام بالمهام التي يرغب في إنجازها (إدريس، 2007، ص343)، حيث تتعدد أنواع وسائط الإدخال بناءً على نوع البيانات المدخلة والطريقة التي يتم إدخال البيانات بها، ومن هذه الوسائط آلات التصوير الرقمية ولواقط الصوت والماسحات الضوئية المتعددة مثل الماسح الضوئي للصور وماسح البار كورد وماسح البصمة وغيرها (Haag & Cummings, 2010, pp335).

ت- **توافر أجهزة إخراج تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** تعتبر أجهزة الإخراج متطلب مهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي تحول نتائج المعالجة إلى نماذج يمكن فهمها بشرياً (Bocij & Others, 2003, pp66)، وهي تتنوع بناءً على طبيعة وشكل المخرجات التي تحتاجها المنظمة، حيث يوجد العديد من هذه الأجهزة والتي من أشهرها شاشات العرض المختلفة والطابعات وأجهزة تكبير الصوت وغيرها (Haag & Cummings, 2010, pp337).

ث- **توافر وسائط تخزين تلبي احتياج المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:** تعتبر وسائط التخزين متطلب مهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية فهي أجهزة تحتوي على ذاكرة تستخدم لتخزين البيانات أو المعلومات أو البرامج لاسترجاعها واستخدامها وقت الحاجة (الطائي، 2009، ص208)، حيث يوجد منها عدة أنواع بقدرات تخزينية مختلفة مثل القرص الصلب، والاسطوانات الضوئية، والفلاشات وغيرها (Haag & Cummings, 2010, pp338).

3.2.3.2. أنواع وتقنيات شبكات الاتصال

تمثل شبكات الاتصال الوسائل الإلكترونية التي تعمل على إيصال البيانات عبر مسافات متفاوتة بين أجهزة متعددة في مواقع مختلفة، والتي تختلف في أشكالها وأنواعها باختلاف حاجة المنظمات لها، مما يتطلب من المنظمة اختيار تكنولوجيا الاتصال المناسبة لتعزيز أداء المنظمة، والوصول إلى أفضل ربط يحقق الفاعلية والكفاءة في تبادل البيانات (النجار، 2007، ص197)، والتي يمكن تصنيفها اعتماداً على تغطيتها الجغرافية إلى شبكات شخصية وشبكات محلية وشبكات واسعة المجال والشبكة العالمية–الإنترنت، فكل منها يغطي مساحة جغرافية تقديرية موضحة في الجدول رقم (12.2) (مشلح، 2008، ص16)، حيث سنقوم باستعراض هذه الأنواع والتطرق لأهم تقنيات الاتصال التي اشتهر استخدامها في كل نوع منها، ونترك للفريق التقني المكلف بتطبيق الإدارة الإلكترونية تقدير استخدام تقنيات الاتصال التي تتناسب وظروف المنظمة وأهداف التطبيق.

جدول رقم (12.2): تصنيف الشبكات بناءً على المساحة الجغرافية التي تغطيها غالباً

الرقم	نوع الشبكة	المنطقة الجغرافية التي تغطيها	المسافة بين الأجهزة على الشبكة
.1	شبكة المناطق الشخصية	غرفة	أقل من 1 متر وحتى 10 متر
.2	شبكة المناطق المحلية	غرفة – مبنى – حرم جامعي	أقل من 1 متر وحتى أقل من 10 كيلو متر
.3	شبكة المناطق المدنية	مدينة	10 كيلو متر وحتى أقل من 100 كيلو
.4	شبكة المناطق الواسعة	دولة – قارة	100 كيلو متر وحتى أقل من 10,000 كيلو متر
.5	الشبكة العالمية الإنترنت	أكثر من قارة – كل الكرة الأرضية	10,000 كيلو متر وحتى كل الكرة الأرضية

المصدر: مشلح، مصطفى، "شبكات الحاسب: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2008م (بتصرف).

أ- **شبكات المناطق الشخصية (PAN: Personal Area Networks)**: وهي الشبكات التي تصل بين الأجهزة المختلفة ضمن مساحة صغيرة نسبياً، عادةً ما تكون هذه المساحة ضمن مجال الشخص، وهي في الغالب لا تزيد عن مساحة 10 متر، وقد زاد الاهتمام بهذه الشبكة بعد ظهور الشبكات اللاسلكية الصغيرة والتي لا تحتاج إلى ترخيص فهي تستغني عن الوصلات السلكية المتشابكة والتي تسبب الازدحام في المكاتب وتسهل حركة الأجهزة داخل المنطقة، حيث يتم التواصل بين الأجهزة مباشرة، ومن أمثلة هذه الشبكة: البلوتوث (Bluetooth) والأشعة تحت الحمراء (IR: infrared) (Wikipedia, 2011).

ب- **شبكات المناطق المحلية (LAN: Local Area Network)**: هي شبكة اتصالات تنقل المعلومات بسرعة عالية ضمن مساحة جغرافية محدودة (مبنى واحد أو عدة مباني أو حرم جامعي)، وتربط هذه الشبكة مجموعة من أجهزة الحاسوب مع بعضها، وذلك بما يتيح لهذه الأجهزة تشارك موارد الشبكة من مكونات مادية وبرمجيات، وتستخدم هذه الشبكة تقنيات اتصال سلكية مثل الإيثرنت (Ethernet) وهي الشبكة السلكية المستخدمة في معظم المنظمات (أبو عرفة وآخرون، 2006، ص290)، وأخرى لاسلكية لا تحتاج في الغالب إلى ترخيص مثل (Wi-Fi)

والتي تستخدم موجات الراديو لتبادل البيانات لمسافات تصل إلى 100 متر، وفي العادة لا توجد شبكات لاسلكية نقية وغالباً ما تكون عبارة عن شبكات هجينة (Hybrid)، وهي خليط من الأجهزة الموصلة بأسلاك وأجهزة أخرى موصلة لا سلكياً (الكبيسي والنعامنة، 2010، ص169).

ت- **شبكات المناطق المدنية (MAN: Metropolitan Area Network)**: وهي عبارة عن شبكات اتصال يتم من خلالها القيام بربط عدة شبكات محلية (LAN) أو ربط عدة أجهزة متباعدة في حدود مساحة مدينة (Wikipedia, 2011)، وتستخدم هذه الشبكات تقنيات اتصال سلكية مثل شبكة الألياف الضوئية (FDDI) والتي تستخدم خطوط من الألياف الضوئية لنقل المعلومات في الشبكة المحلية بالإضافة إلى الشبكات المدنية والواسعة ضمن مساحة تصل إلى أكثر من 200 كم (أبو عرفة وآخرون، 2006، ص292)، وشبكات الكابل السلكي (Cable) التي تستخدم لتزويد المستفيدين بالقنوات التلفزيونية والهاتف والإنترنت وغير ذلك (مشلح، 2008، ص158)، أو لا سلكية مثل شبكة (WiMax) وهي تتميز بمستوى عالي من الأمان وسلامة المعلومات، وتغطي مسافة تزيد عن (31 miles) للخلية الواحدة (Loudon & Loudon, 2010, pp281) وشبكات المايكروويف الأرضية (Terrestrial Microwave) وهي موجات المايكروويف الموجهة في مسارات محددة والتي يمكن بثها في مسارات مستقيمة نقطة إلى نقطة، أو بثها على مسار منحني للمسافات البعيدة باستخدام أجهزة تقوية، لأنها لا تستطيع السير إلا في مسارات مستقيمة وبدون عوائق مثل الشجر أو الجدران وغيرها (Haag & Cumming, 2010, pp425).

ث- **شبكات المناطق الواسعة (WAN: Wide Area Network)**: وهي الشبكة التي يتم من خلالها تغطية مساحات جغرافية واسعة من الأرض والتي قد تكون دولة أو قارة بأكملها، وتستخدم تقنيات متنوعة سلكية مثل تقنيات الخطوط المستأجرة، و خطوط الاتصال الهاتفي البطيئة (Dial-up) والشبكات المتكاملة للخدمات الرقمية (ISDN) والتي جاءت تطويراً لنظام خطوط الاتصال الهاتفي فهي أسرع منها وأكثر جودة (Groth & Skandier, 2005, pp281)، وتقنيات لاسلكية مثل: شبكة الهاتف الخلوي (Cellular System) وهي الشبكات المخصصة للهاتف الخلوي، والتي تقوم بنقل البيانات سواء كانت صوتية أو نصية أو صور أو فيديو، عبر هوائيات متجاورة تغطي مساحة محددة على شكل مسدس تسمى خلية (Loudon & Loudon, 2010, pp278).

ج- **الشبكة العالمية-الإنترنت (Internet)**: وهي عبارة عن شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي، تضم بداخلها مجموعة شبكات خاصة وعامة منتشرة في جميع أنحاء العالم (طه، 2006، ص462)، وهي تعتبر شبكة الشبكات المحوسبة في العالم التي يرتبط بها مئات الملايين من البشر، حيث تحتوي شبكة الإنترنت على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة (ياسين، 2010، ص260)، التي يمكن الوصول إليها عبر تقنيات متنوعة سلكية مثل شبكات الكابل السلكي (Cable)، وشبكات خطوط الهاتف، وشبكات خط المشترك الرقمي (DSL)، ولا سلكية

مثل شبكات الأقمار الصناعية (Satellites) (Groth & Skandier, 2005, pp281)، وفيما يلي عرض مختصر لبعض هذه التقنيات:

- خط المشترك الرقمي (DSL: Digital Subscriber Line): آخر تقنيات الاتصال السلكي هي خدمة خط المشترك الرقمي (DSL)، وهي الحل الأفضل للاستخدام في الشركات، ولها تكلفة أكبر، فهي توفر اتصالاً دائماً مع الشبكة، الأمر الذي يلغي الحاجة لإجراء الطلب الهاتفي الذي يقوم به المودم، ويوجد منها عدة أنواع كما هو موضح في الجدول رقم (13.2) (القاضي وأبو زلط ، 2010، ص160).

الجدول رقم (13.2): بعض أنواع خطوط المشترك الرقمي

الرقم	التقنية	سرعة نقل البيانات	المسافة بين موقع المشترك ومقسم الهاتف
.1	VDSL	10 – 26 Mbps	1500 متر
.2	ADSL	0.128 – 12 Mbps	6000 متر
.3	G– Lite or Universal	1.5 Mbps	6000 متر
.4	RADSL	0.6 – 7 Mbps	7000 متر

المصدر: القاضي، زياد وأبو زلط، محمد، "تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

- شبكة الكابل السلكية (Cable): تستخدم شبكة الكابل السلكية شبكات التلفزيون السلكية الموجودة في بعض الدول، ويتم نقل البيانات بسرعة تصل إلى (400 Mbps)، بمسافة تبعد عن مزود الخدمة تصل إلى (160 Km) بحيث يتم وصل الأجهزة من خلال مودم (Cable Modem) (ويكيبيديا، 2011)، لكن خدمة الكابل السلكي لا تستطيع تخصيص سرعة نقل بيانات محددة مثل خدمة (DSL) بسبب اعتماد السرعة على عدد مستخدمي الكابل، ففي بعض الأحيان تبدو سرعة الكابل السلكي أفضل من (DSL) وفي بعض الأحيان يكون العكس، بالإضافة إلى أن الكابل السلكي أقل أمناً من (DSL) (مشلح، 2008، ص165).
- الاتصال الفضائي (Satellites Microwave): وهي القنوات التي تستخدم موجات المايكروويف لتبادل البيانات بين القمر الصناعي وصحن الإرسال أو الاستقبال، وهي تحل مشكلة عدم القدرة على تتبع المنحنى الأرضي في موجات المايكروويف الأرضية، حيث يمكن أن تكون الإشارات المرسلة عريضة وواسعة وتغطي جزءاً كبيراً من سطح الكرة الأرضية، مما يمكنها من استيعاب عدة مستقبلين في آن واحد (Haag & Cumming, 2010, pp426)، ومن أهم أنواع الاتصال الفضائي هو نظام (Teledesic) والمخصص لتوفير حزم عريضة من شبكة الإنترنت والذي يهدف إلى تزويد الملايين من المستخدمين المتزامنين (الذين يطلبون الاتصال في وقت واحد) بسرعة نقل بيانات تصل إلى (720 Mbps)، وذلك باستخدام هوائي من النوع (VSAT) ثابت وصغير، ودون المرور على نظام الهاتف بشكل كامل (مشلح، 2008، ص86–93).

4.2.3.2. متطلبات شبكات الاتصال

بعد استعراضنا لأنواع وتقنيات شبكات الاتصال، نجد أنه لا تستطيع المنظمة اختيار تقنيات شبكات الاتصال الأنسب لعمل المنظمة، إلا إذا تم النظر إلى المساحة الجغرافية التي تغطيها هذه الشبكة، ومستوى جودة الاتصال الذي يلائم عمل المنظمة، وهذا ما تحتاجه المنظمة بشكل أساسي لتوفير متطلبات شبكات الاتصال والتي من أهمها ما يأتي:

أ- **توافر الشبكة الداخلية المتكاملة – الإنترانت (Intranet):** وهي عبارة عن شبكة خاصة بالمؤسسة، تستخدم في الغالب تكنولوجيا شبكة الإنترنت، ولكن يقتصر التعامل بهذه الشبكة على موظفي المنظمة، بحيث لا يستطيع مستخدمو الإنترنت من خارج المنظمة الوصول إلى المعلومات المخزنة بها (طه، 2006، ص491)، فهي تستخدم في الغالب نفس بروتوكولات شبكة الإنترنت، وتستخدم نفس خدمات شبكة الإنترنت أيضاً، مثل البريد الإلكتروني، وخدمة الحوار في الزمن الحقيقي، وخدمة نقل الأخبار، وخدمة مؤتمرات الفيديو، وغيرها من الخدمات المعروفة، إلا أنها شبكة داخلية للمؤسسة، لا يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل إليها، فهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة ووسيلة للمشاركة بالخبرات والمعلومات، ووسيلة لإنجاز الأعمال (قندلجي والسامرائي، 2009، 61)، لذلك فإن حجمها الجغرافي يعتمد على حجم المؤسسة فقد تكون هذه الشبكة عبارة عن شبكة محلية أو مدنية أو واسعة.

ب-**توافر شبكة خارجية كافية تربط المنظمة بجمهورها الخارجي- الإكسترانت (Extranet):** وهي عبارة عن شبكة إنترانت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكة المنظمة الداخلية عبر شبكة الإنترنت غالباً، مثل الموردين والزبائن والشركاء، بحيث تحقق الخصوصية والأمان في تبادل البيانات والمعلومات باستخدام كلمة سر خاصة تحدد لكل منهم، كما أنها تستخدم لربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو يجمعهم مركزية التخطيط حيث تؤمن لهم هذه الشبكة تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل منظمة (قندلجي والسامرائي، 2009، ص65).

ت-**توافر اشتراك انترنت كافي يلبي احتياج المنظمة:** حيث يجب التأكد من أن اشتراك الإنترنت متوفر لدى العاملين الذين يحتاجون للتعامل به في كافة مكاتب وفروع المنظمة ويُسهل على العاملين عملية التواصل مع الجمهور بالسرعة المناسبة (ياسين، 2005، ص54).

ث-**توافر شبكة اتصال صوتي كافية تسهل عمل المنظمة في خدمة الجمهور**:حيث أن الإدارة الإلكترونية لا تقف فقط عند استخدام شبكات الحاسب، بل تتطلب وجود شبكة صوتية سواء كانت هاتفية أو خلوية أو لا سلكية حسب طبيعة عمل المنظمة واحتياجها، وذلك لتُسهل على العاملين

التواصل فيما بينهم، وتسهل على الجمهور عملية الاتصال والتواصل مع العاملين في المنظمة، خاصة في القضايا التي تحتاج إلى التواصل المباشر للإقناع (سليمان، 2004، ص6).

3.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة

من بين المظاهر الهامة لثورة تكنولوجيا المعلومات التي نشهدها منذ سنوات قليلة ماضية ما يتعلق بالتطور المذهل في البنية التحتية التقنية الناعمة والمتمثلة في جميع البرمجيات المتعلقة بعتاد الحاسوب والشبكات والتي تعمل على استغلال الإمكانات المادية لهما لتنفيذ المهام والوظائف المطلوبة (العاني، 2009، ص125)، فالبرامج أصبحت وسيلة الاتصال أو الحوار أو التعامل مع جهاز الحاسب، وهي عبارة عن تعليمات وتوجيهات تفصيلية تبلغ للحاسب للقيام بمهام معينة تعبر عن احتياجات المستخدم من النظام، وبدون البرامج فإن الجزء المادي للحاسب لا يستطيع أداء المهام المطلوبة منه (إدريس، 2007، ص383)، ونظراً لهذه الأهمية كان هناك اهتمام واسع في تطوير البرمجيات عبر تطوير لغات البرمجة حيث أن هذا التطور كان يتسارع بتسارع قدرة وإمكانيات الجزء المادي للتقنيات، وهذا أدى إلى وجود اختلافات كبيرة بين البرمجيات من حيث الشكل والوظيفة ونوع الجهاز الذي تعمل عليه، لذلك فإن عملية إعداد البرمجيات تجابه العديد من الصعوبات، ولعل من أهمها وجود البرمجيات التي لا تولد المخرجات المطلوبة أو التي لا تعمل مطلقاً أو التي تصبح متقادمة بمجرد تشغيلها، ولتجاوز هذه الصعوبات لا بد من القيام بإدارة عمليات البرمجة في تطبيق الإدارة الإلكترونية على النحو السليم (الطائي، 2009، ص338)، لذلك سنتناول في هذا الجزء من المبحث أنواع البرمجيات وأنواع قواعد البيانات وأنواع المواقع الإلكترونية التي تحتاجها المنظمة، حتى تستطيع المنظمة اختيار ما يلبي احتياجها، ومن ثم سنجمل المتطلبات التقنية الناعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تغطي كافة جوانب البنية التقنية الناعمة والموضحة في الجدول رقم (14.2).

جدول رقم (14.2): متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	المتطلب العام	المتطلبات التفصيلية
.1	البنية التحتية التقنية الناعمة (البرمجيات، قواعد البيانات، الموقع الإلكتروني)	1. توافر البرمجيات الملائمة لمتطلبات العمل في المنظمة. 2. ترخيص البرمجيات. 3. توافر قاعدة بيانات ملائمة لعمل المنظمة. 4. دعم وتوافق مكونات البنية التحتية التقنية الناعمة مع البيئات الإلكترونية. 5. تسويق الموقع الإلكتروني للمنظمة.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري لمتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة.

1.3.3.2. أنواع البرمجيات

يمكن تقسيم البرمجيات إلى قسمين رئيسيين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، واللذان يتفرع منهما عدة أقسام كما هو موضح في الشكل رقم (4.2) (O'Brien, 2002, pp430)، حيث سنقوم بتلخيصها على النحو الآتي:

1.1.3.3.2. برامج النظام (System Software):

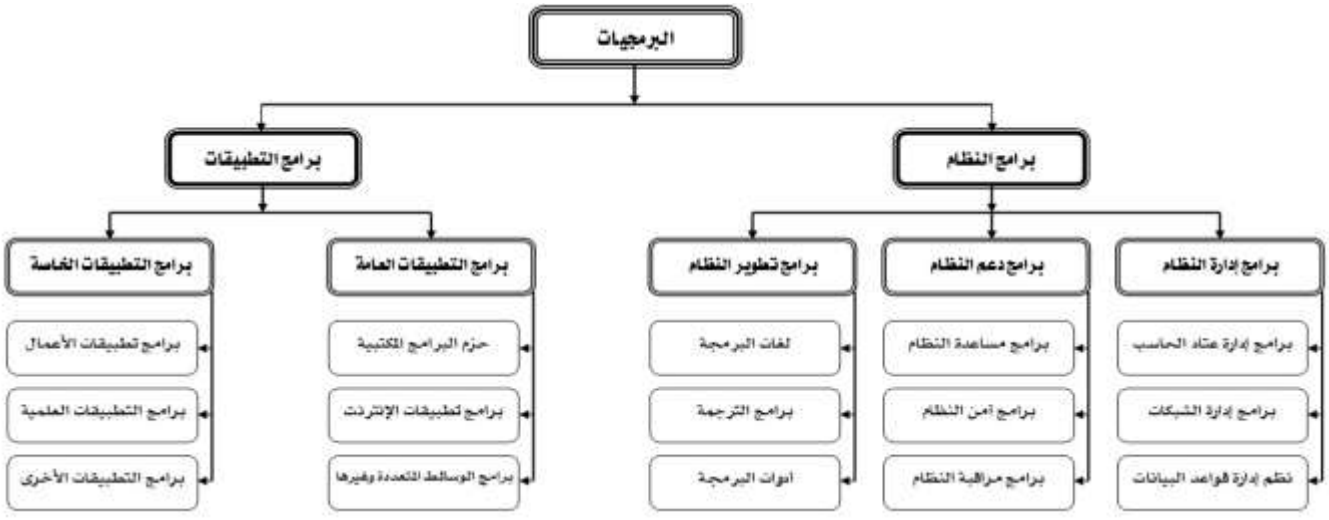
وهي البرامج التي تقوم بإدارة ومراقبة تشغيل الحاسوب أو الشبكات وتنفيذ المهمات نيابة عن المستخدمين (Bocij & others, 2003, pp110)، حيث تتكون مما يأتي:

أ- **برامج إدارة النظام (System Management Software):** وهي تلك البرامج المسئولة عن إدارة المكونات المادية وغير المادية للحاسب والشبكات والبيانات أثناء عمليات التشغيل (طه، 2006، ص387)، ومن أهم هذه البرامج ما يأتي:

- **برامج إدارة عتاد الحاسب (Computer Management Software):** وهي البرامج التي تقوم على إدارة عمليات وحدة المعالجة المركزية (CPU) وما يرتبط بها من مكونات الحاسب والأجهزة الملحقة مثل أجهزة الإدخال والإخراج ووسائط التخزين، لتشكيل بيئة داعمة ومساندة لتنفيذ البرامج التطبيقية، حيث تتكون من:

  - برمجيات نظم التشغيل (Operating Systems Software): والتي تدير عمليات وحدة المعالجة المركزية (CPU) في الحاسوب، وتسيطر على المدخلات والمخرجات، وموارد التخزين، ونشاطات نظام الحاسوب وتوفر خدمات الدعم والإسناد، ومن أشهر هذه النظم نظام الويندوز (Windows) بإصداراته المختلفة للحاسب الشخصي والذي يوفر بيئة رسومية مريحة للمستخدم (قندلجي والجنابي، 2005، ص235).
  - برامج تعريف الأجهزة الملحقة بالحاسوب (Device Driver Software): وهي البرامج التي تقوم بربط أجهزة الإدخال والإخراج والتخزين بالحاسوب، حتى يستطيع جهاز الحاسوب التعرف عليها والتعامل معها بشكل صحيح، حيث يتم هذا الربط إما من خلال نظم التشغيل أو تنصيب برامج التعريف على الحاسوب (العاني، 2009، ص132).

شكل رقم (4.2): أنواع البرمجيات



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري لأنواع البرمجيات.

- **برامج إدارة الشبكات (Networks Management Software):** وهي البرامج الخاصة بإدارة وتشغيل ومراقبة الشبكات، بما فيها تحديد القواعد والأسس التي يتم من خلالها القيام بإرسال البيانات واستقبالها، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام على النحو الآتي:

  - برمجيات أنظمة تشغيل الشبكة (Network Operating Systems Software): وهي أنظمة تشغيل الشبكة التي تقوم بعملية السيطرة والإدارة على مكونات الشبكة وكذلك على المستخدمين لهذه الشبكة وتحديد الصلاحيات لهم، ومن أهم البرمجيات المستخدمة كأنظمة تشغيل برامج مايكروسوفت (Windows 2003 Server) أو (Windows 2008 Server)، وأنظمة يونكس (Unix) و نظام لينكس (Linux) المطور من نظام (Unix) (شلباية، 2005، ص30)، وهو مفتوح المصدر أي بإمكان أي شخص التعديل على برمجته وهو يحقق درجة أعلى من الأمن والسلامة من أنظمة الويندوز التي تعتبر مغلقة المصدر ولا يستطيع أحد الاطلاع على برمجتها أو التعديل على نصها البرمجي سوى الشركة المنتجة (العاني، 2009، ص141).
  - برمجيات خاصة بمعدات الشبكة (Network Devices Software): وهي مجموعة من البرمجيات التي يتم استخدامها في إدارة وتشغيل أجهزة الشبكة الأخرى مثل الموجهات والجسور والقواعد اللاسلكية وغيرها من المعدات (شلباية، 2005، ص30).

- **نظم إدارة قواعد البيانات (DBMS: Database Management Systems):** وهي عبارة عن حزم برمجية تعطي القدرة للمستخدمين على تعريف وتكوين وإدامة قاعدة البيانات والسيطرة على الوصول إليها، من خلال التفاعل مع البرامج التطبيقية للمستخدم وقاعدة البيانات (الحمامي والعاني، 2008، ص40)، فهي تقوم بإنشاء ومعالجة وإدارة قاعدة البيانات، وتمثل الوسيط بين البرامج التطبيقية التي يتعامل معها المستخدم وقاعدة البيانات (Kroenke & Auer, 2010, pp33).

ب-**برامج دعم النظام (System Support Software):** وهي البرامج المسئولة عن دعم التشغيل من خلال التسهيلات التي تقدمها أثناء تنفيذ عمليات التشغيل، والتي أصبح بعضها مدمجاً في نظم التشغيل، وأهم هذه البرامج ما يأتي:

- برامج مساعدة النظام (System Utilities Software): وهي البرامج المصممة لتنفيذ مهام متكررة، تقوم بأداء وظائف متنوعة لمساعدة مستخدم النظام في تعامله مع المكونات المادية أو غير المادية للحاسوب، مثل البرامج التي تقوم بزيادة سرعة الجهاز، وبرامج نسخ أو مسح الملفات كبرنامج ناسخ الأقراص الضوئية (Nero)، وبرامج تنظيف الجهاز من الملفات غير المرغوبة كبرنامج (CCleaner) ، وقد أصبحت العديد من نظم التشغيل الحديثة تدمج بعض هذه البرامج معها (طه، 2006، ص400).

- برامج أمن النظام (System Security Software): وهي البرامج التي تهدف إلى حماية أجهزة الحاسوب وشبكة المنظمة من التعطيل والاختراق التقني ومن الفيروسات أو البرامج الخبيثة، مثل برامج مكافحة الفيروسات (Anti Virus) وجدران الحماية (Firewalls) وغيرها (العاني، 2009، ص132).
- برامج مراقبة النظام (System Monitor Software): وهي البرامج التي تقوم بمراقبة حركة العمليات وتصرفات المستخدمين والبرامج على أجهزة الحاسوب والشبكات، والتي أصبح جزء كبير من وظائفها مدمج مع نظم التشغيل الحديثة (O'Brien, 2002, pp451).

ت-**برامج تطوير النظام (System Development Software)**: وهي البرامج التي تسمح للمستخدمين بتطوير برامجهم لتنفيذ المهام المطلوبة باستخدام لغات البرمجة (Bocij & others, 2003, pp112)، حيث تتكون برامج تطوير النظام مما يأتي:

- لغات البرمجة (Programming Language): وهي وسيلة التخاطب بين الإنسان والحاسوب، وهي تلك اللغات المستخدمة في كتابة البرامج الخاصة بالحاسب لكي يقوم بتنفيذها (طه، 2006، ص404).
- برامج الترجمة (Language Translators Software): وهي البرامج التي تقوم بترجمة النص البرمجي الذي يقوم الإنسان بكتابته إلى لغة الآلة التي يفهمها الحاسوب، حيث يتم ترجمة النص البرمجي إما دفعة واحدة مثل البرامج المترجمة (Compilers) أو خطوة خطوة مثل البرامج المفسرة (Interpreter) (طه، 2006، ص404).
- أدوات البرمجة (Programming Tools): وهي البرامج التي تساعد المبرمج في عملية البرمجة لتقليل الأخطاء وتسريع عملية البرمجة ورفع مستوى جودة المخرجات البرمجية مثل محرر النص البرمجي (Editor) وكاشف الأخطاء (Debugger) وحزمة أدوات هندسة البرمجيات (CASE: Computer Aided Software Engineering) التي تساعد في تحليل وتصميم النظام البرمجي وتوليد النص البرمجي وتكوين النماذج عن البرامج وغير ذلك من الأمور التي تسهل عملية تطوير النظام (O'Brien, 2002, pp457).

2.1.3.3.2. البرامج التطبيقية (Application Software):

وهي مجموعة من البرامج التي تمكن المستخدمين من إنجاز معالجة محددة للمعلومات (Bocij & Others, 2003, pp112)، ويتم إعداد البرامج التطبيقية وكتابتها بإحدى لغات البرمجة ذات المستوى العالي، وتشتمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها (قندلجي والجنابي، 2005، ص158)، وهي إما أن تكون للاستخدام العام أو للاستخدام الخاص على النحو الآتي (طه، 2006، ص412):

أ- **برامج التطبيقات العامة (General Purpose Applications Software)**: تقوم هذه البرامج بإنجاز مهام ووظائف عامة لمختلف المستخدمين، حيث تقوم غالباً شركات متخصصة بإنتاج وتطوير تلك البرامج، مثل حزمة البرامج المكتبية (Microsoft Office)، وبرامج الإنترنت من متصفحات وبريد إلكتروني، وبرامج الوسائط المتعددة المختصة بالصوت والصور والفيديو.

ب-**برامج التطبيقات الخاصة (Specific Applications Software)**: وهي عبارة عن برامج صممت لأغراض محددة ولتنفيذ مهمات واضحة يحددها مستخدمي النظام، وهي إما أن تكون برامج جاهزة يمكن شراؤها أو برامج يتم تصميمها وبرمجتها بشكل خاص لأغراض خاصة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع على النحو الآتي:

- تطبيقات الأعمال (Business Applications): وتتضمن البرامج التي تتناول المجالات الوظيفية للأعمال مثل البرامج المحاسبية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية، وكذلك البرامج المتكاملة للأعمال مثل برامج تخطيط موارد المشروع وإدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة شبكة التزويد وغيرها من البرامج.
- التطبيقات العلمية (Scientific Applications): وهي البرامج المستخدمة في التطبيقات العلمية، مثل علوم الهندسة والرياضيات وعلوم الفضاء والطيران وغيرها.
- تطبيقات أخرى (Other Applications): ويندرج تحتها جميع البرامج الأخرى التي لم يتم تصنيفها في الأعلى، مثل برامج (AFSI) والمستخدمة في تحسين عملية التعرف على البصمات وطباعتها.

2.3.3.2. أنواع قواعد البيانات

قاعدة البيانات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المخزنة في حاسوب واحد أو عدة حواسيب والمرتبة بشكل يلبي متطلبات المستخدم بطريقة سهلة وفعالة (الحميدي وآخرون، 2005، ص181)، ولها دور أساسي في رفع كفاءة ومستوى أداء النظام، إذا تم اختيار النوع المناسب لها، حيث يوجد منها عدة أنواع من أهمها ما يأتي (قندلجي والسامرائي، 2004، ص146):

أ- **قواعد بيانات فردية (Individual Databases)**: هي قاعدة بيانات تستخدم بواسطة فرد واحد فقط، فمستخدمو الحواسيب المصغرة يستطيعون إنشاء قاعدة بيانات خاصة بهم، باستخدام برامج إدارة قواعد البيانات الشائعة والمعروفة، مثل قواعد البيانات الخاصة بالعناوين، وأرقام الهواتف، وقائمة البريد الإلكتروني وغيرها.

ب-**قواعد بيانات تشاركية أو مركزية (Shared Databases)**: وهذا النوع من قواعد البيانات يكون في موقع واحد في المنظمة، حيث يسمح بمشاركة البيانات بين العاملين عن طريق الشبكة ضمن صلاحيات وأولويات محددة.

ت-**قواعد بيانات موزعة (Distributed Databases)**: وهي قاعدة بيانات متكاملة توجد على عدة حواسيب في مواقع مختلفة متصلة بالشبكة بدلاً من حاسوب واحد، وتخزن البيانات في مواقع مختلفة من الشبكة، بحيث يمكن الوصول إليها من أي مكان من الشبكة، وهي تختلف عن قاعدة البيانات المركزية في عدة أمور موضحة في الجدول رقم (15.2).

ث-**قواعد بيانات عامة (Public Databases)**: وهي عبارة عن قواعد بيانات متاحة للمستخدمين والمستفيدين من عامة الناس، فمنها قواعد البيانات العامة المجانية، مثل مواقع (Yahoo ,Amazon)، بينما هنالك قواعد بيانات متخصصة وبحثية يدخل إليها عامة المستخدمين لقاء أجور محددة، مثل قواعد البيانات العلمية (Dialog أو EBSCO).

جدول رقم (15.2): مقارنة بين قاعدة البيانات المركزية والموزعة

الرقم	وجه المقارنة	قاعدة البيانات المركزية	قاعدة البيانات الموزعة
.1	البنية الفيزيائية	جميع بيانات النظام تكون مخزنة في موقع واحد، بحيث تتم عمليات المعالجة لكافة عمليات المواقع المحلية أو الفروع من خلال قاعدة البيانات المركزية.	تكون بيانات كل موقع مخزنة على الخادم الخاص بالموقع المحلي أو الفرعي، بحيث تتم عمليات المعالجة لكافة عمليات الموقع من خلال قاعدة البيانات المحلية.
.2	التكلفة الأولية والصيانة	ذات تكلفة أقل بكثير لأنها تستدعي بناء الموقع الأساسي فقط، ومن ثم فإن الصيانة تكون مركزية في الموقع الأساسي.	ذات كلفة أكبر لأنها تستدعي بناء المنظومة الخاصة بكل موقع وتأمين الاتصال بين المواقع، وتحتاج إلى الصيانة في كل موقع محلي.
.3	سرعة الأداء	أكثر فاعلية في حال كانت المواقع المحلية مرتبطة بشكل كبير بالبيانات المركزية، وأقل فاعلية كلما زاد اتساع الشبكة وازدادت الأجهزة المتعاملة مع الخادم، لأن ذلك سيولد ازدحام كبير على الشبكة.	أكثر فاعلية في حال كان الجزء الأكبر من العمليات يتم على البيانات المحلية في الموقع، وتكون أكثر تعقيداً وأبطأ إذا كانت العمليات تعتمد على بيانات من أكثر من موقع.
.4	الظرف الأمثل للاستخدام	عندما تكون المنظومة العاملة كتلة واحدة غير مرتبطة بالتوزيع الجغرافي لمواقع العمل.	في حال كانت المنظومة مكونة من عدد كبير من المواقع، وأعمال هذه المواقع غير مرتبطة ببعضها بشكل وثيق وحجم البيانات المتداولة في كل موقع كبير جداً.

المصدر: عامر، جميل وهلال، رياض، "مبادئ نظم قواعد البيانات الموزعة ونظم قواعد البيانات المركزية-تصميم منظومة قاعدة بيانات بسويتي عمل (إدارة عامة-فرع)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 20، العدد الأول، 2004م.

3.3.3.2. أنواع مواقع الإنترنت

بداية الإنترنت لم تكن منذ زمن بعيد ولكنها بدأت أثناء الحرب الباردة عندما قامت وزارة الدفاع الأمريكية حينذاك بإنشاء مشروع يربط أجهزة الكمبيوتر التي تحتوي على أبحاث حربية في شبكة عسكرية آمنة وذلك من أجل منع أي ضربة نووية خارجية من تعطيل أجهزة الكمبيوتر العسكرية بالمكان دفعة واحدة، وتوسعت تلك الشبكة فيما بعد حتى امتدت لتشمل أجهزة الكمبيوتر بالجامعات والهيئات الحكومية والعسكرية وكذلك مراكز الأبحاث حول العالم حتى وصلت إلى ما يعرف اليوم باسم شبكة الإنترنت (بدوي، 2005، ص17)، ومن أهم تطبيقات شبكة الإنترنت هي المواقع الإلكترونية

(Website) التي هي ببساطة مجموعة من الصفحات الإلكترونية المرتبطة ببعضها والتي تحتوي على نصوص وصور ورسوم متحركة ووصلات وربما موسيقى وأفلام وبها معلومات حول موضوع ما قد يكون شركة أو جهة حكومية أو شخصاً أو بحثاً داخل صفحات منسقة، ويحمل الموقع اسماً منفرداً يمكن فتح الموقع بواسطته من خلال شبكة الإنترنت (بدوي، 2005، ص24)، لكن طبيعة هذه المواقع الإلكترونية تختلف باختلاف الاحتياج لها، حيث يمكن تصنيف المواقع الإلكترونية إلى ما يأتي (بدوي، 2005، ص39):

أ- **مواقع الإنترنت الساكنة (Static Website):** وهي مواقع الإنترنت التي لا تحتوي على قاعدة بيانات يمكن تحديث البيانات من خلالها، حيث يتطلب تغيير أي معلومة أو صورة بأي صفحة الرجوع إلى مصمم أو مطور الموقع ليعيد تغيير هذه المعلومات أو الصور باستخدام أدوات ولغات تطوير المواقع ثم إعادة نشر الصفحة على الإنترنت مرة أخرى، لذلك فإن هذا النوع بدأ يتلاشى من عالم الأعمال، لصعوبة مواكبته للمتطلبات المتغيرة للعمل.

ب-**مواقع الإنترنت الديناميكية (Dynamic Website):** ويعتبر هذا النوع أكثر تطوراً من المواقع الساكنة حيث يسمح بتغيير أو إضافة أو حذف أي معلومات أو صور من صفحاته وجداوله بسهولة تامة من قبل صاحب الموقع أو المسئول عنه في أي وقت يشاء بأي عدد من المرات دون الرجوع إلى مصمم الموقع أو الشركة التي قامت بتصميمه، من خلال نماذج إدخال خاصة يقوم بتصميمها مصممو المواقع الديناميكية تسمى وحدة إدارة الموقع، حيث تتصل نماذج هذه الوحدة مباشرة بقاعدة بيانات الموقع على الإنترنت دون الحاجة إلى كتابة سطر واحد من النصوص البرمجية، ويتم إدخال وإظهار المعلومات وجداول البيانات والصور الموجودة بصفحات المواقع الديناميكية من خلال قاعدة بيانات تسمح بالإضافة والتحديث المستمر لصفحات الموقع، حيث ينعكس أي تعديل أو إضافة في قاعدة البيانات على المعلومات والجداول التي تظهر على صفحات الموقع عبر المستعرضات، ومن أجل هذه المرونة الكبيرة أطلق عليها اسم المواقع الديناميكية.

ت-**مواقع التجارة الإلكترونية (E-Commerce Website):** وهي بالطبع أكثر مواقع الإنترنت تطوراً وأهمها من الناحية التجارية، وتعد مواقع التجارة الإلكترونية بمثابة محال وشركات تعمل على بيع منتجاتها وخدماتها من خلال الموقع الإلكتروني أو من خلال الهاتف المحمول باستخدام طرق الدفع الإلكترونية عبر الشبكة، ثم توصيل المنتج أو الخدمة بعد ذلك للمشترى في مكانه، وتقوم فكرة مواقع التجارة الإلكترونية من الناحية العملية على إنشاء موقع ديناميكي يحتوي على كتالوج إلكتروني أو صفحات تشرح المنتجات أو خدمات تقدمها الجهة صاحبة الموقع مع السماح للمتصفح باختيار ما يرغب منها للشراء ودفع ثمنها باستخدام كروت الائتمان، حيث يقوم المشترى بإدخال بيانات بطاقته الائتمانية من خلال نماذج خاصة بصفحات مواقع التجارة الإلكترونية،

وبالطبع فإن هذه الصفحات تكون مؤمنة بنظم تشفير عالية السرية لتجنب سرقة أرقام البطاقات الائتمانية عبر الإنترنت من خلال لصوص الشبكة أو الهاكرز، لذلك تتم عملية البيع في مواقع التجارة الإلكترونية من خلال شركات تقوم بفتح ما يسمى بحساب التاجر حيث يتم التأكد بواسطته من صلاحية كارت الائتمان ثم تحصيل المبلغ المطلوب من الكارت وتحويله إلى حساب صاحب الموقع في البنك المتصل بحساب التاجر الإلكتروني بغض النظر عن الموقع الجغرافي للحساب أو البائع أو المشترى نفسه، وبمجرد إتمام عملية البيع الإلكترونية يبدأ البائع صاحب الموقع في إرسال أو شحن المنتجات أو الخدمات المطلوبة للعميل المشترى في مكانه.

4.3.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة

بعد الاطلاع على أهم مكونات البنية التحتية التقنية الناعمة في الجزء السابق من المبحث، سنقوم بإجمال أهم متطلباتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي منها:

أ- **توافر البرمجيات الملائمة لمتطلبات العمل في المنظمة:** يجب التأكد من أن البرمجيات تلبي احتياجات عمل المنظمة سواء العمل الداخلي أو العمل مع الجمهور الخارجي، وأنها تقوم بتنفيذ التعليمات واسترجاع المعلومات بالسرعة الكافية وبالكمية والدقة المناسبتين (UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22).

ب-**ترخيص البرمجيات:** يجب الانتباه إلى وجود ترخيص للبرامج التي يتم شراؤها إن كانت تتطلب ترخيص، حتى تعمل البرامج بكفاءة مع ضمان استمرار تحديث البرامج دون أن يتسبب ذلك بملاحقة المنظمة قانونياً أو فشل النظام في أي لحظة (قندلجي والجنابي، 2005، ص258).

ت-**توافر قاعدة بيانات ملائمة لعمل المنظمة:** حيث يعتبر وجود قاعدة بيانات ملائمة لنظام وطبيعة وهيكل عمل الجمعية مهم جداً حتى يسهل استرجاع المعلومات بالسرعة والكمية الكافية (عامر وهلال، 2004، ص88).

ث-**دعم وتوافق مكونات البنية التقنية الناعمة مع البيئات الإلكترونية:** لا بد أن تدعم البرمجيات التعامل مع شبكة الإنترنت (الطائي، 2009، ص245)، وتدعم التعامل مع أجهزة الهاتف الخلوي، ومع نظام الدفع الإلكتروني بما يلبي احتياجات المنظمة (بدوي، 2005، ص39).

ج-**تسويق الموقع الإلكتروني للمنظمة:** يعد التسويق للموقع الإلكتروني من المراحل المهمة في الحصول على موقع إلكتروني فاعل للمنظمة الإلكترونية، لأنه يسهم في تعريف الزبائن والجمهور بالمنظمة (الطائي، 2010، ص223)، حيث يتم الإعداد لتسويق الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت أثناء تصميم الموقع بواسطة الجهة المصممة للموقع والجهة المستضيفة له، وبعد الانتهاء من تصميمه باستخدام عدة طرق منها الإعلان الإلكتروني والترويج الإلكتروني برسائل البريد الإلكتروني (أبو فارة، 2004، 268).

4.3.2. متطلبات البنية التحتية التقنية المشتركة

وهي تشمل كل المتطلبات التقنية التي تخص البنية التحتية التقنية الصلبة والناعمة، فهي متطلبات تتعامل بشكل مباشر مع كل البنية التحتية التقنية بشقيها الصلب والناعم، مثل متطلبات أمن المعلومات ومتطلبات الصيانة والتي سنتناولها في هذا الجزء من المبحث والموضحة في الجدول رقم (16.2).

جدول رقم (16.2): متطلبات البنية التحتية التقنية المشتركة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	المتطلب العام	المتطلبات التفصيلية
.1	أمن وسلامة المعلومات	1. توافر نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة. 2. الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة. 3. توافر برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة. 4. توافر الوعي الكافي لدى العاملين بمخاطر أمن المعلومات والوقاية منها. 5. توافر معايير واضحة في اختيار العاملين لضمان أمن وسلامة المعلومات. 6. احترام العاملين لخصوصية وسرية المعلومات، بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص. 7. توافر سياسات واضحة ورادعة للعاملين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات.
.2	الصيانة	1. تعزيز قابلية البنية التحتية التقنية للصيانة. 2. وجود جهة متخصصة لمتابعة عمليات الصيانة. 3. تحديث البنية التحتية التقنية بما يلبي احتياجات مستخدمي النظام.

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الإطار النظري للمتطلبات التقنية المشتركة.

1.4.3.2. متطلبات أمن وسلامة المعلومات

يعتبر موضوع أمن المعلومات من أهم الموضوعات التي يتناولها كل من يفكر بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وذلك لإمكانية اختراق البنية التحتية التقنية، خاصة بعد انتشار شبكة الإنترنت التي أعطت عالم الجريمة أبعاداً جديدة، فأصبح من الممكن ارتكاب جريمة اختلاس أو سرقة أو تزوير عن بعد، دون معرفة هوية الفاعل (الغثبر والقحطاني، 2009، ص19)، مما أدى إلى تطور مفهوم أمن المعلومات ليشمل جميع الإجراءات الإدارية والفنية التي تتخذ لحماية الأجزاء المادية لمكونات البنية التحتية من أجهزة وشبكات ووسائل اتصال وأقراص صلبة ومرنة وضوئية، وحماية الأجزاء غير المادية كالبرامج والتطبيقات والبيانات والمعلومات من السرقة أو التوقف، أو التلف المتعمد وغير المتعمد، أو التبديل والتعديل أو الاختراق، أو مجرد الاطلاع دون تصريح (القحطاني، 2008، ص20)، لذلك يعتبر أمن وسلامة المعلومات من المتطلبات الهامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والذي يدعم ثقة المستخدمين في التعامل معها (Varma, 2010, pp4) مما استدعانا لنقوم بتخصيص هذا الجزء من المبحث للوقوف على أهم المتطلبات التقنية والإدارية لتطوير نظم أمن المعلومات للمنظمة الإلكترونية.

1.1.4.3.2. المتطلبات التقنية لأمن وسلامة المعلومات

تعتبر مرحلة تحليل وتصميم أمن النظام من أهم المراحل في بناء الأنظمة الآلية للمعلومات، بل وتقيس كفاءته الأمنية، وذلك لتداخل مرحلة تصميم أمن النظام مع كل المراحل الأخرى، مما استوجب وجود عدة متطلبات فنية أساسية وضرورية لتصميم أمن النظم الآلية للمعلومات بعد تحديد مصادر الخطر على أمن المعلومات في المنظمة (أحمد وحسين، 2005، ص23)، ومن أهم المتطلبات التقنية ما يأتي:

أ- **توافر نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة:** وهي تشمل الوسائل التي تهدف إلى ضمان استخدام النظام أو الشبكة من قبل الشخص المخول له بهذا الاستخدام، وتضم كلمات السر بأنواعها، والبطاقات الذكية المستخدمة للتعريف، ووسائل التعريف البيولوجية التي تعتمد على سمات معينة في شخص المستخدم ومتصلة ببنائه البيولوجي، والمفاتيح المشفرة، كما يضم إليها ما يعرف بالأقفال الإلكترونية التي تحدد مناطق النفاذ وغيرها من هذه الوسائل (النجار، 2007، ص247) نقلاً عن (Stallings, 2004).

ب-**الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة:** من أهم طرق حماية البيانات والمعلومات والبرامج من المخاطر التي تهددها هو النسخ الاحتياطي للبيانات في أماكن مختلفة (Kumar & Other, 2010, pp2363) حيث يتم عمل نسخ المعلومات والبرامج المخزنة في الحاسوب على وسائط تخزين يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة إلى حين الحاجة إليها، ويتم النسخ الاحتياطي باستخدام برامج ووسائط تخزين مناسبة، وغالباً ما تكون هذه البرامج مدعومة من قبل نظم التشغيل وإدارة قواعد البيانات (مهداوي وأبو شملة، 2008، ص53).

ت-**استخدام برامج أصلية لأمن وحماية المعلومات:** وهي تشمل البرامج المستخدمة لحماية البرامج والبيانات من كافة عمليات الاختراق والتعديل والاطلاع غير المصرح به أو التعطيل، بحيث تكون هذه البرامج أصلية ليسهل تحديثها بما يضمن سد الثغرات الأمنية في النظام (القحطاني، 2008، ص20،62)، وهي تتكون من عدة برامج والتي منها:

- برامج مكافحة الفيروسات: حيث تتضمن البرامج المضادة للفيروسات إمكانات متعددة لكشف وحذف وتجميد البرامج الخبيثة في الحاسوب وأجهزة تخزين البيانات (بسيوني، 2007، ص153)، ونظراً لتطور البرامج الخبيثة بشكل يومي أصبحت عملية اختيار البرنامج المناسب لمكافحتها أمراً مهماً، لذلك تم وضع مقياس للبرامج المضادة للفيروسات من قبل المنظمة العالمية لأمن الحاسوب (ICSA: International Computer Security Association) باسم (ICSA Approval)، والذي يقيس قوة البرنامج المضاد للفيروسات والبرامج الخبيثة من خلال اكتشافه لكل إصدارات الفيروسات الحالية الموجودة في اللائحة الخاصة بالمعيار، إضافة

إلى عدة اختبارات أخرى، ومن ثم يتم تحديد ترتيب قوة البرنامج بالمقارنة مع البرامج الأخرى (بسيوني، 2007، ص172).

- برامج التشفير (Encryption): وهي التي تقوم بتحوير محتوى الرسالة بشكل يصعِّب على غير المصرح لهم معرفة المحتوى الأساسي، لكن إذا فقد البرنامج الأصلي أو المفتاح السري لفك التشفير سيصعب استعادة المحتوى (العثبر والقحطاني، 2009، ص107).
- برامج جدران النار (Firewalls): وهي التي تقوم بتصفية عملية المرور بين الشبكة المحمية (الداخلية) والشبكة الأقل حماية (الخارجية)، وغالباً لمنع الجهات الخارجية غير المصرح لها من الوصول إلى الشبكة الداخلية (العثبر والقحطاني، 2009، ص89).
- برمجيات الشبكات الافتراضية الخاصة (VPN: Virtual Private Network): ووظيفتها إنشاء خط خاص لمرور البيانات وعزلها عن الآخرين، حيث يتطلب إنشاء هذا النوع من الاتصالات برمجيات (VPN)، التي يتم تنصيبها على جهاز المستخدم البعيد، والتي تقوم بإدارة الاتصال القائم عن طريق الشبكة العمومية (الإنترنت) سواء كان سلكياً أو لاسلكياً، وتضمن خصوصيته، ويكون معزولاً عن الآخرين (القاضي وأبو زلط، 2010، ص176).

2.1.4.3.2. المتطلبات الإدارية لأمن النظم الآلية للمعلومات

لتكملة المتطلبات التقنية التي يجب مراعاتها في بناء النظم الآلية للمعلومات، هناك أيضاً عدة متطلبات إدارية أهمها (أحمد وحسين، 2005، ص23):

أ- **توافر الوعي الكافي لدى العاملين بمخاطر أمن المعلومات والوقاية منها:** والذي يتم من خلال التدريب الفني، والتأكد من التزام العاملين بمتطلبات أمن المعلومات، خاصة في ظل وجود مخاطر متعددة لاختراق أمن المعلومات من خلال العلاقات الاجتماعية، أو استراق النظر، أو نقل بعض الفيروسات وبرامج الاختراق من خلال أجهزة التخزين المتنقلة وتثبيتها على الجهاز بعد تعطيل عمل برامج مكافحة الفيروسات الموجودة على الجهاز.

ب- **توافر معايير واضحة في اختيار العاملين لضمان أمن وسلامة المعلومات:** حيث يمثل الأفراد خط الدفاع الرئيسي في أمن المعلومات خاصة المتعاملين مع النظام، فيجب التأكد من أخلاقيات الموظف وأهليته عند تعيينه، وذلك من خلال وجود معايير أخلاقية واضحة للتعيين تضمن عدم اختراق أمن وسلامة المعلومات من قبل هذا الموظف.

ت- **احترام العاملين لخصوصية وسرية المعلومات، بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص:** فأمن الأنظمة الآلية للمعلومات يعتمد أولاً وأخيراً على أمانة الأفراد المتعاملين معها، فلا يكفي التأكد من أخلاقيات الموظف وأهليته عند تعيينه بل يجب أن تستمر مراقبته، لأن التغيير السلوكي متوقع في أي وقت.

ث- **توافر سياسات واضحة ورادعة للعاملين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات:** يجب توفير الردع المناسب للنشاطات التخريبية لأن ذلك يؤدي إلى خوف المخربين من اكتشاف أمرهم ومحاسبتهم، حيث تظهر فائدة الردع في إظهار قوة النظام الأمني في الكشف عن العمليات التخريبية، وكذلك في إثبات أن هناك متابعة ومحاسبة للمقصرين حتى لا تترك المحاولات التخريبية المكتشفة تمر بدون عقاب، لأن ذلك يشجع المتطفلين على المحاولات المتكررة من أجل نجاح إحداها (الحمامي والعاني، 2007، ص45).

3.1.4.3.2. متطلبات صيانة البنية التحتية التقنية

إن صيانة البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية تضم مزيجاً من الأنشطة الإدارية والهندسية والفنية التي تمنع حدوث العطل في الأجهزة والمعدات والبرمجيات وكذلك أنشطة الإصلاح والتحسين والتطوير من خلال توفير المتطلبات المادية والبشرية والإجرائية على النحو الذي يضمن المحافظة على النظام وتعقب دورة حياته وتعزيز كفاءته وفاعليته بشكل يرضي المستفيدين من النظام (الطائي، 2007، ص21)، وهذا يتطلب وجود بعض المتطلبات التي تضمن سير عملية الصيانة بالشكل المطلوب والذي يساهم في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي لا تنتبه لها المنظمات إلا بعد فترة من تشغيل النظام عندما تبدأ الأخطاء تظهر على السطح (UN-DPEPA & ASPA, 2002, pp22)، وعندها تكون تكاليف الصيانة أكبر بكثير مما لو تم مراعاة متطلبات الصيانة، حيث أن وجود هذه المتطلبات يساهم في تقليل عمليات الصيانة وتقليل تكاليف الخسارة الناجمة عن أي عطل، وتلبية احتياجات المستخدمين ومن بين هذه المتطلبات ما يأتي:

1. **تعزيز قابلية البنية التحتية التقنية للصيانة:** يشير مصطلح القابلية للصيانة إلى مدى المرونة التي يمكن من خلالها إنجاز عملية الصيانة على البنية التحتية التقنية ومعرفة نقاط الخلل وعلاجها دون عقبات محددة، مثل عقبات التصميم الرديء ونقص التوثيق وغيرها من العقبات التي تجعل عملية صيانة البنية التحتية التقنية صعبة للغاية (الطائي، 2007، ص153).
2. **وجود جهة متخصصة لمتابعة عمليات الصيانة:** سواء كانت من داخل المنظمة أو بالتعاقد مع شركات متخصصة، حيث تسعى هذه الجهة إلى المحافظة على استمرارية نظام المعلومات وتلبية متطلبات المستخدمين النهائيين بكفاءة وفاعلية (الحميدي وآخرون، 2005، ص256).
3. **تحديث البنية التحتية التقنية بما يلبي احتياجات مستخدمي النظام:** فعملية التحديث تشتمل على تلبية متطلبات المستفيد والمستخدم التي لم تكن ملحوظة في البداية، أو تلبية احتياجات جديدة قد طرأت بسبب التغيرات التي قد تحصل في عمليات النظام، إن كان لأسباب تتعلق بقواعد وأساليب العمل أو لأسباب تتعلق بالتطور التكنولوجي والثقافي (الحسنية، 2002، ص396).

الفصل الثالث

الإطار النظري للفساد والجمعيات الخيرية

1.3. الإطار النظري للفساد

2.3. الإطار النظري للجمعيات الخيرية

الفصل الثالث: المبحث الأول

الإطار النظري للفساد

1.1.3. مقدمة

2.1.3. مفهوم الفساد

3.1.3. أسباب الفساد

4.1.3. أنواع الفساد

5.1.3. خصائص الفساد

6.1.3. مظاهر الفساد

7.1.3. طرق قياس الفساد

8.1.3. عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

9.1.3. أثر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

1.1.3.مقدمة

إن ظاهرة الفساد بشكل عام والفساد الإداري بشكل خاص هي ظاهرة مدمرة وممتدة لا تحدها حدود ولا تمنعها فواصل (Csaki & Gelleri, 2006, pp252)، طالت كافة الدول ولم تسلم منها كل المجتمعات، ولم تفرِّق في امتدادها وتشعبها بين دولة متقدمة وأخرى متخلفة، فلقد ارتبطت هذه الظاهرة بالتواجد الإنساني أينما كان وهي ظاهرة قديمة قدم الوجود البشري على ظهر الأرض، ولكنها استفحلت في الآونة الأخيرة، وازداد انتشار هذه الظاهرة في الدول النامية باعتبارها بيئة خصبة لنموها خاصةً في ظل ضعف أساليب الحكم الرشيد (محجوب، 2011، ص2)، حيث أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الصادر مؤخراً، أن ثلث الفساد المالي مركزه الوطن العربي، ونصفه في العالم الإسلامي، وأن حجم الفساد المالي في العالم يقدر بألف بليون دولار، منها ثلاثمائة بليون في الوطن العربي وحده، أي أن حجم الفساد المالي في الوطن العربي يساوي ثلث الفساد العالمي، فإذا أضفنا حجم الفساد في دول العالم الإسلامي الأخرى فإن حجم الفساد في العالم الإسلامي يتجاوز نصف الفساد العالمي (سليمان وسبخاوي، 2011، ص3).

والمجتمع الفلسطيني ليس بعيداً عن هذه الظاهرة، خاصة أنه يعيش مرحلة التحرر الوطني في ظل وجود سلطة ضعيفة، ودور بارز لمؤسسات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات الخيرية التي تلعب دوراً هاماً في دعم صمود الشعب الفلسطيني، خاصة في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة والذي أدى إلى تضاعف عدد الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، حيث أصبحت هي الجهة الأكثر استفادة من تمويل الجهات المانحة بعد فوز حماس في الانتخابات التشريعية في العام 2006م وقطع المساعدات عنها، لذلك فإن هذا الدور البارز للجمعيات الخيرية، وما تتلقاه من منح مالية كبيرة، استلزم من الباحث دراسة استعداد هذه الجمعيات ضد الفساد، حيث سنقوم من خلال هذا المبحث بالتركيز على مفهوم الفساد وأسبابه ومظاهره وطرق قياسه ثم نقوم بتحديد عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد ومن ثم أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية عليها.

2.1.3.مفهوم الفساد

ترتبط كلمة الفساد في أذهان الناس بمفهوم الشر أو بالنواحي السلبية إجمالاً، ولعل البدء بالمفاهيم اللغوية يساعد على الانطلاق في تفسير معنى الفساد، إذ تعني كلمة الفساد في معاجم اللغة فسد ضد صلح، أي بمعنى البُطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل (مصلح، 2007، ص57)، جاء في مختار الصحاح: "فسد الشيء يفسد –بالضم– فسادًا فهو فاسد، وَفسد فسادًا فهو فسيد"، والفساد له أكثر من معنى في اللغة منها : ضد الصلاح، يقال: أصلح الشيء بعد إفساده أي: أقامه، ومنها التقاطع والتدابر، يقال: تفاسد القوم أي: تدابروا وتقاطعوا، ومن معاني الفساد أيضاً: الجدب والقحط، وعلى هذا المعنى فُسر الفساد في قوله تعالى :﴿**ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ**﴾ (الروم:41) والمفسدة ضد المصلحة، والاستفساد: خلاف الاستصلاح (معابدة، 2005، ص431)،

ويعبر عن كلمة الفساد باللغة الإنجليزية بكلمة (Corruption) وهي مشتقة من الفعل اللاتيني (Rumpere) بمعنى الكسر أي أن شيئاً ما تم كسره (سليمان وسبخاوي، 2011، ص6)، كما أن الفساد اقترن ذكره بالإنسان منذ نشأته، حيث أُتهم من قبل الملائكة بالفساد وسفك الدماء كما ورد في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿**وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ**﴾ (البقرة:30) (السبيعي، 2010، ص59).

أما في الاصطلاح فإننا نجد أن هناك اختلافاً كبيراً بين الباحثين في تعريف الفساد، حال دون وجود تعريف محدد ودقيق ومتفق عليه بين الباحثين في المجتمعات المعاصرة، ويرجع ذلك لأسباب عديدة من بينها: تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتنوع خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها، حيث ينتمون لحقول معرفية عديدة، مثل: العلوم القانونية والسياسية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بالإضافة إلى الاختلاف في المواقف الأيدلوجية وتباين الميول والاتجاهات لدى الباحثين (السالم، 2003، ص303)، ولكننا سنركز في بحثنا هذا على مفهوم الفساد من الزاوية الإدارية، حيث يعرض الجدول رقم (1.3) لِبعض تعريفات الفساد والتي نلاحظ أنها تتفق فيما بينها في جوهر واحد وهو إساءة استخدام السلطة لأهداف غير مشروعة ولكنها اختلفت في تركيزها على بعض النقاط وهي:

- قطاعات الفساد: بالرغم من أن الفساد الإداري يتعلق بكافة المجالات الإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص أو منظمات المجتمع المدني، إلا أن بعض الباحثين والمؤسسات قد قصره على بعض القطاعات فقط مثل عبد العظيم وأبو دية (تعريف المجلس التشريعي الفلسطيني) وغيدان وكلاب وآخرون والبنك الدولي، أما باقي الباحثين فقد استخدموا عبارات عامة تشمل كل القطاعات.

- الجهة القائمة بالفساد: فقد قام بعض الباحثين في تعريفهم للفساد بتحديد الجهة القائمة على الفساد بأنها تتمثل في شخص واحد مثل سوليفان وشكولنكوف، أما باقي الباحثين فقد أجمعوا على أن الجهة القائمة بالفساد قد تكون فرد أو جماعة، فإذا كانت الجهة القائمة على الفساد والمستفيدة منه جماعة أصبح الأمر أكثر خطورة لأن الفساد يصبح مؤسسياً ويحمل قيماً وسلوكاً وثقافةً يَسهل نشرها ويصعب مكافحتها فيتحول من مجرد فساد إلى عملية إفساد كما أكد على ذلك (الشيخلي، 2006، ص388).

وبناء على ما تقدم يمكن للباحث أن يعتمد تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الآتي: "**إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة**"، لأنه شامل وعام ومختصر ويتضمن ما يأتي:

- سوء استخدام السلطة: والذي يشمل كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للسلطة في القطاع العام أو الخاص أو في منظمات المجتمع المدني والتي منها (البشري، 2007، ص41): الخروج عن

أحكام القانون أو الأنظمة أو مخالفة للسياسات العامة المعتمدة، أو إيقاف خدمة مشروعة، أو منح الأفضلية لشخص أو جهة تمييزاً له عن باقي أقرانه في تنفيذ خدمة مشروعة.

- تحقيق مكاسب خاصة: وهي تشمل جميع المكاسب الخاصة للفرد أو للجماعة سواء كانت مادية عن طريق الرشوة أو الاختلاس وغيره أو معنوية عن طريق تعزيز النفوذ على حساب الآخرين والكسب السياسي أو الاجتماعي وغيره.

جدول رقم (1.3): تعريفات بعض الباحثين والمؤسسات للفساد

الرقم	المرجع	التعريف
.1	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1998، ص9	هو إساءة استعمال القوة العمومية أو المنصب أو السلطة للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس.
.2	أبو دية، 2004، ص2	عرفه المجلس التشريعي الفلسطيني بأنه خروج عن أحكام القانون أو الأنظمة الصادرة بموجبه، أو مخالفة السياسات العامة المعتمدة من قبل الموظف العام بهدف جني مكاسب له أو لآخرين ذوي علاقة، أو استغلال غياب القانون بشكل واع للحصول على هذه المنافع.
.3	سوليفان و شكولنكوف، 2005، ص8	هو إساءة استعمال واستغلال الصلاحيات الممنوحة إلى شخص ما بهدف تحقيق مكاسب شخصية.
.4	كلاب وآخرون، 2006، ص3	خروج عن النظام والقانون أو استغلال غيابهما وتجاوز السياسات والأهداف المعلنة والمعتمدة من قبل السلطة السياسية وغيرها من المؤسسات الشرعية وذلك بغية تحقيق منفعة شخصية سواء أكانت سياسية أو اجتماعية أو مالية للفرد أو للجماعة.
.5	آل الشيخ، 2007، ص26	تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية.
.6	أبو دياك والريس، 2008، ص5	هو إساءة استخدام السلطة لأهداف غير مشروعة.
.7	عبد العظيم، 2008، ص23	يقصد به إساءة استعمال السلطة الحكومية للحصول على مكاسب أو منافع خاصة بالمخالفة لما تنص عليه القواعد أو القوانين أو التشريعات أو اللوائح الحاكمة للعمل الحكومي.
.8	غيدان، 2009، ص6	كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه أو لجماعته.
.9	البنك الدولي، 2011	استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة.
.10	Transparency International, 2011, pp6	إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة.

3.1.3.أسباب الفساد

لقد تناول العديد من الباحثين أسباب الفساد بعدة طرق وعدة منهجيات، لذلك قام الباحث بإعادة تنظيم وترتيب هذه الأسباب تحت مرجعيات واضحة ليسهل فهمها واستنباط التدابير والإجراءات التي تحد من الفساد، ومن أبرز هذه الأسباب ما يأتي:

أ- **الأسباب الاقتصادية للفساد:** تتمثل الأسباب الاقتصادية للفساد في الدوافع المادية أو المالية التي تدفع إلى ارتكاب جريمة الفساد وهي (عبد العظيم، 2008، ص53-56):

- انخفاض مستوى دخل مرتكب جريمة الفساد بالمقارنة مع مستوى التضخم أو الأسعار المحلية، مما يدفعه إلى الرشوة والاختلاس لإشباع العجز في احتياجاته المعيشية الضرورية.
- ارتفاع نسبة البطالة والفقر وهو من أهم العوامل التي تدفع إلى إتيان أفعال الفساد والجريمة.
- ارتفاع درجة مساهمة القطاع العام في النشاط الاقتصادي فكلما ارتفعت درجة سيطرة هذا القطاع على الأنشطة الاقتصادية المتعددة كلما ازداد حجم الفساد في القطاع العام والعكس كذلك كلما غاب الدور الرقابي للدولة على الاقتصاد كلما ازداد الفساد في القطاع الخاص، لذلك لا بد من الموازنة بين ذلك.
- سوء توزيع الثروة في المجتمع واستحواذ فئة قليلة من الأفراد على نسبة كبيرة من الثروة والدخل، يؤدي إلى ضعف الولاء للأهداف العامة ومصلحة المجتمع والتمهيد لسلوكيات فاسدة من جانب بعض العاملين في أجهزة الدولة.

ب- **الأسباب الاجتماعية للفساد:** تتمثل الأسباب الاجتماعية للفساد في عدة أمور منها ما يأتي (عبد العظيم، 2008، ص57-61):

- ضعف الوازع الديني والأخلاقي: إن ضعف الوازع الديني والأخلاقي لدى الأفراد يُفقد الفرد المراقبة الذاتية، ويتيح له استغلال البيئة المساعدة على الفساد لممارسة الفساد.
- التمييز العنصري: إن التمييز العنصري بمختلف أنواعه يؤدي إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للأقليات التي تعاني من هذا التمييز، فيتولد لديها الرغبة في الانتقام من المجتمع بصفة عامة والأثرياء والسلطة بصفة خاصة.
- طبيعة النظم الاجتماعية وتطور الحياة الاجتماعية في الدول النامية: تساهم بعض النظم الاجتماعية المتوارثة في الدول مثل الولاءات والانتماءات العائلية والقبلية والإقليمية والعشائرية إلى انتشار المحسوبية وحدوث الفساد (Littvay & Andrew, 2006, pp13).
- انتشار الجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية لكل شخص يساعد على غياب المساءلة والمحاسبة للفاسدين (أبو دية، 2004، ص4).

ت- **الأسباب السياسية للفساد:** يمكن رصد مجموعة من الأسباب ذات الطبيعة السياسية التي تؤدي إلى حدوث الفساد مثل (عبد العظيم، 2008، ص63-70):

- التنافس غير النزيه على السلطة السياسية: والذي يتعلق بإساءة استخدام المال للحصول على السلطة السياسية أو الحصانة البرلمانية أو المنصب الحزبي، إذ يتم التأثير في الرأي العام من خلال الرشوة الانتخابية من أجل الحصول على الأصوات والفوز في الانتخابات.

- التحالفات الدولية: تحرص بعض النظم السياسية المحلية على دعم نفوذها وسيطرتها على المجتمعات التي تحكمها من خلال الاستعانة بالحليف الخارجي لكي يوفر لها الدعم والحماية ويتستر على فسادها طالما أن هناك مصالح يمكن تحقيقها للحليف الخارجي.
- تزاوج السلطة والثروة: إن تزاوج السلطة مع الثروة وتشابك المصالح والمنافع بين رجال السياسة ورجال المال والأعمال يتيح لهم فرصة التربح والثراء وضمان أعمال تسند إلى شركاتهم دون أن تطبق على شركاتهم الإجراءات القانونية المعتادة.
- الاستبداد السياسي: تؤدي الديكتاتورية ونظم الحكم التسلطية إلى شيوع الفساد في ظل غياب الديمقراطية واحتكار السلطة السياسية ومنع مشاركة الجماهير في الحكم (Littvay & Andrew, 2006, pp13).
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث، التنفيذية والتشريعية والقضائية، وطغيان السلطة التنفيذية على بقية السلطات الأخرى، الأمر الذي أخل بمبدأ الرقابة المتبادلة بينهما (أبو دية وآخرون، 2005، ص35).
- زيادة فرص ممارسة الفساد في المراحل الانتقالية التي تشهد ظروفاً خاصة سواء كانت سياسية مثل الانتقال من مرحلة الاحتلال إلى مرحلة الدولة أو التحول من نظام سياسي أو اقتصادي إلى آخر، ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال بناء المؤسسات الوطنية والقوانين، مما يوفر بيئة مناسبة للفاسدين (Myint, 2000, pp56).
- ضعف حرية الإعلام وعدم السماح للصحفيين بالاطلاع على معلومات طبيعة العمل والتجاوزات الحاصلة فيه ناهيك عن نشرها (Freille, 2007, pp147).
- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في محاربة الفساد والمشاركة في الرقابة على أعمال الحكومة.
- ضعف الإرادة والنية الصادقة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وعدم اتخاذها إجراءات صارمة وقائية أو عقابية بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها أو بعض أطرافها في الفساد (أبو دية، 2004، ص4).

ث- **الأسباب القانونية والقضائية:** تعتبر الأسباب القانونية والقضائية من أصعب أسباب الفساد، لأنها تشجع المفسدين على ارتكاب الفساد، دون أن يتم محاسبتهم أو معاقبتهم، ومن أهم الأسباب القانونية والقضائية للفساد ما يأتي (الكبيسي، 2000، ص94):

- الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تفسيرها تبعاً للأطراف والجهات التي تطبق عليها، فعندما يخطئ المسئول الكبير أو القريب تكون الأحكام مخففة، أما إذا أخطأ أحد من عامة الشعب تنزل به أشد العقوبات.
- تحالف بعض القضاة مع شبكات الفساد والدفاع عنها بشكل مباشر أو عبر محامين مقابل مبالغ مالية كبيرة.

- تمسك المؤسسات القضائية بالإجراءات الروتينية المعقدة، واعتمادها على الأساليب البدائية في التحقيق وإثبات التهم (Myint, 2000, pp56).
- عدم كفاية وتوافق القوانين واللوائح التي تكافح الفساد بشكل واضح، ووجود ثغرات قانونية تسمح للمفسدين بارتكاب الفساد بدون خروجهم عن القانون (ملنيكوف، 2008، ص5).

ج- **الأسباب الإدارية:** وهي الأسباب المتعلقة بالحوكمة وبالنظم واللوائح والشفافية والقدرة على المساءلة والمحاسبة، والتي تدور حول المعادلة الآتية (بلوناس، 2006، ص302):

الفساد = احتكار + حرية تصرف – الخضوع للمساءلة.

والتي ينبثق منها العديد من الأسباب الآتية:

- ضعف الشفافية: إن غياب الشفافية يوفر البيئة المناسبة للفساد ويترك المجال لضعاف النفوس لاستغلال حالة الغموض لإساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم لتحقيق مكاسب شخصية أو فئوية (Myint, 2000, pp56).
- ضعف القابلية للمساءلة والمحاسبة: إن غياب القدرة على مساءلة الفاسدين ومن ثم محاسبتهم يوفر لهم الحافز من أجل ممارسة الفساد والتمادي به (سليمان، 2006، ص34-38).
- المبالغة في الإجراءات البيروقراطية والتي تتيح للموظف فرصة ابتزاز المستفيد أو الزبون لممارسة أنواع مختلفة من أنواع الفساد (Myint, 2000, pp56).
- الافتقار إلى حوكمة المؤسسة: والذي يوفر البيئة المناسبة للالتفاف وإساءة استخدام السلطة ويوفر قدراً من الغموض ويساعد على التهرب من المساءلة والمحاسبة بسبب عدم وضوح الأنظمة (Ng, 2006, pp822).
- ضعف أو عجز أجهزة الرقابة الإدارية والمالية، ونقصان في اختصاصاتها التنظيمية أو القانونية أو تعارض أو ازدواج في اختصاصاتها مع أجهزة أخرى (الشيخلي، 2006، 345).
- التوسع في منح الإدارة والمسئولين صلاحيات كبيرة، وإعطائهم مساحة كبيرة من السلطة التقديرية في ظل ضعف أو غياب تطبيق الأنظمة الرقابية (الكبيسي، 2000، ص98).

4.1.3.أنواع الفساد:

تتعدد مظاهر الفساد وأنواعه، ولا يوجد اتفاق عام بين الباحثين على تصنيفاته وأنواعه، فمنهم من صنفه على أساس الحجم ومنهم من صنفه على أساس الانتشار، كما هو موضح على النحو الآتي (محمد، 2008، ص5):

1.4.1.3. أنواع الفساد من حيث الحجم

- الفساد الصغير (Minor Corruption): (فساد الدرجات الوظيفية الدنيا) وهو الفساد الذي يمارس غالباً من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين، والذين يمارسون الفساد بعدة طرق منها استلام رشاوى من الآخرين.

- الفساد الكبير (Gross Corruption): (فساد الدرجات الوظيفية العليا) والذي يقوم به كبار المسئولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أخطر أنواع الفساد لتكليفه الدولة أو المنظمة مبالغ ضخمة، ولأنه يكون في الغالب في إطار شبكة متعاونة من الموظفين.

2.4.1.3. أنواع الفساد من حيث الانتشار

- فساد دولي: وهذا النوع من الفساد يأخذ نطاقاً واسعاً وعالمياً يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) تحت مظلة ونظام الاقتصاد الحر، حيث ترتبط المؤسسات الاقتصادية بالكيانات السياسية وقياداتها لتمرير منافعها الاقتصادية من خلال تقديم منافع لأصحاب النفوذ في هذه الدول، لهذا يكون هذا الفساد أخطبوطياً يسيطر على كيانات واقتصاديات على مدى واسع ويعتبر الأخطر نوعاً .
- فساد محلي: وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في منشآته المحلية وضمن المناصب الصغيرة ومن الذين لا ارتباط لهم خارج الحدود (مع شركات أو كيانات كبرى أو عالمية).

5.1.3.خصائص الفساد:

يتصف الفساد بخصائص متعددة، والتي ذكرها العديد من الباحثين، والتي قام بإجمالها عبد العظيم في عدة خصائص أهمها (عبد العظيم، 2008، ص18-21):

1. السرية: عادة ما تكون أفعال الفساد وترتيباته وإجراءاته ومفاوضاته واتفاقاته تتم بشكل سري.
2. تعدد الأطراف: حيث يشترك عادةً أكثر من طرف في عملية الفساد إذ يكون هناك أكثر من مستفيد من صفقة الفساد.
3. الالتزام المتبادل: عادةً ما تكون هناك مصلحة مشتركة بين أطراف الفساد بحيث يحقق كل منهم منافعه الخاصة بشكل متبادل مع باقي الأطراف المشاركة في صفقة الفساد.
4. سلوك منحرف: حيث يعتبر الفساد سلوكاً غير سوي يحدث بمخالفة القوانين واللوائح والضوابط والأخلاق القويمة.
5. الخديعة والتحايل: حيث يتضمن الفساد أفعالاً احتيالية ومخادعة لا تعبر عن الحقيقة، مثل اصطناع الأوراق والمستندات غير الحقيقية، والالتفاف على القواعد واللوائح.
6. تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة: وذلك بحصول مرتكب الفساد على مصلحة أو منفعة خاصة له أو لذويه على حساب المصلحة العامة للمجتمع، ويمكن أن تكون المصلحة منفعة مادية أو معنوية أو أدبية أو إشباع رغبة غير مشروعة.
7. الارتباط بحالات الأزمات والكوارث: إذ تعتبر الأزمات الإدارية الطبيعية أو السياسية والكوارث الطبيعية بيئات مواتية للفساد مثل حالات الحروب والمجاعات والأعاصير والزلازل والأوبئة وغيرها، والتي تسوء خلالها الأحوال الاقتصادية والاجتماعية وترتفع الأسعار المحلية والبطالة والفقر مما يكون سبباً في صعوبة مقاومة إغراءات الفساد بشتى صوره وأنماطه.

8. الارتباط بالتحضر والمدنية: حيث يقل الفساد في المجتمعات البدائية أو الريفية وذلك بالمقارنة بالفساد الذي يحدث في المجتمعات الحضرية أو الصناعية أو المدنية أو المعلوماتية.
9. عالمية الفساد: لم يعد الفساد محلياً فقط بل امتد نطاقه ومجال عمله إلى الصعيد الدولي في ظل العولمة ونظام الاقتصاد الحر.
10. ينتشر الفساد كالوباء: يعد الفساد في مراحله الأولى مجرد ظاهرة مرضية أو مرضاً عضوياً ينتقل عبر ميكروبات غير مرئية –بطابعه السري– من المصابين إلى الأصحاء، لكنه سرعان ما يتحول إلى وباء ينتشر ويتفشى في الوسط الإداري كتفشي وباء الطاعون والكوليرا والإيدز في المجتمعات (الكبيسي، 2000، ص110).

6.1.3.مظاهر الفساد

تتعدد مظاهر الفساد فتزداد أو تقل باختلاف بيئات العمل سواء على الصعيد الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع الأهلي أو باختلاف المكان من دولة إلى أخرى ومن أهم مظاهره ما يأتي:

- الواسطة: وهي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ (أبو دية، 2004، ص3).
- المحسوبية: وهي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها (أبو دية، 2004، ص3).
- المحاباة: وهي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة (أبو دية، 2004، ص3).
- الرشوة: وهي التي تقدم لأحد الموظفين لأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل هو من صميم أعماله الوظيفية، أو من أجل مخالفة القوانين واللوائح (عبد العظيم، 2008، ص24).
- استغلال السلطة أو النفوذ: ويقصد بذلك استغلال الموظف للصلاحيات المخولة له بحكم وظيفته أو لقوة النفوذ أو درجة التأثير التي يتمتع بها الموظف بين زملائه والعاملين معه لاعتبارات عملية أو شخصية فيصبح قادراً على توجيه القرارات بصورة غير رسمية وبدون سند قانوني (عبد العظيم، 2008، ص31).
- الابتزاز: ويقصد به قيام كبار العاملين في قمة الهرم الوظيفي بالاحتيال لإجبار المتعاملين معهم على تقديم مبالغ نقدية أو أشياء عينية أو غيرها وتهديدهم بأنهم في حالة عدم تقديم ما يطلب منهم سيقومون بإيذائهم بدنياً أو نفسياً أو القبض عليهم أو مراقبتهم أو تلفيق التهم لهم والإساءة إلى سمعتهم بين الناس وغير ذلك (عبد العظيم، 2008، ص33).
- التزوير: ويقصد به اصطناع الأوراق أو المستندات وتقليد التوقيعات والأختام الرسمية أو الحكومية عن طريق الطباعة للشهادات وباستخدام تقنيات حديثة للحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات (عبد العظيم، 2008، ص35).

- هدر المال العام: وهو التبذير في استخدام المال العام واستنزافه مثل الهدر في استخدام كوبونات الوقود أو سوء استخدام الأجهزة والمركبات، أو عدم الترشيد في الشراء ومراعاة الجودة، أو بيع الممتلكات العامة بأقل من سعر السوق بكثير وغيرها من الممارسات التي تؤدي إلى استنزاف المال العام (السالم، 2009، ص8).
- السرقة أو الاختلاس: وتشمل سرقة أو اختلاس أو تبديد أي ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية عمومية أو خصوصية أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إلى شخص أو جهة بحكم موقعها الإداري (درويش، 2010، ص23) والسرقة تعني أخذ مال الغير من حرز، فالسارق ينقب ويكسر الحرز والقفل لأخذ مال الغير، أما الاختلاس فإنه أخذ مال الغير على حين غفلة من مالكه (الكبيسي، 2000، ص102).

7.1.3.طرق قياس الفساد

تتعدد طرق قياس الفساد نظراً لصعوبة القياس المباشر له، لما تمثله من حرج للجهة التي يقاس الفساد عنها (Zaman & Rahim, 2009, pp118)، حيث توجد عدة طرق لقياس الفساد منها:

أ- **المقاييس المباشرة/ الموضوعية:** تمتلك الأجهزة الرسمية المعنية بالفساد، وكذلك المؤسسات التنفيذية، حصيلة من الخبرات، التي إذا تم تقنينها وترجمتها رقمياً إلى إحصاءات وبيانات كمية، يمكن أن توفر مقاييس ومؤشرات موضوعية بالغة الأهمية والفائدة، وبالرغم من أن المؤشرات الموضوعية تعكس ما تم كشفه فقط، وليس ما حدث فعلاً، إلا أن ميزة المؤشرات الموضوعية تكمن في أنها لا تمثل انطباعات، ولا تعتمد على التقدير الذاتي، وتقدم بيانات يمكن إخضاعها للتحليل، والخروج منها باستنتاجات تحمل هامشاً أقل في أخطاء التقدير والقياس -إذا تمت معالجتها باعتبارها جزءاً من كل-، من تلك المرتبطة بالمؤشرات الأخرى، وبالرغم من هذه المميزات إلا أن هذه المقاييس تكاد تكون نادرة لصعوبة إجرائها وغالباً ما تكون سرية لضمان الخصوصية (سليم وآخرون، 2010، ص47).

ب-**المقاييس غير المباشرة/ الإدراكية:** وتمثل المقاييس غير المباشرة محاولات لرصد الانطباعات عن الفساد، أو عن أوضاع الحوكمة، من خلال مقاييس للرأي يهتم بها الخبراء، لتقييم الفساد وأنماطه، أو لقياس أبعاد أو عوامل معينة للحوكمة، أغلبها على المستوى الكلي (الحوكمة العامة للبلد ككل)، وأغلب المقاييس المتاحة عن الفساد هي مقاييس إدراكية والتي تصدرها عدة مؤسسات دولية، مثل منظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي، والمنتدى الاقتصادي العالمي، وكذلك مؤسسة غالوب لقياس الرأي العام (سليم وآخرون، 2010، ص48)، لكن تبقى هذه المقاييس مجرد آراء قد لا تستند إلى حقائق واقعية مجردة وهذا أهم ما يعاب عليها(Zaman & Rahim, 2009, pp120)، كما أنه يجب الحذر في التعامل معها وعدم الاعتماد عليها بشكل مطلق (Brown & Cloke, 2011, pp120)، ويمكن أن نذكر منها المقاييس الآتية:

- مؤشر مدركات الفساد: مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية –والتي تأسست في العام 1993م في برلين– هو مؤشر يركز على القطاع العام ويرتب الدول طبقاً لدرجة إدراك المسئولين ورجال الأعمال المحليين في كل دولة لوجود الفساد وهو مؤشر مركب يعتمد على البيانات ذات الصلة بالفساد التي يتم جمعها عن طريق استقصاءات متخصصة تنفذها مؤسسات مختلفة حسنة السمعة في كل دولة (درويش، 2010، ص97)، وهو يغطي الآن 178 دولة، ويقدم المؤشر الدرجة التي حصلت عليها الدولة في مقياس من 1 إلى 10، ثم المرتبة التي احتلتها الدولة بين الدول التي يغطيها المؤشر، فكلما ارتفعت درجة المؤشر دل ذلك على درجة خلو الدولة من الفساد (Transparency International, 2010, pp2)، لكن ينبغي ضرورة توخي الحذر في الاعتماد على دلالة المؤشر ومصداقيته، لأنه يعاني جوانب قصور منهجي، من أهمها (سليم وآخرون، 2010، ص48):
  - يقيس المؤشر انطباعات ومدركات عامة عن البلد ككل، حيث لم تجر دراسات لتقييم درجة مطابقة هذه الانطباعات للواقع الفعلي، بالإضافة إلى وجود قصور في البيانات المتاحة عن الصدق البنائي للمقياس.
  - يجمل المؤشر أوضاع الفساد عبر القطاعات والمؤسسات، وبالتالي لا يمكن تحليل ومقارنة مصادره القطاعية.
  - لا يساعد بشكل فعال على التشخيص، ولا يمكن بالتالي الاعتماد عليه في صياغة سياسات وبرامج المكافحة.
  - يركز المؤشر على ظواهر الفساد الصغير، ويهمل نوعيات وأنماط الفساد المتعلق بالمراكز العليا، الذي يصيب ويمسك بقمة مؤسسات الدولة ذاتها.
- دراسات وقاعدة بيانات البنك الدولي عن الحوكمة: يقوم البنك الدولي منذ العام 1996م بدراسات عن الحوكمة، تغطي الآن 211 دولة وإقليم، بحيث تعطي قيمة لكل دولة تتراوح بين (+2.5) و(−2.5) بأفضلية للقيم الأعلى، وصدر عنه العديد من التقارير، وهي تغطي ستة أبعاد للحوكمة العامة (Kaufmann & Others, 2010, pp1−13):
  - حرية الرأي والمساءلة.
  - فاعلية الحكومة.
  - سيادة القانون.
  - الاستقرار السياسي.
  - جودة التدخل.
  - السيطرة على الفساد

ويعتمد كل بعد من هذه الأبعاد على مجموعة من المقاييس التي يقوم بها خبراء، فهي وإن كانت تقييمات ذاتية للخبراء، إلا أنها تستند إلى خبرة المتخصصين، لذلك تمثل أداة فعالة للحكم على منظومة الحوكمة العامة (Kaufmann & Others, 2010, pp1−13)، لكن هذه الأداة لا تساعد على التمييز بين أسباب الفساد الذي يجري على المستوى الكلي للدولة، إن كان نتيجة غياب التعددية السياسية، أو غياب أو ضعف تداول السلطة، أو ضعف المشاركة في العملية السياسية، أو نتيجة اقتناص أجهزة الدولة، وحتى البعد الخاص بالسيطرة

على الفساد لا يميز بين أنماط وأنواع الفساد، ولا يحدد تأثيرها على القطاعات المختلفة للمجتمع أو بين أجهزة الدولة (سليم وآخرون، 2010، ص57).

- التقرير العالمي للنزاهة: يصدر هذا التقرير عن منظمة النزاهة العالمية، وهي منظمة أنشئت منذ بضعة أعوام، ومقرها مدينة واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقوم هذه المنظمة بإصدار تقرير يشمل مجموعة من المؤشرات عن النزاهة، تغطي عوامل الحوكمة والفساد، وبدلاً من قياس الفساد، فإن مؤشرات النزاهة تحاول تقييم مقدرة المواطنين ومنشآت الأعمال على معرفة ما يجري في الحكومة، ومتابعة أعمالها ومواجهة انحرافاتها، وتتضمن المؤشرات قياساً لعوامل شبيهة بتلك التي يصدرها البنك الدولي عن الحوكمة، وإن كانت غير متطابقة معها، وتشمل المؤشرات (Global Integrity, 2010, pp1-10):

  - المجتمع المدني، وإتاحة المعلومات، والإعلام.
  - الانتخابات العامة (المشاركة والنزاهة والتمويل).
  - مساءلة الحكومة (الجهاز الإداري، الجهاز التشريعي، القضاء، الموازنة العامة).
  - الإدارة والخدمة المدنية (النظم الإدارية والمشتريات والخصخصة).
  - مؤسسات وآليات الرقابة والمحاسبة (المؤسسات الرقابية الرئيسية، وأهم مجالات الرقابة).
  - مكافحة الفساد، وسيادة القانون.

حيث يجري تجميع هذه المؤشرات في مؤشر جامع، هو المؤشر العالمي للنزاهة، ويتم تكوين التقييم الذي تعتمد عليه المؤشرات، من خلال مجموعات من الخبراء ومجموعة كبيرة من المراجعين من مناطق مختلفة من العالم، وشمل المقياس 36 دولة في العام 2010م (Global Integrity, 2010, pp1-10)، وبالرغم من أن المؤشرات العالمية للنزاهة تمثل تطويراً كبيراً في مؤشرات الحوكمة والنزاهة، إلا أنه يؤخذ عليها تركيزها على المؤسسات الرسمية ولا تتناول المؤسسات غير الرسمية، كما يؤخذ عليها تغيير منهجية وإجراءات القياس بين عام وآخر، بما يشكل صعوبة في المقارنة الزمنية، وأنها كذلك لا تميِّز بين القطاعات المعرضة للفساد، حيث تتناول عوامل النزاهة من منظور كلي (سليم وآخرون، 2010، ص59).

- البارومتر العالمي للفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية: وهو مؤشر يقيس رأي عينة من المواطنين موزعة في عدة دول وصلت إلى 86 دولة في العام 2010م عن قطاعات الدولة الأكثر فساداً، ورأيهم حول مستويات الفساد المتوقعة مستقبلاً، وتقييمهم لجهود الحكومة في مكافحة الفساد، وتكمن الميزة الهامة لبارومتر الفساد، في أنه يقارن درجة الفساد عبر القطاعات المختلفة للدولة (Transparency International, 2010, pp8-35)، لكنه يقتصر على عدد من الدول ويعتبر محدوداً نسبياً، بالإضافة إلى أنه يعتبر مقياساً إدراكياً وانطباعياً (سليم وآخرون، 2010، ص62).

ت-**المقاييس الوسيطة/ قياس الاستعداد المؤسسي** (سليم وآخرون، 2010، ص50): هناك بعض المحاولات البازغة في قياس الفساد تركز على درجة توافر مقوماته، في البيئة المؤسسية للجهة أو الجهات محل الدراسة، كبديل لمدخل قياس المدركات، وكأسلوب يمكِّن من تشخيص الأوضاع المؤسسية المهيِّئة للفساد، مثل العوامل الآتية:

- درجة التعقيد البيروقراطي في اللوائح والإجراءات.
- مدى السلطة التقديرية المتاحة للعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور، أو يسيطرون على موارد عامة.
- درجة الشفافية في القرارات والمعاملات.
- درجة الغموض في المعايير الحاكمة للقرارات والمعاملات.
- ضوابط ومعايير وفاعلية الرقابة والمساءلة عن الممارسات والقرارات والنتائج.
- كفاية مستوى أجور العاملين مقارنة بتكاليف المعيشة وبتلك السائدة في القطاع الخاص.
- درجة توافر ثقافة مجتمعية في المجتمع المحيط تقوم على النزاهة والعدالة، وثقافة مؤسسية داخلية تقوم على التجرد والأخلاقيات المهنية.
- آليات وضوابط الثواب والعقاب المرتبطة بممارسات الفساد والنزاهة، ودرجة فاعليتها.

8.1.3. عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

ومن خلال ما تقدم من عرض لمقاييس الفساد، فإن الباحث يرى أن أفضل طريقة لتناول موضوع الفساد هو مدخل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، لأنه المدخل الأكثر اقتراباً في نتائجه من الواقع، حيث يُسهل الإجابة عن أسئلة المؤشرات بشكل أكثر موضوعية وبدون حرج، ولأنه يشخص مواطن الضعف في المنظمة التي قد تشجع العاملين لممارسة الفساد، فيساعد المنظمة على مكافحتها، لذلك قام الباحث بتحديد العوامل الرئيسية للاستعداد المؤسسي ضد الفساد، من خلال إعادة ترتيب وصياغة ما ذكرناه سابقاً عن كل من (سليم وآخرون، 2010، ص50) في مقياس الاستعداد المؤسسي للفساد وما تم ذكره في أسباب وخصائص الفساد، حيث يمكن تلخيص العوامل على النحو الآتي:

- الشفافية: وهي تتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وفي العلاقة مع المواطنين المنتفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل المؤسسة (أبو دية وآخرون، 2005، ص36)، فزيادة الشفافية تحد من الفساد (Malagueno & Others, 2010, pp372) وهي تشتمل على عدة مؤشرات منها (المؤقت وآخرون، 2007، ص96):

  - توافر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.
  - توافر معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة.

- إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
- قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين، أو مع الجمهور المستهدف.
- تعريف المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة وكيفية الحصول على خدماتها.
- نشر تقارير دورية حول نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها.

– المساءلة: وهي واجب العاملين، سواء أكانوا منتخبين أم كانوا معينين، في تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع اللوائح والأنظمة المؤسسية (أبو دية وآخرون، 2005، ص36)، والتي تشتمل على عدة مؤشرات منها (المؤقت وآخرون، 2007، ص 86):

- وجود هيكل تنظيمي يتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.
- الانتظام في التقارير التي ترفعها الهيئات المختلفة إلى من هم أعلى منها.
- انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة: مجلس الإدارة، الهيئة العامة، لجان الاختصاص.
- وجود تواصل مستمر مع الموظفين: اجتماعات الموظفين الدورية، صندوق اقتراحات.
- وجود تواصل مستمر مع المستفيدين: اجتماعات، استمارة تقييم، لجان دائمة.
- تقارير مالية وإدارية دورية للجهة الحكومية المختصة.
- مشاركة الجهات ذات العلاقة في تقييم البرامج والمشاريع، والخطط.

– المحاسبة: وهي خضوع الذين يتولون المناصب الوظيفية للمحاسبة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، فكلما زادت المحاسبة كلما حد ذلك من الفساد (Malagueno & Others, 2010, pp372) وهي تشتمل على عدة مؤشرات منها (أبو دية وآخرون، 2005، ص36):

- المحاسبة العمودية: والتي تتمثل في محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام الناخبين أو أمام مسئوليهم المباشرين، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة.
- المحاسبة الأفقية: والتي تتمثل في محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام الجهات ذات العلاقة في نفس المستوى.
- وجود آليات وضوابط واضحة للثواب والعقاب على ممارسات الفساد والنزاهة.

– تبسيط الإجراءات: وهي التي تتعلق بسهولة الاستفادة من خدمات المنظمة بدون الاضطرار إلى إجراءات مطولة لا داعي لها، بما لا يعطي الموظفين سلطات تقديرية تتيح المجال للفساد، وهي تشتمل على المؤشرات الآتية (سليم وآخرون، 2010، ص50):

- بساطة وسرعة الإجراءات الداخلية والخارجية في تقديم الخدمات وإتمام المعاملات.
- تقليل درجة السلطة التقديرية المتاحة للعاملين في التعامل مع الجمهور، أو استخدام الموارد.

- الدخل المناسب: وهي تهتم بمدى كفاية مستويات الأجور للعاملين مقارنة بتكاليف المعيشة وبتلك السائدة في القطاعات الأخرى (سليم وآخرون، 2010، ص50)، ولها عدة مؤشرات منها:
  - حصول العاملين بمختلف مستوياتهم من الإدارة العليا إلى الدنيا على دخل مناسب.
  - توافر موارد ذاتية كافية للمنظمة تمكنها من توفير أجور مجزية وعادلة للعاملين فيها.
- توافر قيم النزاهة: وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والتي تشتمل على عدة مؤشرات (أبو دية وآخرون، 2005، ص36):
  - التزام المنظمة بمبدأ الإفصاح عن الذمة المالية للذين يشغلون المواقع الحساسة.
  - التزام المنظمة بنظام قيمي يمنع تضارب المصالح الخاصة لمن يشغلون المناصب الحساسة مع المصلحة العامة للعمل.
  - التزام المنظمة بمدونة سلوك أو دليل عمل أخلاقي للعمل، تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم التي ينبغي مراعاتها في أثناء أداء مهماتهم وفي علاقتهم بالجمهور.
  - التزام المنظمة بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز سواء في علاقتها مع المستفيدين أو في إدارتها لمواردها البشرية.
  - توافر قيم النزاهة لدى الإدارة العليا والعاملين في المنظمة، والتي تمنعهم من ممارسة الفساد حتى لو تم تعطيل النظم الرقابية.
- إدراك النزاهة في بيئة المؤسسة الخارجية: وهو مفهوم يعبر عن مدى إدراك المنظمة لنزاهة الجمهور والجهات التي تتعامل معها، فكلما زاد إدراك النزاهة في هذه البيئة الخارجية كلما ساعد ذلك أكثر على عدم وقوع المنظمة في إحدى ممارسات الفساد، وقد قمنا في هذا العامل باستخدام أسلوب الإدراك لأنه من الصعب على أي دراسة أن تقوم بدراسة شاملة لاستعداد الجمهور الخارجي ضد الفساد، والذي قد يتعدد إلى المستفيدين والجهات الحكومية والمؤسسات الشريكة، والمؤسسات المانحة وغيرها، بالإضافة إلى أن ما نحتاجه هو مدى مشاهدة وإدراك المنظمة لتواجد الممارسات النزيهة في التعامل معها، وهذا هو المؤشر الأكثر تأثيراً على المنظمة.

9.1.3.أثر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

لقد تناول معظم الباحثون موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في إطار العموميات وفي إطار أثر الإدارة الإلكترونية على تقليل الفساد، وإن المتمعن في آراء الباحثين فيما يخص أثر الإدارة الإلكترونية على تقليل الفساد، يجد أن هناك تفاوتاً في آرائهم والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

- الإدارة الإلكترونية تقلل من الفساد: وهذا ما ذكره كل من (Kim & Others, 2009, pp42) و(ياسين، 2005، ص189) بأن الإدارة الإلكترونية تزيد من الشفافية وتحد من الفساد، وما ذكره (الرفاعي، 2009، ص309-318) بأن الحكومة الإلكترونية أحد العلاجات الواقية من انتشار

الفساد من جانب والتي تعمل على منعه من جانب آخر، لأنها تساعد على تمكين جمهور المستخدمين من أفراد وأعمال من الوصول بسهولة ويسر وبسرعة إلى المعلومات المتاحة دون الحاجة للتوجه إلى المواقع المادية لها وهذا يعتبر تقدماً كبيراً يحد من البيروقراطية والفساد الإداري. وما خلصت إليه دراسة (Singh & Others, 2010, 254) بأن تطبيق الحكومة الإلكترونية يسهم بشكل واضح في تخفيض الفساد، وما ذكره (Gokmen, 2010, pp27) بأن تطبيق الحكومة الإلكترونية سيؤدي إلى زيادة الشفافية والمساءلة، وما ذكره تقرير (الإسكوا، 2003، ص2-4) بأنه تم استخدام حلول الحكومة الإلكترونية بنجاح لمحاربة الفساد، ولإدخال الإصلاح الإداري، وزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، كما أن الحكومة الإلكترونية تستطيع الحد من الفساد من خلال جعل القواعد والإجراءات متاحة على الموقع الإلكتروني مما يسهل متابعتها ويزيد من الشفافية، ويساعد كذلك على تحديد المسئول عن كل خدمة وعن كل عمل خاطئ، مما ينعكس إيجاباً على تقليل فرص الفساد. وما ذكره أيضاً (مطيع،2011، ص6-16) بأن الاستغلال الفردي والجماعي لشبكة الإنترنت في خدمة المجتمع يزيد من فرص الإرادة المجتمعية لمكافحة الفساد فهي تمكن الأفراد والجماعات من المشاركة والتنسيق بفرص متساوية في الكشف عن الفساد ومواجهته ومنعه، لما تتمتع به البيئة الإلكترونية من السرعة الفائقة وعالمية النطاق وتوفير القدرة على التعبئة والتحشيد بتكلفة وإجراءات بسيطة.

- الإدارة الإلكترونية تقلل من الفساد التقليدي لكنها تفتح المجال للفساد الإلكتروني: وهذا ما ذكره (صدقي، 2003، ص2) بأن تطبيق التكنولوجيا في الإدارة العامة يزيد من مقدار الشفافية في الأداء الحكومي وقد يقلل من فرص الفساد الإداري ولكنه يفتح مجال آخر للفساد الإلكتروني لخبراء التكنولوجيا ومحترفي السرقة الإلكترونية، وما ذكره أيضاً (بهاتناغار، 2003، ص13) بأن الحكومة الإلكترونية تقدم حلاً جزئياً لمشكلة الفساد المتعددة الوجوه، ما دامت لا تستطيع مواجهة مخاطر الاستخدام غير الآمن للإنترنت الذي ينتهك الخصوصية والأمان.
- الإدارة الإلكترونية هي أداة محايدة قد تستخدم للفساد أو لمكافحته: وهذا ما ذكره (سالم، 2006، ص2) بأن تأثير الثورة الإلكترونية على تقليل الفساد يبقى محدوداً لأنها لا تملك سوى آليات وتقنيات محايدة تخضع لإرادة مستخدمها، لذلك فإن ما تحققه من نتائج قد يكون عكسياً أو دون المطلوب ما لم تكن مكملة ومدعمة بآليات ذاتية تقي العاملين بها من الانحراف والزلل، وما ذكره أيضاً (Berthon & Others, 2008, pp89) بأن انتشار الفساد في المجتمع سيزيد من الفساد الإلكتروني، وانخفاض الفساد سيساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ما ذكره (كبة، 2010) بأنه لابد من مكافحة الفساد وتغيير النهج الفكري والأخلاقي للعاملين في مؤسسات الدولة، لأنه بإمكان البؤر الفاسدة في البلاد تسخير الحكومة الإلكترونية لمزيد من هدر المال العام وسرقة قوت الشعب والابتزاز والرشوة وغسيل الأموال وأعمال المضاربة وبيع الوظائف والاختلاس وتجارة السوق السوداء وإقامة مجتمع الارتزاق وتدمير منظومة القيم الاجتماعية.

- الإدارة الإلكترونية أحد أركان الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد: وهذا ما ذكره (البياتي، 2010، ص11) بأن الطريقة المثلى لمواجهة الفساد تأتي من خلال منظومة متكاملة تشمل نظام تقييم الأداء ونظام تبسيط الإجراءات ونظام الإدارة الإلكترونية ونظام الرقابة العام، حيث أن اقتصار الإستراتيجية على أحد هذه الأنظمة سيعالج الموضوع من زوايا محددة ولن يستطيع الإحاطة بكل الزوايا، كما أن امتلاك إرادة مكافحة الفساد من الإدارة العليا هو الذي يجعل الإستراتيجية أداة فاعلة لمكافحة الفساد، وليست أداة لممارسته.

ويرى الباحث أن ما ذهب إليه الباحثون كان يعكس وجهات نظر من زوايا محددة ولم يقوموا بتناول الموضوع في إطاره الشامل، كما لاحظنا أن هناك قصوراً في فهم طبيعة الإدارة الإلكترونية خاصة فيما طرحه البياتي حيث فصل تبسيط الإجراءات ومنظومة تقييم الأداء والرقابة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية وكأنها أشياء منفصلة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية، بالرغم من أن الإدارة الإلكترونية تشمل في مضمونها –كما تم الإشارة إلى ذلك في الفصل الثاني– تبسيطاً للإجراءات كمتطلب لنجاحها وتشمل تقييم الأداء والرقابة الآنية كأحد وظائفها الرئيسية، لذلك يرى الباحث وبعد استعراض آراء الباحثين أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير متفاوت على عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد على النحو الآتي:

- الشفافية: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من وضوح الأهداف والغايات والخطط بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات، وسهولة تداول ونشر التقارير الإدارية والمالية مع أصحاب المصلحة عبر الوسائل الإلكترونية.
- المساءلة: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة يُسهل مساءلة المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد العاملين سواءٌ أكانوا منتخبين أم كانوا معينين في تقديم تقارير دورية منتظمة عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، ويساعد كذلك على توفير المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط، كما يساعد في انتظام الاجتماعات المختلفة داخل المنظمة بما تقدمه من مزايا تمكن أعضاء هذه الاجتماعات من عقدها عن بعد، وتسهل عملية استقبال الاقتراحات والشكاوى من الجمهور أو العاملين عبر البريد الإلكتروني، أو صندوق الشكاوى على الموقع الإلكتروني للمنظمة.
- المحاسبة: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر بيئة الشفافية والمساءلة التي تسهل خضوع الذين يتولون المناصب الإدارية للمحاسبة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، وذلك بسبب سهولة توفر المعلومات وانتظام عملية المساءلة.
- تبسيط الإجراءات: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات، واستكمال اللوائح والأنظمة الأمر الذي سيقلل من درجة السلطة التقديرية المتاحة للعاملين في التعامل مع الجمهور أو استخدام الموارد.

- الدخل المناسب: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر للمنظمة ميزة تنافسية جديدة تساعدها على رفع مستوى العائدات وإدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية أكبر، مما قد ينعكس إيجاباً على كفاية الدخل للعاملين مقارنة بتكاليف المعيشة وبتلك السائدة في القطاعات الأخرى.
- قيم النزاهة: إن استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يبقى أثرها محدوداً على توافر قيم النزاهة لدى الإدارة العليا والعاملين في المنظمة ولدى جمهور المنظمة، ويزداد تأثيرها إذا وجد برنامج تربوي شامل يستعين بالوسائل الإلكترونية لنشر قيم النزاهة، لكن ضعف قيم النزاهة المتوفرة لدى الإدارة العليا قد يحول الإدارة الإلكترونية إلى أداة للفساد بدلاً من أن تكون أداة لمكافحة الفساد، لأن الإدارة العليا غالباً ما تمتلك معظم الصلاحيات على البرامج المحوسبة وتستطيع تغيير المعلومات وإخفاء الحقائق.
- إدراك النزاهة لدى الجمهور الخارجي للمنظمة: إن نزاهة الجمهور الخارجي للمنظمة له دور مهم في تقليل إمكانيات الفساد، حيث أن الجمهور الخارجي قد يعمد إلى استخدام البيئة الإلكترونية وشبكة الإنترنت للقيام بحملات المناصرة والتشبيك ضد الفساد في المنظمة أو الدولة، لكن ضعف نزاهة الجمهور قد يشجع العاملين في المنظمة على ارتكاب الفساد، كما يفتح المجال أمام الفساد الإلكتروني للمحترفين في الاختراق الإلكتروني للنظام.

ومما سبق يرى الباحث أن استيفاء متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية بما فيها متطلب أمن المعلومات لها تأثير واضح على زيادة الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، لكنها لا تمنع الفساد بشكل كامل لأن مكافحة الفساد ومنعه يحتاج إلى إستراتيجية شاملة تكون الإدارة الإلكترونية أحد أركانها، لأن تأثير الإدارة الإلكترونية على قيم النزاهة في البيئة الداخلية للمنظمة ودرجة نزاهة جمهورها الخارجي تبقى أقل من باقي العوامل.

الفصل الثالث: المبحث الثاني

الإطار النظري للجمعيات الخيرية

1.2.3. مقدمة

2.2.3. مفهوم الجمعيات الخيرية

3.2.3. أهداف الجمعيات الخيرية

4.2.3. خصائص الجمعيات الخيرية

5.2.3. مجالات عمل الجمعيات الخيرية

6.2.3. نبذة عن الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

7.2.3. واقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

8.2.3. واقع الفساد في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

1.2.3.مقدمة

تتصف منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بخاصية فريدة، نابعة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى، وبطريقة تتناقض حتى مع المفهوم النظري للمجتمع المدني نفسه، الذي يمثل كافة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال ما بين الأسرة والدولة، ففي حين نشأت معظم منظمات المجتمع المدني وتطورت ضمن إطار الدولة، يشير الكثير من الكتاب والباحثين إلى حقيقة نشوء منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في ظل غياب الدولة، وغياب الاستقلال الوطني، وغياب السيادة على الأرض وضعف مقومات المواطنة، وكان هدفها الأساسي دعم صمود الشعب الفلسطيني وفضح جرائم الاحتلال، ولكن بعد قيام السلطة الفلسطينية في العام 1994م تغير الوضع، خاصة بعد إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في العام 2000م، حيث أضحى التركيز الأساسي في عمل هذه المنظمات على توفير الخدمات (Costantini & Others, 2011, pp7)، في مجالات التنمية الاقتصادية والرعاية الاجتماعية والتنمية الثقافية، والتوعية بالمخاطر البيئية في فلسطين، غير أن هذه المنظمات واجهت العديد من التحديات الداخلية والخارجية خصوصاً بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 والتي أثرت على أنشطة وبرامج منظمات المجتمع المدني العاملة في فلسطين وخاصة الجمعيات الخيرية (النباهين، 2008، ص57)، وبرز التأثير الأكبر على عمل الجمعيات الخيرية بعد الانتخابات التشريعية الثانية والتي أدت إلى وقف المساعدات الدولية عن الحكومة الفلسطينية العاشرة والحادية عشرة مما أدى إلى تحويل المساعدات الدولية للجمعيات الخيرية كبديل عن الحكومة، وازداد بروز دور الجمعيات الخيرية بعد اشتداد الحصار على القطاع بعد الحسم العسكري الذي جرى في قطاع غزة في شهر حزيران من العام 2007م، حيث تضاعف عددها وفاقت ميزانياتها ميزانية الحكومة الفلسطينية في القطاع، وأصبحت تقدم الخدمات الإغاثية الأولية لشريحة كبيرة من شرائح المجتمع، وتعمل على تنفيذ بعض المشاريع التنموية وإن كانت قليلة نسبياً.

إن هذا الدور الذي تلعبه الجمعيات الخيرية استلزم من الباحث أن يقوم بتطبيق دراسته على بيئة الجمعيات الخيرية، وخاصة أكبر مائة جمعية خيرية منها والتي تبلغ ميزانيتها أكثر من 80% من إجمالي ميزانية الجمعيات الخيرية في القطاع والبالغ عددها 846 جمعية خيرية.

لذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم الجمعيات الخيرية وأهدافها وخصائصها ومجالات عملها، ومن ثم سنقوم بتقديم نبذة عن الجمعيات الخيرية في قطاع غزة مع التطرق لواقع الإدارة الإلكترونية والفساد فيها بما يتوفر للباحث من دراسات وإحصاءات.

2.2.3.مفهوم الجمعيات الخيرية

تعتبر الجمعيات الخيرية أحد المكونات الرئيسة لمنظمات المجتمع المدني، فقد ارتبطت نشأتها بمفهوم الخير والإحسان، ثم تدرجت بعد ذلك من أنشطة الرعاية الاجتماعية فقط إلى أن تضمنت المشاركة في حركات التحرر العربي، ثم بدأت في مرحلة حديثة نسبياً تعي الدور الإنتاجي والتنموي، ويمثل مفهوم الجمعيات الخيرية امتداد للخلاف الفكري حول مفهوم المجتمع المدني (أبو النصر، 2007، ص79)، حيث نرى من خلال تعريفات بعض الباحثين وقوانين الدول العربية المجاورة والموضحة في الجدول رقم (2.3) أن الجمعيات الخيرية هي:

- شخصية اعتبارية: فهي مجموعة من الأشخاص الطبيعيين يتوفر لها كيان ذاتي مستقل تستهدف تحقيق غرض معين وتتمتع بالشخصية القانونية في حدود هذا الغرض (ويكيبيديا، 2011)، وهذا واضح من التعريفات القانونية للجمعية بالرغم من أن الباحثين الإمام وعبد الله و (Goel & Kumar) وأبو النصر لم يشيروا إلى ذلك بشكل صريح.
- غير هادفة للربح: وهذا ما ذهبت إليه كل التعريفات باستثناء (Goel & Kumar) والذي لم يوضح ذلك.
- غير حكومية: وهذا ما ذهب إليه تعريف المشرع الفلسطيني و(Goel & Kumar) بوضوح حين وصفاها بأنها مستقلة في حين لم تتطرق لذلك باقي التعريفات وذلك إما لأنهم يعتبرونها من البديهيات أو لأنه توجد في دولهم جمعيات تتبع الدولة.
- تتشكل من مجموعة من الأشخاص الطبيعيين: حيث ذهب كل من الإمام والقانون المصري والسوري إلى أن الجمعية تتشكل من مجموعة من الأشخاص سواء كانوا طبيعيين أو اعتباريين، بينما أجمع البقية على أنها تتكون من أفراد طبيعيين باختلاف بينهم على عدد المؤسسين.
- تهدف في الأساس لخدمة فئة محددة وليس لرعاية مصالح أعضائها: وقد ذهب إلى ذلك بشكل صريح كل من الإمام وعبد الله ولم يصرح البقية بذلك بالرغم من أن هذا البند هو الذي يميز الجمعيات الخيرية عن الجمعيات الأهلية والتي لا تستثني الجمعيات العائلية والعشائرية والجمعيات النقابية وجمعيات رجال الأعمال وغيرها من الجمعيات التي تهتم برعاية أعضائها بشكل أساسي (الزهر، 2011)، وقد لاحظ الباحث الخلط الكبير بين مفهوم الجمعيات الخيرية والجمعيات الأهلية حيث لم يميز معظم الكتاب بينهما لعدم إدراكهم للفرق بينهما.
- لا يتوجب تخصيص مال لها عند التأسيس: وهذا ما ذهب إليه الجميع حيث لم يشترطوا تخصيص مال للجمعية عند إنشائها، وهذا ما يميزها عن الشركات غير الربحية.

الجدول رقم (2.3): تعريفات بعض الباحثين والقوانين للجمعيات الخيرية

م.	المرجع	تعريف الجمعيات الخيرية
.1	عبـــــــد الله، 2004، ص85،109	هي كل جماعة من الأفراد تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض البر سواء أكان ذلك عن طريق المعاونة المادية أو المعنوية، حيث تهدف بشكل أساسي إلى خدمة عملائها الذين يمثلون الفئة المستهدفة من نشاط وأهداف الجمعية.
.2	Goel & Kumar, 2004, pp4	هي عبارة عن منظمة من الناس تعمل بشكل مستقل وبأهداف خاصة لإنجاز مهام موجهة لإحداث تغيير إيجابي في مجتمعها.
.3	الإمام، 2006، ص13	هي مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين يتفقون فيما بينهم على القيام بتقديم خدمات مختلفة، بهدف مساعدة المجتمع والعمل على رقيه وتقدمه، دون الالتفات إلى العائد المادي أو الربح من وراء تقديم هذه المساعدة أو الخدمة.
.4	أبـــو النصـــر، 2007، ص82	هي منظمات اجتماعية لا تهدف إلى الربح، وتعتمد في المقام الأول على مشاركة الأهالي في تحقيق أهدافها.
.5	Wikipedia, 2011	هي مجموعة من الأفراد الذين يدخلون في اتفاق كمتطوعين لتشكيل منظمة لإنجاز غرض محدد.
.6	المجموعة القانونية العربية الخاصة بحقوق الإنسان، 2011.	يعرف القانون الفلسطيني رقم (1) لسنة 2000م الجمعية أو الهيئة: بأنها شخصية اعتبارية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.
.7	حق، 2011.	يعرف القانون المغربي رقم (1.58.376) لعام 1958م الجمعيات بأنها اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم أو نشاطهم لغاية غير توزيع الأرباح فيما بينهم.
.8	كنانة، 2011.	يعرف القانون المصري رقم (84) لسنة 2002 الجمعيات بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو منهما معاً لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي.
.9	التشـــريعات الأردنيـــة، 2011.	يعرف القانون الأردني رقم (51) لسنة 2008 الجمعية بأنها أي شخص اعتباري مؤلف من مجموعة من الأشخاص لا يقل عددهم عن سبعة ويتم تسجيله وفقا لأحكام القانون لتقديم خدمات أو القيام بأنشطة على أساس تطوعي دون أن يستهدف جني الربح واقتسامه أو تحقيق أي منفعة لأي من أعضائه أو لأي شخص محدد بذاته أو تحقيق أي أهداف سياسية تدخل ضمن نطاق أعمال وأنشطة الأحزاب السياسية وفق أحكام التشريعات النافذة.
.10	المجموعة القانونية العربية الخاصة بحقوق الإنسان، 2011.	يعرف القانون اللبناني وهو القانون العثماني لسنة 1909م والمعدل لسنة 1932م الجمعية بأنها مجموعة مؤلفة من عدة أشخاص لتوحيد معلوماتهم أو مساعيهم بصورة دائمة ولغرض لا يقصد به اقتسام الربح.
.11	المجموعة القانونية العربية الخاصة بحقوق الإنسان، 2011.	يعرف القانون السوري رقم (384) لسنة 1956م الجمعية بأنها كل جماعة ذات طبيعة مستمرة لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادي.

الجدول من إعداد الباحث.

وبناء على التعريفات المذكورة في الجدول رقم (2.3) والملاحظات السابقة الذكر فإنه يمكن تعريف **الجمعية الخيرية بأنها شخصية اعتبارية خيرية مستقلة تنشأ باتفاق بين أشخاص طبيعيين لتحقيق أهداف مشروعة لخدمة المجتمع**، حيث يتكون التعريف من العناصر الآتية:

- شخصية اعتبارية: فهي مجموعة من الأشخاص الطبيعيين يتوفر لها كيان ذاتي مستقل تستهدف تحقيق غرض معين يحدده أعضائها وتتمتع بالشخصية القانونية في حدود هذا الغرض.
- خيرية: فهي منظمات لا تهدف إلى جني الربح الذي يتم تقاسمه بين أعضائها، ولكنها قد تقوم بمشاريع ربحية لتغطية مشاريع وبرامج خيرية، كما أنها منظمات غير مُسيَّسة أي غير منخرطة في نشاط سياسي أو حزبي.
- مستقلة: وتعني أنها مستقلة عن العمل الحكومي، بالرغم من أنها قد تستفيد من بعض المنح الحكومية بحيث لا تتبع إدارياً للحكومة.
- تتشكل باتفاق بين أشخاص طبيعيين: فهي تتكون من تجمع أفراد وليس منظمات لأنها في هذه الحالة سوف تصبح اتحاد وليس جمعية، بالرغم من أنه يمكن أن تنشأ جمعية من أعضاء من بعض الجمعيات بصفتهم الشخصية، حيث تسجل أسماء هذه الشخصيات في الجمعية العمومية ولا تسجل أسماء جمعياتهم.
- تسعى إلى تحقق أهداف مشروعة لخدمة المجتمع: حيث أن خدمة أعضاء الجمعية ليس هدفها الرئيسي وهذا هو الذي يميز الجمعية الخيرية، فالجمعيات الخيرية تهتم بخدمة فئة محددة من المجتمع كما أنها تستطيع تحديد مجال عملها وتغيره حسب النظام، أما باقي منظمات المجتمع المدني فهي إما أنها ترعى مصالح أعضائها أو أنها تنشأ بموجب القانون للعمل في مجال محدد لا تستطيع تغييره، مثل النقابات واتحاد رجال الأعمال والجامعات والأندية الرياضية وغيرها، كما أن الجمعيات الخيرية تصبح جمعيات أهلية إذا احتوت على أي نوع آخر من أنواع منظمات المجتمع المدني غير المنظمات الخيرية أو أضيف لها جمعيات عائلية أو عشائرية أو غيرها.
- لا يتوجب تخصيص مال لها عند التأسيس وهذا ما يميزها عن الشركات غير الربحية أو المؤسسات الخاصة.

3.2.3.أهداف الجمعيات الخيرية (بيسان، 2002، ص6)

- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام.
- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية، ذات طابع مدني، والتي تقع خارج مسؤولية أو اهتمام أو أولوية الحكومة.
- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
- الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامة وتعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع.

4.2.3.خصائص الجمعيات الخيرية:

- مستقلة بشكل كامل عن الأجهزة الحكومية، لكنها قد تتلقى مساعدات حكومية لا تؤثر على إرادتها وقراراتها.
- لا تهدف إلى جني الأرباح، لكنها قد تمارس الأعمال الربحية لتستخدم عائدها للاستمرار في تقديم خدماتها (يوسف، 2008، ص3).
- إن التبرع والتطوع يعدان العنصرين الأساسيين لحيوية هذه الجمعيات.
- إنها منظمات غير مسيسة أي غير منخرطة في نشاط سياسي أو حزبي.
- إن الجمعيات الخيرية تمتاز باتساع مجالات عملها (أبو النصر، 2007، ص85).
- إن الجمعيات الخيرية تهتم بشكل أساسي برعاية مصالح الفئات المستفيدة وليس مصالح أعضائها وإن كانوا يستفيدون أحياناً من أنشطة الجمعية (الزهر، 2011).
- تعتبر الجمعية الخيرية شخصية اعتبارية وتتمتع بالشخصية القانونية.
- تتكون من أشخاص طبيعيين فقط.
- لا يتوجب تخصيص مال لها عند تأسيسها.

5.2.3.مجالات عمل الجمعيات الخيرية (أبو النصر، 2007، ص89):

- مجالات الخدمات والإغاثة: حيث تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل الإعانات الخيرية والمساعدات الاجتماعية، وتقدم خدمات أساسية في مجالات الصحة والتعليم والثقافة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإغاثية أثناء الطوارئ.
- المجالات التنموية: تقدم برامج ومشروعات لتنمية المجتمعات المحلية، وتعمل على زيادة مشاركة المواطنين في هذه الجهود، وتحرص على زيادة تمكين سكان المجتمع وخاصة الفئات المهمشة (مثل المرأة والفقراء والمعاقين والمسنين) في هذه العمليات.
- المجالات الحقوقية: تدافع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة والمهمشة مثل: المرأة والفقراء والمعاقين والمسنين، وتتبنى قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك.

6.2.3.نبذة عن الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

تلعب الجمعيات الخيرية في قطاع غزة دوراً بارزاً في عمليات الإغاثة والتنمية، خاصة في ظل الحصار المفروض على القطاع، بما تتلقاه من مساعدات كبيرة سنوياً والتي تجاوزت 800 مليون دولار في العام 2010م (البيك، 2011)، وهذا يفوق ضعف حجم الميزانية السنوية للسلطة الفلسطينية في قطاع غزة والمقدرة بـ 292 مليون دولار (بكرون، 2011)، وتعاظم تأثير أكبر مائة جمعية منها على المجتمع بما أنفقته في العام 2010م والذي مثل أكثر من 80% من إجمالي مصروفات كل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والبالغ عددها 846 جمعية خيرية لذلك سنقوم في هذا الجزء من المبحث بتناول نشأة هذه الجمعيات الخيرية وتعدادها في القطاع وواقع الإدارة الإلكترونية والفساد فيها.

1.6.2.3. نشأة وتطور الجمعيات الخيرية في فلسطين

يعود بروز الجمعيات الخيرية الفلسطينية بمفهومها الحديث إلى منتصف القرن التاسع عشر (أبو سيف، 2005، ص140)، والذي أخذ بالتطور تدريجياً عبر عدة مراحل يمكن أن نوضحها على النحو الآتي:

- **مرحلة أواخر الحكم العثماني:** وامتازت هذه المرحلة بحرية تكوين الجمعيات، وتحفيز الطوائف المسيحية على تشكيلها، وإصدار قانون الجمعيات العثماني لعام 1909، والذي يقوم على فلسفة حرية العمل الأهلي من خلال الإشعار للجهات الإدارية لا على موافقتها من خلال الترخيص، كما تميزت الجمعيات في هذه المرحلة بالطابع الاجتماعي البحت (أبو سيف، 2005، ص140).

- **مرحلة الانتداب البريطاني:** لعبت الجمعيات الخيرية في هذه المرحلة دورًا هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي وعلى المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية ومقاومة تأسيس وطن قومي يهودي في فلسطين، بالإضافة إلى تركيزها على تقديم المساعدات الإغاثية إلى منكوبي الحرب واللاجئين الفلسطينيين (بيسان، 2002، ص21).

- **فترة النكبة إلى النكسة:** وقد ساد خلالها الحكم الأردني في الضفة الغربية والحكم المصري في قطاع غزة، وخضعت الجمعيات الخيرية في الضفة الغربية لقانون الجمعيات الأردني رقم (33) لسنة 1966م، أما في القطاع فاستمر العمل بقانون الجمعيات العثماني (مرزوق، 2006، ص64)، حيث مثلت هذه المرحلة تراجعاً في دور ووجود الجمعيات الخيرية نتيجة حالة الإحباط التي أصابت المجتمع الفلسطيني بعد النكبة، إضافة لتشديد قبضة النظام

الأردني والمصري على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة والقطاع، وبالرغم من ذلك فإن نشاط هذه الجمعيات قد تركز حول مقاومة كافة مشاريع التوطين والتأكيد على حق العودة باعتبارهما محور العمل لهذه المرحلة (بيسان، 2002، ص22).

- **فترة النكسة إلى الانتفاضة الأولى:** شهدت عودة وإحياء ونشوء منظمات العمل الأهلي الفلسطيني نتيجة تعاظم قوة منظمة التحرير الفلسطينية، حيث قامت المنظمة بإنشاء الاتحادات الشعبية في الخارج بهدف العمل لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني في أرض وطنه المحتل، دون تركيزها على العمل التنموي في السبعينات، ولكن وبعد خروج المنظمة من بيروت في بداية الثمانينات كان التوجه يقضي بتركيز الفصائل الفلسطينية المختلفة على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية وجمعيات خيرية في الداخل تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى (بيسان، 2002، ص22)، كما تصاعد في هذه المرحلة إنشاء وتطور الجمعيات الخيرية الإسلامية والتي كانت تعمل خارج إطار منظمة التحرير والتي كان لها دور هام في دعم صمود الشعب الفلسطيني في الداخل (درويش، 2003، ص47).

- **مرحلة الانتفاضة الأولى:** شهدت هذه المرحلة انتقال توجهات الجمعيات الخيرية نحو الجمع بين عنصري البناء والمقاومة وذلك بهدف التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، فتشكلت العديد من الجمعيات والمراكز المهنية المتخصصة (بيسان، 2002، ص24) نقلاً عن (عبد الهادي، 1997، ص76-90).

- **مرحلة السلطة الوطنية الفلسطينية:** شهدت هذه المرحلة طفرة في المجتمع المدني الفلسطيني من حيث الكم الهائل للمؤسسات والجمعيات الخيرية التي وجدت في غضون سنوات قليلة ومن حيث تنوع المهام التي أوكلتها هذه المؤسسات لنفسها (أبو سيف، 2005، ص149)، لكن السلطة الفلسطينية عملت طوال هذه الفترة لمحاولة استيعاب هذه الجمعيات والمؤسسات ضمن إطارها مما خلق بعض أوجه الخلاف بينها وبين المنظمات الأهلية، حتى تم اعتماد قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م، والذي نظم العلاقة القانونية ووحد القوانين المعمول بها في الضفة الغربية وقطاع غزة، إلا أن العلاقة المهنية بقيت أقرب إلى الغموض، وشابها الكثير من التنازع، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها التنافس على التمويل والاختلاف في وجهات النظر السياسية (برنامج دراسات التنمية، 2000، ص85).

- **مرحلة الانتفاضة الثانية:** ازداد دور المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات الإغاثية والصحية، بالإضافة إلى بعض الأنشطة التنموية، فيما عجزت عن الانخراط الفعلي في الانتفاضة

وإعطائها الطابع الشعبي، كما استطاعت من خلال التعبئة والضغط من تعديل قانون الانتخابات وأثرت في صياغة الدستور الفلسطيني وغيره من القوانين (المؤقت وآخرون، 2007، ص44).

- **مرحلة الحصار والانقسام:** بدأت مرحلة الحصار بعد الانتخابات التشريعية الثانية والتي فازت بها حركة حماس بغالبية مقاعد المجلس التشريعي والتي اتسمت بوقف مساعدات الدول المانحة للحكومة الفلسطينية العاشرة التي شكلتها حماس وحكومة الوحدة الوطنية بعد اتفاق مكة، وفي المقابل تم تحويل مساعدات المانحين إلى منظمات المجتمع المدني التي تلتزم بأجندة المانحين، مما أعطى منظمات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الخيرية دوراً بارزاً وهاماً في هذه المرحلة خاصة بعد الانقسام الداخلي، حيث تركز عمل الجمعيات الخيرية على الجانب الإغاثي وعلى تسيير قوافل فك الحصار البحرية منها والبرية، والتي كان من أبرزها قافلة الحرية التي تسببت بتخفيف الحصار عن القطاع وفتح معبر رفح بشكل جزئي، كما لعبت الجمعيات الخيرية دوراً إغاثياً هاماً أثناء وبعد الحرب الهمجية التي قام بها الكيان الصهيوني في نهاية العام 2008م وبداية العام 2009، وفي المقابل عملت الجمعيات الخيرية في الضفة الغربية وفق أجندة وسياسات الخطة التنموية التي أعدتها حكومة سلام فياض بالتوافق مع المانحين، والتي كانت تتلقى التمويل بناءً عليها.

2.6.2.3. تعداد الجمعيات الخيرية والأهلية في قطاع غزة

تشير دراسة الشبكة الأورومتوسطية لحقوق الإنسان كما هو موضح في الجدول رقم (3.3) إلى أن عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة في الضفة الغربية وقطاع غزة يساوي 0.7 جمعية، حيث يعتبر هذا العدد أفضل من سوريا والأردن ومصر، ويقل هذا العدد عن كل من تونس وتركيا ولبنان والجزائر والمغرب والكيان الإسرائيلي الذي يصل عدد الجمعيات فيه لكل 1000 نسمة إلى 4 جمعيات، وفي دول الاتحاد الأوروبي إلى 6 جمعيات (EMHRN, 2010, pp110)، وهذا قد يعزى إلى أن الضفة الغربية وقطاع غزة لا زالتا بحاجة إلى المزيد من الجمعيات، أو أن التكدس السكاني في مساحات صغيرة مكَّن الجمعيات من خدمة الجمهور على نطاق جغرافي وجماهيري أكبر من تلك الجمعيات الموجودة في الدول الأخرى التي تتسع مساحتها الجغرافية وتقل فيها الكثافة السكانية مما يتطلب زيادة عدد الجمعيات لتغطية المساحة الواسعة، لكن هذا التبرير بحاجة إلى دراسة الموضوع كذلك من زاوية حجم الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات، فالأعداد تساوي بين من يقدم القليل من الخدمات و بين من يقدم الكثير منها.

الجدول رقم (3.3):عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة في دول الحوض المتوسط

الرقم	الدولة	عدد الجمعيات الخيرية	عدد الجمعيات لكل 1000 نسمة
	العام	2010/2009	2010/2009
.1	سورية	1,500	0.1
.2	الأردن	1,200	0.2
.3	مصر	30,000	0.5
.4	فلسطين	3,043	0.7
.5	تونس	9,517	0.9
.6	تركيا	84,782	1
.7	لبنان	6,000	1.4
.8	الجزائر	81,000	2
.9	المغرب	80,000	2.5
.10	الكيان الإسرائيلي	30,000	4
.11	الاتحاد الأوروبي	غير متوفر	6

Source: EMHRN, "Freedom of Association in the Euro-Mediterranean Region 2007-2010: A Threatened Civil Society", Euro-Mediterranean Human Rights Network (EMHRN), Copenhagen, Denmark, 2010.

ويشير الجدول رقم (4.3) إلى أن عدد الجمعيات الخيرية في قطاع غزة يصل إلى 846 جمعية خيرية بمعدل 0.54 جمعية لكل 1000 نسمة وهذا ينخفض عن المعدل العام في الضفة الغربية وقطاع غزة والذي يصل إلى 0.7 جمعية لكل 1000 نسمة، وهذا قد يعزى إلى حاجة القطاع الفعلية إلى مزيد من الجمعيات الفاعلة أو إلى أن سكان قطاع غزة يتكدسون على مساحة جغرافية ضيقة بخلاف الضفة الغربية التي يتوزع فيها السكان على مساحة جغرافية أكبر، مما يعطي للجمعيات الخيرية فرصة العمل على نطاق جغرافي أوسع.

كما يلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن عدد الجمعيات الخيرية في محافظة غزة هو الأكبر بالنسبة لعدد السكان حيث يصل إلى 0.77 جمعية لكل 1000 نسمة والذي قد يعزى إلى أن محافظة غزة تعتبر المحافظة الرئيسية في القطاع والتي تتركز فيها الإدارات المركزية والوزارات الحكومية مما جعل الجمعيات التي تتجه إلى خدمة جميع محافظات القطاع تتمركز في محافظة غزة، وخاصة الجمعيات الأجنبية، وفي المقابل نجد أن محافظة خانيونس تعتبر هي الأقل من حيث عدد الجمعيات بالنسبة لعدد السكان حيث يصل عدد الجمعيات فيها إلى 0.35 لكل 1000 نسمة، تليها محافظة شمال غزة بمعدل 0.42 جمعية لكل 1000 نسمة ورفح بمعدل 0.44 جمعية لكل 1000 نسمة وهذا قد يؤشر إلى حاجة هذه المحافظات إلى افتتاح جمعيات جديدة.

جدول رقم (4.3) عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة في كل محافظة في قطاع غزة

الرقم	المحافظة	عدد السكان نهاية عام 2010	عدد الجمعيات الخيرية	عدد الجمعيات الخيرية لكل 1000 نسمة
.1	شمال غزة	303,351	126	0.42
.2	غزة	543,195	418	0.77
.3	دير البلح (الوسطى)	226,778	112	0.49
.4	خانيونس	296,438	105	0.35
.5	رفح	192,144	85	0.44
.6	المجموع	1,561,906	846	0.54

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، "الفلسطينيون في نهاية العام 2010م"، رام الله، فلسطين، 2010م، إحصائية الجمعيات الخيرية من الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2011/7/26م.

وتشير إحصائية الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة إلى ارتفاع عدد الجمعيات الأهلية في العام 2011م في محافظات قطاع غزة إلى 900 جمعية بتاريخ 2011/7/26م بزيادة قدرها 584 جمعية عما كان عليه بتاريخ 2006/4/30م (البيك، 2011)، ويعزى ذلك إلى ازدياد حرية تسجيل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، بالإضافة إلى ظروف الحصار التي تطلبت ازدياد عدد الجمعيات لتلبية احتياجات السكان الأساسية، كما تشير الإحصائية في الجدول رقم (5.3) إلى ارتفاع عدد الجمعيات الأهلية في العام 2011 في محافظة غزة حيث وصلت إلى معدل 50.61% في حين كانت 38.9% في العام 2007 حسب إحصائية معهد ماس في دراسة (المالكي وآخرون، 2008، ص131)، حيث كانت الزيادة على حساب محافظات الوسطى وخانيونس ورفح بينما حافظت محافظة شمال غزة على معدلها بزيادة بلغت 1%، كما مثلت الجمعيات الاجتماعية ما نسبته 44.92% من إجمالي الجمعيات الأهلية، وهذا يرجع إلى حالة الحصار التي يعانيها شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة، وتوجهات الجهات المانحة الغربية بتقليل مشاريعها التنموية في القطاع، مما زاد من عدد الجمعيات التي تهتم بالنواحي الإغاثية والاجتماعية.

كما تشير إحصائية الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة في الجدول رقم (5.3) إلى أن الجمعيات الخيرية تمثل 94% من الجمعيات الأهلية والتي تشتمل بالإضافة إلى الجمعيات الخيرية على الجمعيات العائلية والعشائرية والجمعيات النقابية، وأن نسبة الجمعيات الاجتماعية منها وصلت إلى 48.7%، وهذا انعكاس لحالة الحصار ولثقافة قصر دور الجمعيات على جانب المساعدات لدى الكثير من الجمعيات وعامة الشعب.

جدول رقم (5.3): إحصائية بعدد الجمعيات الأهلية والخيرية حسب القطاع والمحافظة في قطاع غزة

م.	القطاع	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع	نسبة القطاعات الخيرية	نسبة القطاعات الأهلية
	القطاعات الخيرية								
1	الجمعيات الاجتماعية	77	164	56	58	57	412	%48.70	%45.78
2	الجمعيات الأجنبية	1	62	1	0	0	64	%7.57	%7.11
3	الجمعيات الثقافية	10	43	18	7	6	84	%9.93	%9.33
4	الجمعيات الزراعية	6	9	6	14	2	37	%4.37	%4.11
5	الجمعيات الطبية	5	26	1	4	2	38	%4.49	%4.22
6	جمعيات الأخوة	1	2	0	0	0	3	%0.35	%0.33
7	جمعيات الأمومة والطفولة	6	18	9	6	4	43	%5.08	%4.78
8	جمعيات البيئة	1	4	3	3	2	13	%1.54	%1.44
9	جمعيات التعليم	0	10	6	0	1	17	%2.01	%1.89
10	جمعيات التعليم العالي	2	9	1	1	1	14	%1.65	%1.56
11	جمعيات الخريجين	1	6	1	0	1	9	%1.06	%1.00
12	جمعيات السياحة والآثار	0	1	0	1	0	2	%0.24	%0.22
13	جمعيات الشباب والرياضة	5	35	6	10	5	61	%7.21	%6.78
14	جمعيات الصداقة	2	3	0	0	0	5	%0.59	%0.56
15	جمعيات المعاقين	9	15	3	1	3	31	%3.66	%3.44
16	جمعيات حقوق الإنسان	0	6	1	0	1	8	%0.95	%0.89
17	جمعيات فروع الضفة	0	5	0	0	0	5	%0.59	%0.56
	مجموع الجمعيات الخيرية	**126**	**418**	**112**	**105**	**85**	**846**	**%100.00**	**%94.00**
	النسبة المئوية للجمعيات الخيرية	**%14.89**	**%49.41**	**%13.24**	**%12.41**	**%10.05**	**%100.00**		
	القطاعات الأخرى								
1	الجمعيات العائلية والعشائرية	3	5	1	2	3	14		%1.56
2	الجمعيات النقابية	0	37	0	3	0	40		%4.44
	مجموع الجمعيات الأهلية	**129**	**460**	**113**	**110**	**88**	**900**		**%100.00**
	النسبة المئوية للجمعيات الأهلية	**%14.33**	**%51.11**	**%12.56**	**%12.22**	**%9.78**	**%100.00**		

المصدر: الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بتاريخ 2011/7/26م.

7.2.3.واقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

تبقى الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل جديدة على عمل الجمعيات الخيرية، بالرغم من وجود بعض تطبيقاتها فيها، فواقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة لم يخضع لدراسة شاملة ومتكاملة، حيث تناول بعض الباحثون هذا الواقع من خلال جزئيات محددة فقط، أو في مناطق جغرافية محدودة، أو في جمعيات خيرية معدودة، حيث يمكن لنا أن نقوم بعرض مختصر لهذا الواقع في هذا الجزء من المبحث من خلال بعض المؤشرات التي توفرت للباحث، ونترك الاطلاع على هذا الواقع بشكل تفصيلي من خلال تحليل نتائج الدراسة.

- **استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة الجمعيات الخيرية:** يتفاوت استخدام الجمعيات الخيرية للوسائل الإلكترونية في الإدارة، بحيث يزداد غالباً الاستخدام كلما كبر حجم عمل الجمعية ويقل كلما صغر حجم العمل، ويظهر بشكل أكبر استخدام الوسائل الإلكترونية في النواحي المالية حيث تمتلك أغلب الجمعيات الخيرية برامج مالية محوسبة تلبي جزءاً كبيراً من

احتياجاتها (المشهراوي، 2009، ص23)، أما في باقي الجوانب فإن الأمر يتفاوت بقدر اهتمام الجمعية وتوجهاتها، لكن بالمجمل يبقى استخدام الوسائل الإلكترونية في إدارة الجمعيات الخيرية في قطاع غزة في بداياته ولا زال بحاجة إلى التطوير(Hilles & Abu Shaeera, 2010, pp7).

- **واقع المواقع الإلكترونية للجمعيات:** يشير استطلاع الرأي الذي أجرته أمان في العام 2007 أنه يوجد موقع إلكتروني للمنظمات الأهلية في قطاع غزة بنسبة 58.3% والتي تمثل الجمعيات الخيرية الجزء الأكبر منها (أمان، 2007، ص9)، وهذا مؤشر على ضعف التعامل مع جمهور المؤسسة وتقديم الخدمات له من خلال البوابة الإلكترونية، لكن هذه النسبة تحسنت في دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010, pp28) والتي وصلت إلى 74.4% وذلك بسبب اشتداد الحصار وصعوبة حضور المؤسسات المانحة إلى القطاع مما جعل من الموقع الإلكتروني الواجهة الرسمية للمنظمة في تعاملها مع الجهات المانحة وأحياناً مع المستفيدين.
- **واقع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة:** توجد أزمة معلومات وبيانات في الكثير من مؤسسات العمل الأهلي حتى القديمة منها وصاحبة التاريخ الطويل حيث أن نسبة وجود قواعد بيانات محوسبة للمستفيدين هي 64.1% (Hilles & Abu Shaeera, 2010, pp28)، وفي الغالب تكون ضعيفة ولا يجري تغذيتها وتحديثها بالبيانات بشكل مستمر، وهذا يفقد هذه الجمعيات الخيرية القدرة على التحرك السريع وتلبية طلبات الجهات المانحة (الحداد وعبد الواحد، 2009، ص11).
- **قدرة العاملين في الجمعيات الخيرية على التعامل مع البيئة الإلكترونية:** أشارت دراسة حلس وأبو شعيرة أن نسبة 41% من العاملين في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة يمتلكون بريد إلكتروني (Hilles & Abu Shaeera, 2010, pp29)، وهذا مؤشر على ضعف قدرات العاملين بشكل عام على التعامل مع البيئة الإلكترونية، كما أشارت الدراسة السابقة إلى أن نسبة وجود متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الجمعيات الخيرية هي 71.8%، وهذا قد يدل على توفر بعض الكفاءات المتخصصة وهو أحد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الجمعيات الخيرية لكن هذه الجمعيات لم تستغل هذه الكفاءات لتتقدم بشكل واضح للأمام في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **أمن البيئة الإلكترونية:** تمتلك العديد من الجمعيات الخيرية برامج لمكافحة الفيروسات بنسبة 74.4%، لكن الذين يحدِّثون هذه البرامج هم فقط بنسبة 51.3% (Hilles & Abu Shaeera, 2010, pp32)، وهذا مؤشر على أن البيئة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية لا زالت غير آمنة، وتحتاج إلى مزيد من الإجراءات التي تكفل أمن المعلومات.
- **قانونية المعاملات الإلكترونية:** قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بإعداد مسودة مشروع قانون المبادلات والتجارة الإلكترونية للعام 2003م، وقانون آخر لتنظيم التوقيعات الإلكترونية للعام

2004م، ولم يتم اعتمادهما من المجلس التشريعي حتى اللحظة (المدهون، 2011)، وهذا أدى إلى إلزام الجمعيات الخيرية بتسليم تقاريرها الإدارية والمالية والمستندات الرسمية ورقياً إلى جهات الاختصاص الحكومية، مما يقلل من دافعية الجمعيات الخيرية للتوجه نحو التطبيق الشامل للإدارة الإلكترونية.

ويرى الباحث من خلال المؤشرات السابق ذكرها أن الجمعيات الخيرية لم تقم بعد بتطبيق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، بالرغم من أن العديد من الجمعيات الخيرية قد قطعت شوطاً لا بأس به في تطبيق بعض أجزائها، ويرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها ضعف الموارد المالية للتطبيق، وعدم وجود قوانين تنظم المعاملات الإلكترونية، وضعف ثقافة استخدام الوسائل الإلكترونية في العمل، بالإضافة إلى ضعف قدرات العاملين في هذه الجمعيات على التعامل مع البيئة الإلكترونية، لكن تبقى هذه القراءة لواقع الإدارة الإلكترونية غير كاملة لنقص المعلومات والدراسات بالخصوص، وتأتي هذه الدراسة لتضع إطاراً شاملاً لواقع وجود متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة.

8.2.3.واقع الفساد في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة

سنتكلم في هذا الجزء من المبحث بشكل مقتضب عن واقع الفساد في الجمعيات الخيرية الفلسطينية، حيث سنترك دراسة هذا الواقع ضمن تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وسنقتصر هنا على استعراض مختصر لمدى إدراك الفساد في الجمعيات وأهم أشكال الفساد فيها ومدى فعالية الأجهزة الحكومية في الرقابة على قطاع الجمعيات الخيرية.

- **إدراك الفساد في الجمعيات الخيرية:** يشير استطلاع الرأي العام الذي أجراه الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان في شهر ديسمبر من العام 2007م أن 53.5% من المبحوثين في قطاع غزة يعتقدون أن الفساد أكثر انتشاراً في القطاع العام، و18.9% في الأحزاب السياسية، و3.8% في القطاع الخاص و 5.7% في المنظمات الأهلية، كما أن نسبة الفساد في المنظمات الأهلية في الضفة الغربية لم تختلف كثيراً عن نظيرتها في القطاع والتي بلغت 5.1%، وقد ترجع هذه النسب إلى أن احتكاك الجمهور بكافة شرائحه يكون مع الحكومة أكثر من المنظمات الأهلية والتي تقوم برعاية فئات محددة من المجتمع مما يقلل من معرفة الجمهور بشكل دقيق لمدى وجود الفساد في هذه المنظمات، بينما يرى 59.7% من المبحوثين بوجود الفساد في المنظمات الأهلية (14.2% فساد كبير، 23.3% فساد متوسط، 22.2% فساد منخفض)، كما أشار استطلاع رأي العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة الذي أجراه الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان في بداية العام 2007م إلى وجود الفساد في المنظمات الأهلية بنسبة 87.8% بدرجات متفاوتة (12.8% فساد كبير، 53.9% فساد متوسط، 20.6% فساد منخفض) وهي مقاربة لنظيرتها في الضفة الغربية، وكذلك أشار استطلاع رأي مدراء المنظمات الأهلية في قطاع غزة في بداية العام 2008م إلى وجود الفساد

في المنظمات الأهلية بنسبة 87.2% بدرجات متفاوتة (16.1% فساد كبير، 71.1% فساد متوسط ومنخفض) وهي أكبر من الضفة الغربية والتي بلغت 82.8% وقد يرجع ذلك إلى استنكاف الموظفين في القطاع بعد الحسم العسكري والذي أربك العمل الحكومي في القطاع في البداية، لكن الناظر إلى نتيجة استطلاع رأي العاملين والمدراء يدرك خطورة النتائج لأنها تأتي من العاملين والمدراء الذين يعيشون في بيئة المنظمات الأهلية والذين لديهم قدرة أكبر على معرفة ما يحدث في هذه المنظمات أكثر من غيرهم، لكن درجة مصداقية هذه النتائج تتراجع في نفس هذه الاستطلاعات عندما تكون نسبة الذين اضطلعوا على ممارسات الفساد من العاملين هي 34.4%، ومن المدراء هي 30.2% (أمان، 2011)، وهذا قد يعزى إلى أن معظم تقدير هؤلاء العاملين والمدراء يرجع لما يسمعوه في الوسط الأهلي دون أن يقوموا بالتدقيق في مدى صدقية هذه الأقوال، بالإضافة إلى طبيعة البشر التي تحب أن تتحدث وتهول في بعض الأحاديث خاصةً إذا كان الأمر مرتبطاً بقضايا الفساد، وهذا يؤكد أن عملية قياس إدراك الفساد تخضع للكثير من العوامل التي قد تجعلها غير واقعية، مما يصعب على صناع القرار الاعتماد على هذه النتائج للوقوف على أسباب الفساد ودوافعه في المنظمات الأهلية.

- **أشكال الفساد في الجمعيات الخيرية:** يشير تقرير الفساد الفلسطيني للعام 2009 إلى أن 36.5% من المبحوثين يرون أن الواسطة والمحسوبية في تقديم الخدمات هي أكثر أشكال الفساد انتشاراً في القطاع الأهلي، في حين كانت النسبة 33.8% خلال العام 2008، فيما احتلت الواسطة والمحسوبية والمحاباة في التعيينات المرتبة الثانية بنسبة 35.1% في حين كانت 33.33% خلال العام 2008م، حيث لا تعتمد التعيينات على معايير واضحة وشفافة في تعيين طواقمها ومدرائها، وتتم عملية التعيين في كثير من الأحيان لاعتبارات فئوية أو فصائلية أو لاعتبارات شخصية، أما عن استخدام موارد وممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية أو انتخابية فقد بلغت النسبة 16.3%، في حين كانت النسبة 17.8% خلال العام 2008، أما الرشوة فقد بلغت 9.2% عام 2009 في حين كانت 14.8% في العام 2008م (أمان، 2010، ص29).
- **فعالية الجهات الحكومية في الرقابة على الجمعيات الخيرية:** تشير إفادة ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة إلى ضعف قدرته على ممارسة دوره الرقابي على الجمعيات الخيرية والتي لم تتجاوز عشر جمعيات سنوياً، ويرجع ذلك إلى تراكم الأعباء على الديوان بعد استنكاف معظم موظفي الديوان في القطاع عن العمل بعد الحسم العسكري وعدم توفير عدد كافي من الموظفين الجدد ذوي الخبرة في هذا المجال (أبو هويدي، 2011)، كما تشير إفادة الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية في قطاع غزة ولجنة المؤسسات غير الحكومية المشكلة حديثاً من وزارة الداخلية والوزارات المختصة بأن الدور

الرقابي للوزارة المختصة بعمل الجمعية لا زال في بداياته ولم يترجم على الأرض، ولا زالت تتمركز عملية الرقابة والتدقيق لدى الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، حيث يشير الجدول رقم (6.3) إلى توسع عملية التدقيق والرقابة على الجمعيات الأهلية من 50 جمعية سنوياً ما قبل الحكومة العاشرة في العام 2006م إلى 600 جمعية سنوياً خلال السنتين الأخيرتين أي بزيادة بلغت 1200%، وهذا انعكس على ارتفاع عدد الجمعيات المحلولة ليصل 495 جمعية بعد الحكومة العاشرة مقارنة بـ 347 جمعية قبلها وذلك بسبب مخالفة هذه الجمعيات لنظامها الأساسي مخالفات جوهرية أو بسبب ارتكابها حالات فساد أو بسبب عدم ممارسة عملها خلال أكثر من سنة من تأسيسها، كما تم ملاحظة ازدياد عدد الجمعيات التي تم تصفيتها من 41 جمعية قبل الحكومة العاشرة إلى 706 جمعية أي بزيادة قدرها 1621% ويرجع ذلك لتراكم عدد الجمعيات المحلولة قبل الانتخابات التشريعية والتي لم يتم تصفيتها حسب القانون، بالإضافة إلى أن الإدارة العامة للشئون العامة ضبطت حالات اختلاس تقدر بحوالي 6 مليون دولار وجاري التحقيق في عمليات اختلاس أخرى (البيك، 2011).

جدول رقم (6.3) إنجازات عمل الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية ما قبل الحكومة العاشرة وما بعدها

الرقم	وجه المقارنة	حتى 2006/4/30م	حتى 2011/7/26م
.1	عدد الجمعيات المسجلة	811	900 (584 جديد)
.2	عدد الجمعيات التي يتم تدقيقها سنوياً	50	600 (550 جديد)
.3	عدد الجمعيات المحلولة	347	842 (495 جديد)
.4	عدد الجمعيات التي تم تصفيتها	41	747 (706 جديد)

المصدر: الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بتاريخ 2011/7/26م.

ومن خلال الاستعراض السريع والمختصر لواقع الفساد في الجمعيات الخيرية، نجد أن مستوى الفساد في بداية العام 2007م وفي بداية العام 2008م يدق جرس الإنذار خاصة في استطلاع رأي العاملين والمدراء الذين هم أكثر احتكاكاً ومعرفة بواقع الجمعيات الخيرية، لكن الباحث يرى أن هذا المستوى من الفساد قد يكون مبالغاً فيه إذا تم الاطلاع على نتيجة نفس الاستطلاع والتي أكدت تدني نسبة من رأى الفساد من العاملين والتي بلغت 34.4% ومن مدراء الجمعيات والتي بلغت 30.2%، كما يتوقع الباحث أن يكون مستوى الفساد قد تراجع أمام عملية الرقابة التي تصاعدت بشكل كبير وملحوظ خلال العامين الأخيرين من قبل وزارة الداخلية مما قد يساهم في زيادة استعداد الجمعيات الخيرية ضد الفساد، وهذا ما سنقوم بقياسه من خلال تحليل نتائج الدراسة في الفصل الخامس إن شاء الله.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

1.4. مقدمة

2.4. أسلوب الدراسة

3.4. مجتمع وعينة الدراسة

4.4. الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

5.4. الخصائص والسمات التنظيمية لمجتمع الدراسة

6.4. أداة الدراسة

7.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

8.4. صدق الاستبانة

9.4. ثبات الاستبانة

1.4. مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لأسلوب ومنهجية الدراسة، ولمجتمع الدراسة، والخصائص والسمات الشخصية التنظيمية لمجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، ومن ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وفي نهاية الفصل تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحية نتائجها للتحليل.

2.4. أسلوب الدارسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليقارن ويفسر ويقيم النتائج أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، حيث استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** فقد لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في المواقع الإلكترونية المختلفة، حيث تم من خلالها تحديد متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتحديد عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد وتطوير مؤشرات لهما.
- **المصادر الأولية:** فقد لجأ الباحث في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تم تحليل نتائج الاستبانة على برنامج (SPSS: Statistical Package for Social Science) باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، والتي سنذكرها لاحقاً، كما تم استخدام المقابلة كأداة مساعدة لتفسير بعض النتائج.

3.4. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة من حيث المصروفات للعام 2010م أو من ينوب عنهم والموضحة في الملحق رقم (1)، والتي يزيد إجمالي مصروفاتها عن 80% من إجمالي مصروفات الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والبالغة 846 جمعية، والتي مضى عامين فأكثر على تأسيسها، حسب إفادة الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بتاريخ 2011/7/26م، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لتطبيق الدراسة على هذه الجمعيات الخيرية الكبرى، فقام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم استكمال توزيع 70 استبانة على باقي مجتمع الدراسة وتم الحصول على 100 استبانة بنسبة استرداد 100%.

4.4. الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة

وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

1.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب الموقع الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن ما نسبته 16.0% من أفراد مجتمع الدراسة موقعهم الوظيفي رئيس / نائب رئيس مجلس إدارة، و53.0% موقعهم الوظيفي مدير تنفيذي، بينما 31.0% موقعهم الوظيفي نائب مدير تنفيذي، وهذه النسبة طبيعية لأن المدير التنفيذي ثم نائبه هم أكثر تواجداً من رئيس ونائب رئيس مجلس الإدارة في الجمعيات، كما أنهم في الغالب الأكثر اطلاعاً على الواقع الفعلي فيها.

جدول رقم (1.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس / نائب رئيس مجلس إدارة	16	16.0
المدير التنفيذي	53	53.0
نائب المدير التنفيذي	31	31.0
المجموع	**100**	**100.0**

2.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يتضح من الجدول رقم (2.4) أن ما نسبته 79.0% من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، بينما 21.0% من الإناث، وهذه نسبة تقترب من نسبة توزيع الجنس للقوى العاملة في فلسطين والتي بلغت في العام 2010م 75.5% للذكور و24.5% للإناث حسب المسح الاقتصادي الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011).

جدول رقم (2.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	79	79.0
أنثى	21	21.0
المجموع	**100**	**100.0**

3.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول رقم (3.4) أن ما نسبته 22% من أفراد مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن 31% تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وأن 32% تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وأن 15% تبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق، حيث يلاحظ أن أكثر من 78% من أفراد مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 30 سنة فما فوق وهذا يدل على وجود خبرة جيدة لأفراد

مجتمع الدراسة، كما أن ما نسبته 85% من أفراد المجتمع أقل من 50 سنة وهذا يدل على أن الشباب لهم دور كبير في إدارة الجمعيات الخيرية، لكن نسبة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة كانت أقل من دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي كانت بنسبة 61.8% عند دراسة رأي العاملين في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة عن مدى استخدامهم للوسائل التكنولوجية في الإدارة.

جدول رقم (3.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	22	22.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	31.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	32.0
50 سنة فما فوق	15	15.0
المجموع	**100**	**100.0**

4.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن ما نسبته 9% من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة الدبلوم المتوسط فما دون، وأن 72% هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن 19% من حملة شهادة الماجستير فما فوق، حيث يلاحظ أن ما نسبته 91% هم من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق وهذا يدل على اهتمام الجمعيات الخيرية الكبرى بعامل المؤهل العلمي لاختيار عامليها في الإدارة العليا أو أعضاء مجلس إدارتها، كما أن ذلك يدلل على وجود وعي كافي لدى أفراد مجتمع الدارسة للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث أن نسبة حملة البكالوريوس فما فوق كانت أفضل من دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي كانت بنسبة 79.5% عند دراسة رأي العاملين في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة عن مدى استخدامهم للوسائل التكنولوجية في الإدارة، وكانت أفضل من دراسة (عمار، 2009) والتي كانت نسبتها 70.8% عند دراسة رأي العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين حول توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت أقل بقليل من دراسة (الغوطي، 2006) والتي كانت نسبتها 96.6% عند دراسة رأي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية حول توافر متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية.

جدول رقم (4.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط فما دون	9	9.0
بكالوريوس	72	72.0
ماجستير فأعلى	19	19.0
المجموع	**100**	**100.0**

5.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب المعرفة بالإدارة الإلكترونية

يتضح من الجدول رقم (5.4) أن ما نسبته 7% من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذين لديهم معرفة منخفضة أو منخفضة جداً بالإدارة الإلكترونية، وأن 22% لديهم معرفة متوسطة بالإدارة الإلكترونية، وأن 61% لديهم معرفة مرتفعة بالإدارة الإلكترونية، وأن 10% لديهم معرفة مرتفعة جداً بالإدارة الإلكترونية، حيث يلاحظ أن ما نسبته 93% من أفراد مجتمع الدارسة لديهم معرفة متوسطة فما فوق بالإدارة الإلكترونية وهذا يعكس قدرة أفراد مجتمع الدراسة على الإجابة بشكل مناسب على أسئلة الدراسة، وقد توافقت هذه النسبة بدرجة أفضل مع دراسة (عمار، 2009) والتي كانت بنسبة 91% لأفراد عينة الدراسة من وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

جدول رقم (5.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المعرفة بالإدارة الإلكترونية

المعرفة بالإدارة الإلكترونية	العدد	النسبة المئوية %
منخفضة جداً/ منخفضة	7	7.0
متوسطة	22	22.0
مرتفعة	61	61.0
مرتفعة جدا	10	10.0
المجموع	**100**	**100.0**

6.4.4.توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الخيري

يتضح من الجدول رقم (6.4) أن ما نسبته 29% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة في مجال العمل الخيري تقل عن 5 سنوات، وأن 41% لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 30% لديهم خبرة تبلغ 10 سنوات فأكثر، حيث يلاحظ أن 71% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة بلغت 5 سنوات فأكثر وهذا يزيد من قدرة أفراد العينة على الإجابة بدقة على أسئلة الدراسة، وهذه النسبة تعتبر أفضل من دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي كانت بنسبة 30.3% عند دراسة رأي العاملين في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة عن مدى استخدامهم للوسائل التكنولوجية في الإدارة، ويرجع ذلك إلى أن الخبرة تعتبر متطلب مهم في وصول الفرد إلى مواقع الإدارة العليا.

جدول رقم (6.4): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري

سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	29	29.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	41	41.0
10 سنوات فأكثر	30	30.0
المجموع	**100**	**100.0**

5.4. الخصائص والسمات التنظيمية لمجتمع الدراسة

وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات التنظيمية

1.5.4. توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عمر الجمعية منذ التأسيس

يتضح من الجدول رقم (7.4) أن ما نسبته 18% من الجمعيات الخيرية الكبرى عمرها من 2 سنة إلى أقل من 5 سنوات ، وأن 28% يتراوح عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن 28% يتراوح عمرها من 10 إلى أقل من 20 سنة، وأن 26% يبلغ عمرها 20 سنة فأكثر، حيث يلاحظ أن 82% من الجمعيات يصل عمرها إلى 5 سنوات فأكثر وهذا مؤشر جيد على وجود استقرار وخبرة مناسبة لدى هذه الجمعيات، مما ينعكس إيجاباً على دقة الإجابة على أسئلة الدراسة، لكن لاحظ الباحث أن العديد من الجمعيات الخيرية سجلت عمرها أكثر من العمر المسجل في وزارة الداخلية ويرجع ذلك إلى أن هذه الجمعيات قد مارست أعمالها قبل حصولها على ترخيص أو أنها كانت مسجلة شركة غير ربحية بسبب منعها من الترخيص قبل الانتخابات التشريعية الثانية.

جدول رقم (7.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عمر الجمعية منذ التأسيس

عمر الجمعية منذ التأسيس	العدد	النسبة المئوية %
من 2 سنة إلى أقل من 5 سنوات	18	18.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	28.0
من 10 إلى أقل من 20 سنة	28	28.0
20 سنة فأكثر	26	26.0
المجموع	**100**	**100.0**

2.5.4. توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الجنسية

يتضح من الجدول رقم (8.4) أن ما نسبته 86% من الجمعيات الخيرية الكبرى هي من الجمعيات المحلية، بينما 14% من الجمعيات الأجنبية، حيث يلاحظ أن نسبة الجمعيات الأجنبية في الجمعيات الخيرية الكبرى أكبر من نسبتها في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة بشكل عام والتي كانت بنسبة 7.1% (البيك، 2011)، ويرجع ذلك إلى أن الجمعيات الخيرية الأجنبية هي في الغالب عبارة عن مؤسسات مانحة لها إيرادات ونفقات أكبر من الجمعيات الخيرية المحلية، بحكم دعمها من مقراتها الرئيسة في الخارج.

جدول رقم (8.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الجنسية

جنسية الجمعية	العدد	النسبة المئوية %
محلية	86	86.0
أجنبية	14	14.0
المجموع	**100**	**100.0**

3.5.4.توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب التوزيع الجغرافي

يتضح من الجدول رقم (9.4) أن ما نسبته 14% من الجمعيات الخيرية الكبرى يقع مقرها الرئيس في محافظة شمال غزة وهذا يقترب من نسبة الجمعيات الخيرية في هذه المحافظة والمقدرة بـ 14.89%، وأن 59% يقع مقرها الرئيس في محافظة غزة وهي نسبة أكبر من نسبة الجمعيات الخيرية في هذه المحافظة والمقدرة بـ 49.41%، وأن 9% يقع مقرها الرئيس في محافظة الوسطى وهي أقل من نسبة الجمعيات الخيرية في هذه المحافظة والمقدرة بـ 13.24%، وأن 11% يقع مقرها الرئيس في محافظة خانيونس وهي تقترب من نسبة الجمعيات الخيرية في هذه المحافظة والمقدرة بـ 12.41%، وأن 7% يقع مقرها الرئيس في محافظة رفح وهي نسبة أقل من نسبة الجمعيات الخيرية في هذه المحافظة والمقدرة بـ 10.05% (البيك، 2011)، حيث يلاحظ أن محافظة غزة شهدت الزيادة الأكبر في الجمعيات الخيرية الكبرى عن نسبتها العامة في الجمعيات الخيرية، ويرجع ذلك لأن معظم الجمعيات الخيرية الكبرى وخاصة الأجنبية منها تفضل أن يكون مقرها الرئيس في محافظة غزة حتى يسهل عليها التواصل مع باقي المحافظات وحتى تكون أقرب لجميع المؤسسات والدوائر الحكومية.

جدول رقم (9.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب التوزيع الجغرافي

مقر الجمعية الرئيس	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	14	14.0
غزة	59	59.0
الوسطى	9	9.0
خانيونس	11	11.0
رفح	7	7.0
المجموع	**100**	**100.0**

4.5.4.توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد الموظفين

يتضح من الجدول رقم (10.4) أن ما نسبته 49% منها لديها 10 موظفين فما دون، وأن 17% منها لديها من 11 إلى 20 موظف، وأن 34% منها لديها من 21 فما فوق موظف، حيث يلاحظ أن نسبة الجمعيات التي لديها أكثر من 10 موظفين تساوي 51%، وقد يعزى ذلك لارتفاع عدد المستفيدين في بعض الجمعيات والتي قد تقدم لهم خدمات بتكلفة بسيطة، أو لأن حجم مصروفات بعض هذه الجمعيات والتي تتعامل مع المستفيد النهائي بشكل مباشر وليس عبر جمعيات وسيطة، والذي قد يحتاج إلى عدد أكبر من الموظفين لتنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات للمستفيدين، لكن هذه النسب اختلفت عن دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي كانت بنسبة 44.1% لعدد الموظفين الأقل من 10، و29.4% لعدد الموظفين الذي يتراوح من 11 إلى 25، و26.5% لعدد الموظفين الذين يزيد عددهم عن 25 موظف، وذلك عند دراسة رأي العاملين في بعض الجمعيات الخيرية في

مدينة غزة عن مدى استخدامهم للوسائل التكنولوجية في الإدارة، ويرجع ذلك لاقتصار دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) على مدينة غزة، كما يلاحظ أن الجمعيات التي لديها 10 موظفين فما دون هي 49% وهذا قد يرجع إلى أن عدد الموظفين هنا يمثل عدد الموظفين الدائمين، حيث تقوم الجمعيات بتشغيل عدد آخر من الموظفين بشكل مؤقت على نظام المشاريع، بالإضافة إلى أن عدد الموظفين في الجمعيات الأجنبية يعتبر قليل نسبياً بسبب تعاملها مع المؤسسات فقط وعدم تعاملها مع المستفيدين النهائيين.

جدول رقم (10.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	العدد	النسبة المئوية %
10 فما دون	49	49.0
11-20	17	17.0
21- فما فوق	34	34.0
المجموع	**100**	**100.0**

5.5.4.توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد المستفيدين

يتضح من الجدول رقم (11.4) أن ما نسبته 15% من الجمعيات الخيرية الكبرى تقدم خدماتها لأقل من 100 مستفيد شهرياً، وأن 29% يتراوح عدد المستفيدين منها شهرياً من 100 إلى 500 مستفيد، وأن 11% يتراوح عدد المستفيدين منها شهرياً من 501 إلى 1000 مستفيد، وأن 5% يتراوح عدد المستفيدين منها شهرياً من 1001 إلى 2000 مستفيد، وأن 9% يتراوح عدد المستفيدين منها شهرياً من 2001 إلى 5000 مستفيد، وأن 31% يبلغ عدد المستفيدين منها شهرياً 5001 مستفيد فأكثر، حيث يلاحظ أن نسبة الجمعيات الخيرية الكبرى التي يتجاوز عدد المستفيدين منها شهرياً 500 مستفيد تساوي 56% وهذا مؤشر على وجود ضرورة ملحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها لتسهيل تقديم الخدمات لهم، كما أن هذه الجمعيات تدرك بشكل كبير مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.

جدول رقم (11.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب عدد المستفيدين شهرياً

عدد المستفيدين شهرياً	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 100	15	15.0
100-500	29	29.0
501-1000	11	11.0
1001-2000	5	5.0
2001-5000	9	9.0
5001 فأكثر	31	31.0
المجموع	**100**	**100.0**

6.5.4.توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الميزانية السنوية

يتضح من الجدول رقم (12.4) أن ما نسبته 61% من الجمعيات الخيرية الكبرى تتراوح ميزانيتها السنوية لعام 2010م من نصف مليون إلى أقل من مليون دولار، وأن 23% تتراوح بين مليون إلى أقل من 3 مليون دولار، وأن 9% تتراوح بين 3 مليون و أقل من 10 مليون دولار، وأن 7% تبلغ ميزانيتهم السنوية للعام 2010م إلى 10 مليون دولار فأكثر، حيث يلاحظ أن جميع الجمعيات الخيرية الكبرى لا تقل مصروفاتها للعام 2010م عن نصف مليون دولار وهذا مؤشر على كبر حجم الأنشطة والخدمات التي تقوم بها هذه الجمعيات والذي يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية لتسهيل عملية تقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة.

جدول رقم (12.4): توزيع الجمعيات الخيرية الكبرى حسب الميزانية السنوية للعام 2010م

حجم الميزانية المالية للجمعية بالدولار	العدد	النسبة المئوية %
من نصف مليون إلى أقل من مليون	61	61.0
مليون إلى أقل من 3 مليون	23	23.0
3 مليون إلى أقل من 10 مليون	9	9.0
10مليون فأكثر	7	7.0
المجموع	**100**	**100.0**

6.4. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، والتي تتكون من أربعة أقسام رئيسة هي:

- القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات تعريفية تشمل (البيانات الشخصية، وبيانات الجمعية الخيرية).
- القسم الثاني: مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة ويتكون من (36) فقرة .
- القسم الثالث: مدى توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتكون من (28) فقرة .
- القسم الرابع: مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد ويتكون من (42) فقرة .

ومن خلال استعراض أقسام الاستبانة يمكن القول أن الأقسام الثاني والثالث والرابع من الاستبانة تمثل مجالات الدراسة والتي تتكون من 106 فقرة.

حيث تم استخدام المقياس من 1 إلى 10 في هذه الفقرات والذي يعكس تدرج قوة الموافقة، فكلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

7.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف–سمرنوف (K-S: Kolmogorov-Smirnov Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، حيث قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لمعرفة تكرار فئات متغير ما خاصة في وصف مجتمع الدراسة، ولمعرفة درجة موافقة أفراد المجتمع على فقرات ومجالات ومحاور الاستبانة، وترتيبها حسب قوة الموافقة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة مدى وصول متوسط درجة الاستجابة إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، وقد استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وقد استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise): والذي يقوم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة كمية على متغير تابع كمي، حيث قام الباحث باستخدامه لبناء نموذج الدراسة.

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.181
.2	توافر متطلبات التنظيم	0.621
.3	توافر متطلبات القيادة	0.321
.4	توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.313
.5	توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.588
.6	توافر المتطلبات البشرية	0.307
.7	توافر المتطلبات المالية	0.331
.8	توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	0.432
.9	توافر المتطلبات البيئية	0.641
.10	توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	0.761
.11	توافر عتاد الحاسوب	0.158
.12	توافر شبكات الاتصال	0.689
.13	توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	0.298
.14	توافر متطلبات البنية التحتية الناعمة	0.401
.15	توافر متطلبات الصيانة	0.989
.16	توافر متطلبات أمن المعلومات	0.403
.17	توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	0.546
.18	توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	0.250
.19	توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	0.312
.20	توافر الشفافية	0.215
.21	توافر المساءلة	0.286
.22	توافر المحاسبة	0.664
.23	بساطة الإجراءات	0.290
.24	توافر الدخل المناسب	0.322
.25	توافر قيم النزاهة	0.305
.26	إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.552
.27	مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.942
.28	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.181

8.4. صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **صدق المحكمين:** حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 17 محكم متخصصين في مجالات الإدارة ونظم المعلومات الإدارية ومتخصصين في مجال الفساد والجمعيات الخيرية، وأسماء هؤلاء المحكمين موجودة بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية والموضحة في الملحق رقم (3).
- **صدق المقياس:** وينقسم إلى قسمين على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.
- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبانة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

1.8.4. نتائج الاتساق الداخلي

يوضح الجدول رقم (14.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية لنفس المجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة لجميع الفقرات في كل مجالات الدراسة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (14.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية لنفس المجال

المجال	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال	رقم الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
متطلبات التخطيط والرقابة	.1	0.721	*0.000	متطلبات عتاد الحاسوب	.1	0.858	*0.000	توافر المساءلة	.1	0.806	*0.000
	.2	0.823	*0.000		.2	0.971	*0.000		.2	0.747	*0.000
	.3	0.774	*0.000		.3	0.956	*0.000		.3	0.769	*0.000
	.4	0.797	*0.000		.4	0.894	*0.000		.4	0.673	*0.000
متطلبات التنظيم	.5	0.654	*0.000	متطلبات شبكات الاتصال	.1	0.769	*0.000		.5	0.742	*0.000
	.1	0.636	*0.000		.2	0.852	*0.016		.6	0.672	*0.000
	.2	0.851	*0.000		.3	0.834	*0.000		.7	0.449	*0.000
	.3	0.789	*0.000		.4	0.703	*0.000		.8	0.768	*0.000
	.4	0.878	*0.000		.5	0.622	*0.000		.9	0.757	*0.000
	.5	0.762	*0.000	متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة	.1	0.826	*0.000		.10	0.531	*0.001
متطلبات القيادة	.1	0.671	*0.000		.2	0.905	*0.000	توافر المحاسبة	.1	0.348	*0.035
	.2	0.811	*0.000		.3	0.707	*0.000		.2	0.874	*0.000
	.3	0.672	*0.000		.4	0.812	*0.000		.3	0.897	*0.000
	.4	0.521	*0.002		.5	0.888	*0.000		.4	0.867	*0.000
متطلبات إدارة العمليات والتسويق	.1	0.360	*0.025		.6	0.808	*0.000		.5	0.704	*0.000
	.2	0.665	*0.000		.7	0.632	*0.000	بساطة الإجراءات	.1	0.729	*0.000
	.3	0.483	*0.003		.8	0.598	*0.000		.2	0.594	*0.000
	.4	0.629	*0.000		.9	0.747	*0.000		.3	0.681	*0.000
	.5	0.779	*0.000	متطلبات أمن المعلومات	.1	0.538	*0.001		.4	0.657	*0.000
المتطلبات البشرية	.1	0.630	*0.000		.2	0.486	*0.003	توافر الدخل المناسب	.1	0.424	*0.010
	.2	0.753	*0.000		.3	0.694	*0.000		.2	0.668	*0.000
	.3	0.694	*0.000		.4	0.743	*0.000		.3	0.814	*0.000
	.4	0.855	*0.000		.5	0.788	*0.000		.4	0.783	*0.000
	.5	0.593	*0.000		.6	0.699	*0.000	توافر قيم النزاهة	.1	0.469	*0.005
	.6	0.400	*0.014		.7	0.356	*0.000		.2	0.543	*0.001
المتطلبات المالية	.1	0.637	*0.000	متطلبات الصيانة	.1	0.750	*0.000		.3	0.380	*0.019
	.2	0.626	*0.000		.2	0.751	*0.000		.4	0.544	*0.001
	.3	0.714	*0.000		.3	0.740	*0.000		.5	0.646	*0.000
	.4	0.681	*0.000	توافر الشفافية	.1	0.722	*0.000		.6	0.698	*0.000
	.5	0.660	*0.000		.2	0.878	*0.000		.7	0.686	*0.000
المتطلبات البيئية	.1	0.557	*0.001		.3	0.627	*0.000		.8	0.560	*0.001
	.2	0.675	*0.000		.4	0.743	*0.000	إدراك النزاهة في البيئة الخارجية	.1	0.611	*0.000
	.3	0.275	*0.003		.5	0.836	*0.000		.2	0.839	*0.000
	.4	0.392	*0.016		.6	0.690	*0.000		.3	0.866	*0.000
	.5	0.548	*0.001						.4	0.756	*0.000
	.6	0.610	*0.000						.5	0.611	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.8.4. نتائج الصدق البنائي (Structure Validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبانة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث يبين جدول (15.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (15.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
.1	توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.566	*0.001
.2	توافر متطلبات التنظيم	0.628	*0.000
.3	توافر متطلبات القيادة	0.608	*0.000
.4	توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.725	*0.000
.5	توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.599	*0.000
.6	توافر المتطلبات البشرية	0.899	*0.000
.7	توافر المتطلبات المالية	0.602	*0.000
.8	توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	0.876	*0.000
.9	توافر المتطلبات البيئية	0.369	*0.000
.10	توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	0.869	*0.000
.11	توافر عتاد الحاسوب	0.811	*0.000
.12	توافر شبكات الاتصال	0.597	*0.000
.13	توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	0.762	*0.000
.14	توافر متطلبات البنية التحتية الناعمة	0.838	*0.000
.15	توافر متطلبات الصيانة	0.797	*0.000
.16	توافر متطلبات أمن المعلومات	0.595	*0.000
.17	توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	0.744	*0.000
.18	توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	0.897	*0.000
.19	توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	0.959	*0.000
.20	توافر الشفافية	0.476	*0.004
.21	توافر المساءلة	0.893	*0.000
.22	توافر المحاسبة	0.571	*0.000
.23	بساطة الإجراءات	0.623	*0.000
.24	توافر الدخل المناسب	0.768	*0.000
.25	توافر قيم النزاهة	0.552	*0.001
.26	إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.667	*0.000
.27	مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.889	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

9.4. ثبات الاستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى هي استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين على النحو الآتي:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) :**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
.1	مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.887	0.942
.2	مدى توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.949	0.974
.3	مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.	0.928	0.963
.4	جميع مجالات الاستبانة معاً.	0.962	0.981

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (16.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل قسم وتتراوح بين (0.887، 0.949) لكل مجال من مجالات الاستبانة، بالإضافة إلى أن قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.962)، كما أن قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.942، 0.974) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.981) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

- **طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method):**

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان – براون (Spearman Brown):

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (17.4)

جدول (17.4): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
.1	مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.858	0.923
.2	مدى توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.981	0.990
.3	مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.	0.939	0.969
.4	جميع مجالات الاستبانة معاً.	0.968	0.984

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (17.4) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (بيرسون- براون (Spearman-Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، بعد أن تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات

1.5. مقدمة

2.5. الطرق المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

3.5. مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

4.5. مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

5.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها

6.5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها

7.5. نموذج الانحدار الخطي المتعدد

1.5. مقدمة

يشتمل هذا الفصل على الطرق المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، ويحتوي على الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى عرض لنموذج الدراسة.

2.5. الطرق المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات

1.2.5. الطريقة المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة

تم تحليل مجالات التساؤلين باستخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 6 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإن آراء أفراد مجتمع الدراسة تقترب من درجة الحياد وهي 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإن متوسط درجة الإجابة تختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد، وذلك من خلال إشارة قيمة اختبار (T) فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح، كما تم ترتيب فقرات كل مجال حسب درجة الموافقة بطريقة تنازلية حيث يمثل الترتيب رقم (1) الفقرة التي حصلت على أعلى درجة موافقة.

2.2.5. الطريقة المستخدمة في اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

-الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين محددين من مجالات الدراسة.

-الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين محددين من مجالات الدراسة.

فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

3.2.5. الطرق المستخدمة في اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تم استخدام اختبار (T) في حالة العينتين المستقلتين، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، وكذلك تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، وذلك لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

-الفرضية الصفرية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة.

فإذا كانت (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت (Sig.(P-value أقل من أو يساوي مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

3.5.مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة

للإجابة عن التساؤل الأول من أسئلة الدراسة: ما مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الجمعيات الخيرية؟، تم تحليل مجالات المتطلبات الإدارية والتقنية وما يتفرع عنهما من متطلبات على النحو الآتي:

1.3.5. مدى توافر المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

1.1.3.5. مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية

1.1.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات التخطيط والرقابة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (1.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يوجد للجمعية خطة إستراتيجية مناسبة لعملها" يساوي 8.36 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي83.60%، وقيمة اختبار (T) تساوي 11.73 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وهذا قد يعزى إلى أن وجود الخطة الإستراتيجية أصبح متطلب مهم من متطلبات الحصول على المنح، كما أن معظم هذه الجمعيات لا يمكن لها أن تكون من الجمعيات الكبرى وذات التأثير الكبير في المجتمع وتصل إلى حالة الاستقرار لولا أنها تتبع خطة إستراتيجية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطط الإستراتيجية للجمعية" يساوي 6.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي63.10%، وقيمة اختبار (T) تساوي1.37 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.087، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى أن موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى بعض الجمعيات هو عبارة عن جزئيات متفرقة تعتمد على توافر التمويل ولا تخضع لأجندة التخطيط، ولدى بعضها الآخر هو توجه متكامل وممول ضمن خطة إستراتيجية واضحة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.42 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.17%، وقيمة اختبار (T) تساوي 9.16 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات التخطيط والرقابة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات التخطيط والرقابة لكنها بحاجة إلى تحسين، حيث تتوافر خطط إستراتيجية وتشغيلية مناسبة لعمل الجمعيات الخيرية الكبرى، وتتمتع بنظام رقابي مناسب لعملها، لكنها تحتاج إلى ضرورة تطوير إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كافٍ في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، وهذا قد يعزى إلى أن معظم هذه الجمعيات لا يمكن لها أن تكون من الجمعيات الكبرى وذات التأثير الكبير في المجتمع لولا أنها تتبع منهجية واضحة في التخطيط والرقابة، كما أن قانون الجمعيات الخيرية ولوائحه التنفيذية توفر بيئة رقابية مناسبة في ظل تحسن الدور الرقابي لوزارة الداخلية، لكن يبقى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى بعض الجمعيات هو عبارة عن جزئيات متفرقة لا تخضع لأجندة التخطيط في الغالب، ويتم تطبيقها متى سمحت فرص التمويل بذلك، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (عمار، 2009) في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين والتي أكدت إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخطة الإستراتيجية بنسبة 64.25%، ومع دراسة (بيسان، 2002) والتي أكدت وجود نظام واضح للرقابة والتقييم في المنظمات الأهلية بنسبة 83.6%، ومع دراسة (Gokmen, 2010) والتي أكدت عدم إعطاء فرصة كافية للتخطيط لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا، وتوافقت بدرجة أقل مع دراسة (وادي وكساب، 2011) التي أجراها على الهيئة العامة للتأمين والمعاشات والتي أظهرت وجود الخطط والسياسات المناسبة حول نظام إدارة الوثائق الإلكترونية بنسبة 65.8%، لكنها كانت أقل من دراسة (العريشي، 2008) التي أجراها على الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة والتي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 84.5%.

جدول رقم (1.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات التخطيط والرقابة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يوجد للجمعية خطة إستراتيجية مناسبة لعملها.	8.36	83.60	11.73	*0.000	1
2	يوجد للجمعية خطط تشغيلية مناسبة لعملها.	7.81	78.10	9.10	*0.000	3
3	تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطط الإستراتيجية للجمعية.	6.31	63.10	1.37	0.087	5
4	تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطط التشغيلية للجمعية.	6.38	63.80	1.65	0.051	4
5	تتمتع الجمعية بنظام رقابي مناسب لعملها.	8.24	82.42	13.59	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.42	74.17	9.16	*0.000	

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

2.1.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات التنظيم"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2.5) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "توافر متطلبات التنظيم" يساوي 8.41 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.09%، وقيمة اختبار (T) تساوي 18.52 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات التنظيم" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات التنظيم، حيث تعمل الجمعيات الخيرية الكبرى بهيكل تنظيمي وأنظمة إدارية ومالية مناسبة لطبيعة عملها، وتتوافر البساطة في إجراءاتها الإدارية وفي تقديمها للخدمات، فهي لا تحتاج إلى إعادة الهندسة، بل تحتاج إلى بعض التعديلات البسيطة لتتوافق مع البيئة الإلكترونية، وقد يعزى وجود الموافقة من قبل مجتمع الدراسة على كل فقرات مجال التنظيم إلى بساطة العمل في الجمعيات الخيرية، وإلى وجود قانون خاص ينظم عملها والذي ينبثق عنه نظام مالي موحد لها، وكذلك بسبب ضعف الموارد الذاتية لتغطية المصاريف التشغيلية والرواتب والتي لم تتجاوز 44.6% –كما أوضحت هذه الدراسة في مجال الدخل المناسب في قسم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد–، والذي ينعكس إيجاباً على تقليل الوظائف الإشرافية الزائدة واستغلال الوقت واستثمار كل طاقات الموارد البشرية في الجمعية، والاعتماد على الحلول التي تقلل من عدد الموظفين في الجمعية، بعكس المؤسسات الحكومية التي يزداد فيها عدد الموظفين وتعاني في أغلب الأحيان من بطالة مقنعة تؤدي إلى زيادة البيروقراطية فيها، وتجعل هياكلها التنظيمية مترهلة في الغالب. وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (شاهين، 2007) والتي أكدت على توافر مقومات البناء التنظيمي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بدرجة عالية، وكانت أفضل من نتيجة دراسة (بيسان، 2002) والتي أكدت وجود نظام إداري بنسبة 71.5% ونظام مالي بنسبة 76.8% في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكانت أفضل من دراسة (زعرب، 2008) والتي أكدت على ضرورة إعادة هندسة العمليات في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 83.59% كمتطلب لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، وكانت أفضل من دراسة (Singh & Others, 2010) والتي أكدت على أن الروتين والبيروقراطية هي عائق أساسي أمام نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في الهند وأثيوبيا وفيجي.

جدول رقم (2.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات التنظيم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تعمل الجمعية وفق نظام إداري مناسب لطبيعة عملها.	8.36	83.60	14.53	*0.000	4
2	تعمل الجمعية وفق نظام مالي مناسب لطبيعة عملها.	8.40	84.00	14.48	*0.000	3
3	تتم الإجراءات الإدارية الداخلية ببساطة وبدون تعقيدات.	8.53	85.25	14.74	*0.000	1
4	تتم إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين ببساطة وبدون تعقيدات.	8.34	83.40	13.90	*0.000	5
5	يوجد للجمعية هيكل تنظيمي مناسب ولا يحتاج إلى إعادة هيكلة.	8.43	84.30	13.99	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.41	84.09	18.52	*0.000	

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

3.1.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات القيادة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية" يساوي 8.18 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي81.80%، وقيمة اختبار (T) تساوي 10.48 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع وعي الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن ما نسبته 91% من أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق وكلهم من مستوى الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية الكبرى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يوجد نظام تحفيز مناسب للعاملين في الجمعية" يساوي 6.57 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي65.70%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.53 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد يعزى ذلك إلى ضعف إدراك الإدارة العليا لأهمية التحفيز، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية الذاتية في العديد من الجمعيات الخيرية الذي يقف عائقاً أمام وضع نظام ثابت للحوافز.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.32 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.23%، وقيمة اختبار (T) تساوي 9.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات القيادة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات القيادة لكنها تحتاج إلى تحسين، حيث يتوافر دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لكنها بحاجة إلى تحسين على صعيد مراعاة الجانب الاجتماعي للعاملين في البيئة الإلكترونية، وهي بحاجة إلى ضرورة التطوير على صعيد مشاركة ذوي العلاقة في التطبيق وتحفيز العاملين بما يسهل عملية التطبيق، وهذا قد يعزى بشكل أساسي لوجود إدراك وفهم لدى الإدارة العليا بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكن هذا الفهم والإدراك لم يترجم بشكل كامل ليشمل نواحي المشاركة بسبب ضعف ثقافة المشاركة وكذلك لم يشمل التحفيز بسبب ضعف الموارد المالية وقصر مفهوم التحفيز على الجوانب المادية فقط، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها كانت أفضل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت توافر التحفيز للمتميزين في العمل الإلكتروني بنسبة 58.85%، ودراسة (Yang & Rho, 2007) والتي أكدت على ضعف إشراك المواطنين في تطبيق الحكومة الإلكترونية في العديد من الدول، ودراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أشارت إلى وجود التزام ودعم من الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات بنسبة 65.4%، ودراسة (الغوطي، 2006) والتي أشارت إلى وجود قيادة فاعلة وداعمة للحكومة الإلكترونية الفلسطينية بنسبة 64.7%.

جدول رقم (3.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات القيادة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	8.18	81.80	10.48	*0.000	1
2	تشارك الجمعية ذوي العلاقة في إدارة مشاريعها وبرامجها.	6.95	69.50	4.08	*0.000	3
3	يوجد نظام تحفيز مناسب للعاملين في الجمعية.	6.57	65.70	2.53	*0.000	4
4	تتعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.59	75.90	7.87	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	7.32	73.23	9.23	*0.000	

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

4.1.1.3.5. مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية" يساوي 7.74، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.44%، وقيمة اختبار (T) تساوي 14.37 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية لكنها بحاجة إلى تحسين، وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الجمعيات الخيرية هي الجمعيات الكبرى في قطاع غزة والتي تتلقى أكبر نسبة من التمويل، فهي لا يمكن لها أن تكون بهذا الموقع وهذا التأثير وهذا الجذب للتمويل إلا إذا تمتعت بمستوى جيد من الإدارة، لكن يبقى توافر متطلبات التخطيط والقيادة بحاجة إلى تحسين، وذلك بسبب ضعف الرؤية الشاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية واستيفاء متطلباتها، حيث توافقت هذه النتيجة بدرجة أفضل مع دراسة (عمار، 2009) والتي كانت بنسبة 72.06% لتوافر المتطلبات الإدارية التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وكانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي كانت بنسبة 58.08% لتوافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية في المدارس الثانوية في قطاع غزة.

جدول رقم (4.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	**7.74**	**77.44**	**14.37**	***0.000**

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

2.1.3.5. مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة

1.2.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (5.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تنفذ الجمعية مشاريعها بناءً على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين" يساوي 8.70 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.00%، وقيمة اختبار

(T) تساوي 22.47 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وهذا قد يعزى إلى أن تقييم الاحتياجات هو متطلب أساسي لإعداد مقترحات المشاريع التي يتم تقديمها للجهات المانحة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تستعين الجمعية بطرف خارجي متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية" يساوي 6.42 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.20%، وقيمة اختبار (T) تساوي 1.58 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.058، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وهذا قد يعزى إلى أن بعض الجمعيات الخيرية لديها القناعة والقدرة المالية على الاستعانة بطرف خارجي، بينما بعضها الآخر لديها كفاءات متخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي كانت بنسبة 66.97% في مجال الموارد البشرية، أو لأن ضعف الموارد المالية التشغيلية لا يُمكِّنها من الاستعانة بطرف خارجي للتطبيق.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.41 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.14%، وقيمة اختبار (T) تساوي 11.18 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق لكنها بحاجة إلى تحسين، حيث تنفذ الجمعية مشاريعها بجودة مناسبة بناء على تقييم الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير في استعانتها بطرف خارجي متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفي مراعاتها لظروف المنافسة وفي عكس صورة حسنة عنها على موقعها الإلكتروني، وقد تعزى درجة الموافقة إلى وجود كفاءة في تنفيذ المشاريع والبرامج لدى هذه الجمعيات والذي يعتبر متطلب مهم للتنافس على تمويل الجهات المانحة، وقد يعزى القصور في بعض الجوانب الأخرى إلى وجود كفاءات متخصصة للتطبيق بنسبة 66.97% وقلة الموارد المالية مما يقلل الاعتماد على طرف خارجي متخصص، بالإضافة إلى ضعف تحديث الموقع الإلكتروني بالبيانات المناسبة، وضعف الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للمنافسة والتعامل معه بشكل آني ولحظي بسبب التغييرات المستمرة على بيئة المنافسة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها كانت أقل من دراسة (زعرب، 2008) والتي أكدت الاعتماد على مصدر خارجي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 84.87%، وأقل من دراسة (بيسان،

2002) والتي أشارت إلى أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تقوم بتحديد الاحتياجات قبل تنفيذ أنشطتها بنسبة 96.1%، لكن الباحث يرى ومن خلال ملاحظته أثناء عمله في بيئة الجمعيات الخيرية أن عملية تقييم الاحتياجات لدى بعض الجمعيات الخيرية تبقى شكلية وليست حقيقية بهدف إرضاء المانحين.

جدول رقم (5.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تنفذ الجمعية مشاريعها بجودة مناسبة.	8.66	86.60	19.70	*0.000	2
2	تستعين الجمعية بطرف خارجي متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6.42	64.20	1.58	0.058	5
3	تنفذ الجمعية مشاريعها بناءً على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.	8.70	87.00	22.47	*0.000	1
4	تراعي الجمعية ظروف المنافسة مع الجمعيات المشابهة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	6.83	68.30	3.59	*0.000	3
5	تسوق الجمعية نفسها بشكل مناسب عبر موقعها الإلكتروني.	6.46	64.60	1.76	*0.041	4
	جميع فقرات المجال معاً.	7.41	74.14	11.18	*0.000	

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

2.2.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر المتطلبات البشرية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (6.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يتقبل العاملون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية" يساوي 8.13 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي81.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 11.40 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى أن العاملين في الجمعيات الخيرية لديهم معرفة بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية ويدركون أن تطبيقها سيساهم في تخفيف الأعباء عنهم ويسهل مهام عملهم ويجعلها أكثر دقة، كما أن الجمعيات الخيرية تعتمد على البساطة وعلى الجانب الخيري والتطوعي اللذين يحفزان على التغيير والتطوير.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تراعي الجمعية سلامة موظفيها في استخدامهم للوسائل التقنية" يساوي 5.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي52.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.69- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.004، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك بشكل أساسي لتدني فهم الإدارة العليا لمخاطر الاستخدام الخاطئ للوسائل التقنية، بالإضافة إلى تدني فهم العاملين في الجمعيات الخيرية للمطالبة بحقوق تأمين سلامتهم في التعامل مع الوسائل التقنية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.98 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.77%، وقيمة اختبار (T) تساوي 6.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر المتطلبات البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، حيث يتوافر القبول لدى العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويحتاجون إلى تحسين قدراتهم في التعامل مع البيئة الإلكترونية، لكن الجمعيات بحاجة إلى بعض عمليات التدوير والتنقلات للموظفين بما يتناسب مع البيئة الإلكترونية، وبحاجة إلى استقطاب بعض المتخصصين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مراعاة الجانب الصحي للعاملين في تعاملهم مع الوسائل التقنية والذي شهد ضعفاً واضحاً، وقد تعزى درجة الموافقة إلى وجود اهتمام لدى الجمعيات بتطوير عامليها، وإلى معرفة العاملين في الجمعيات الخيرية بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية وما توفره من وقت وجهد ودقة في الأداء، لكن ضعف الفهم الشامل للمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الإدارة العليا، وضعف المعرفة بمخاطر الاستخدام الخاطئ للوسائل التقنية، بالإضافة إلى ارتفاع درجة دوران العاملين في الجمعيات الخيرية قلل من اهتمام الجمعيات الخيرية بتطوير عامليها بالدرجة الكافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (الغوطي، 2006) والتي أكدت توافر المتطلبات البشرية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بنسبة 70.1%، ومع دراسة (Gokmen, 2010) والتي أكدت على أن الفريق القائم على تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا ليس لديه الخبرة الكافية للتطبيق، وكانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات البشرية في المدارس الثانوية في قطاع غزة بنسبة 54.17%، وكانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت تواجد المتطلبات البشرية في وكالة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بنسبة 79.19%، وكانت أقل من دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت توافر القدرة لدى العاملين في بعض الجمعيات الخيرية الكبرى في مدينة غزة على التعامل مع البيئة الإلكترونية بنسبة 86.05%، لكنها اختلفت مع دراسة

دراسة (العريشي، 2008) والتي كانت نسبة مقاومة تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل الجهات التنفيذية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مكة المكرمة يصل إلى 72.4%، ومع دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت وجود مقاومة لدى العاملين في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية بنسبة 66.2%، وقد يعزى ذلك لتناول الدراسات السابقة لإدارات حكومية والتي تختلف في طبيعتها عن الجمعيات الخيرية والتي تعتمد على البساطة أكثر وعلى الجانب الخيري والتطوعي اللذين يحفزان على التغيير والتطوير.

جدول رقم (6.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يتوفر لدى الجمعية فريق مناسب متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية	6.70	66.97	2.88	*0.002	5
2	يتوفر لجميع العاملين في الجمعية بريد إلكتروني فاعل.	7.36	73.60	4.87	*0.000	2
3	يتقبل العاملون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	8.13	81.30	11.40	*0.000	1
4	يتوفر لدى العاملين معرفة وخبرة مناسبة للتعامل مع بيئة الإدارة الإلكترونية.	7.10	71.00	5.11	*0.000	4
5	يتم تدريب العاملين على الوسائل التقنية بناء على احتياجاتهم الوظيفية.	7.32	73.20	6.05	*0.000	3
6	تراعي الجمعية سلامة موظفيها في استخدامهم للوسائل التقنية.	5.23	52.30	−2.69	*0.004	6
	جميع فقرات المجال معاً	6.98	69.77	6.25	*0.000	

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

3.2.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر المتطلبات المالية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (7.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تمول الجهات المانحة التكاليف التأسيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية" يساوي 7.71 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.10%، وقيمة اختبار (T) تساوي 8.86 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى تحسين، وقد يعزى ذلك إلى وجود توجهات لدى المانحين بإنشاء مختبرات حاسوب للتدريب، وتزويد الجمعيات الخيرية بالتقنيات لتسهيل عملها وتسهيل تعاملها مع الجهات المانحة عن بعد، بالإضافة إلى وجود منح متخصصة من بعض الشركات التقنية العالمية تسعى إلى تحسين المستوى التكنولوجي للدول النامية بهدف تعريف الناس على هذه التقنيات ومن ثم الإقبال على اقتنائها وشرائها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تمول الجهات المانحة تكاليف عملية تطوير الإدارة الإلكترونية على المدى الإستراتيجي" يساوي 4.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 41.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 6.56- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك لعدم تأكد الجمعيات الخيرية من تواصل دعم الجهات المانحة لتطوير إمكانات الإدارة الإلكترونية، خاصة أن الجهات المانحة تقدم في الغالب منح تأسيسية ولا تستمر في تقديم المنح للتطوير وتفترض أن على الجمعيات الخيرية أن تطور نفسها بنفسها، كما أن الشركات الكبرى التي تقدم هذه المنح هي مستعدة لتقديم منح تأسيسية في إطار عملية التسويق للتكنولوجيا، وتترك عملية التطوير للجمعيات الخيرية حتى تشتري التقنيات التطويرية منها.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.35 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.54%، وقيمة اختبار (T) تساوي 3.47- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر المتطلبات المالية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات المالية، حيث لا تتوافر لدى الجمعيات الخيرية موارد مالية ذاتية لتغطية التكاليف التأسيسية والتشغيلية والتطويرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا بشكل محدود وضعيف، كما لا تقوم الجهات المانحة بدعم هذه التكاليف إلا على صعيد التكاليف التأسيسية وبشكل غير كافٍ، وقد يعزى هذا الضعف في الموارد الذاتية لهذه الجمعيات إلى قلة المشاريع التنموية الذاتية لهذه الجمعيات، وضعف قيمة اشتراك أعضاء الجمعية العمومية لهذه الجمعيات، ولأنها تقدم خدماتها بشكل مجاني أو برسوم رمزية، بالإضافة إلى قلة المنح الموجهة نحو المشاريع التنموية للجمعيات الخيرية، وكذلك بسبب تركيز معظم الجمعيات الخيرية على الجانب الإغاثي في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (Yang & Rho, 2007) والتي أكدت على قلة الموارد المالية في العديد من الدول لتطبيق الحكومة الإلكترونية، ومع دراسة (Singh & Others, 2010) والتي أكدت على أن قلة الموارد المالية هي عائق أساسي أمام نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في الهند وأثيوبيا وفيجي، وكانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات المالية بنسبة 33.1% في المدارس الثانوية في قطاع غزة، لكنها كانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات المالية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بنسبة 74.7%، وقد يرجع ذلك لضعف الإمكانات الحكومية في ظل الحصار، وتوافر الدعم المستمر لوكالة غوث وتشغيل

اللاجئين والتي تستخدم التكنولوجيا بشكل واسع في إدارة عملياتها وربط مقراتها في مختلف مناطق تواجد اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأوسط.

جدول رقم (7.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات المالية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يوجد للجمعية موارد ذاتية لتمويل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.61	46.10	-4.80	*0.000	4
2	تمول الجهات المانحة التكاليف التأسيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	7.71	77.10	8.86	*0.000	1
3	يوجد للجمعية موارد ذاتية لاستمرار تشغيل وصيانة الإدارة الإلكترونية.	5.30	53.00	-2.56	*0.000	2
4	يوجد للجمعية موارد ذاتية لتطوير عمل الإدارة الإلكترونية على المدى الاستراتيجي.	5.02	50.20	-3.49	*0.000	3
5	تمول الجهات المانحة تكاليف عملية تطوير الإدارة الإلكترونية على المدى الإستراتيجي.	4.13	41.30	-6.56	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	5.35	53.54	-3.47	*0.000	

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

4.2.1.3.5. تحليل مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (8.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة" يساوي 6.61، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.06%، وقيمة اختبار (T) تساوي 4.70 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة والتي تشمل متطلبات إدارة العمليات والتسويق والمتطلبات البشرية والمالية لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، كما أن هذه الموافقة هي أقل من الموافقة على مجال إدارة العمليات والتسويق والتي كانت بنسبة 74.14%، وأقل من الموافقة على مجال الموارد البشرية والذي كان بنسبة 69.77%، ويرجع ذلك إلى تدني نسبة المتطلبات المالية والتي كانت بنسبة 53.54%، كما يلاحظ أن توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة أقل من توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية والتي كانت بنسبة

77.44%، وهذا قد يعزى لأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية يندرج معظمها تحت وظائف المنظمة سواء على صعيد الموارد البشرية المؤهلة أو على صعيد الموارد المالية التي تغطي تكاليف التأسيس والتشغيل والتطوير.

جدول رقم (8.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	**6.61**	**66.06**	**4.70**	***0.000**

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

3.1.3.5. تحليل مجال مدى توافر المتطلبات البيئية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (9.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يوجد قبول واستعداد لدى المؤسسات ذات العلاقة لتطبيق التعاون أو الشراكة الإلكترونية" يساوي 6.12 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.20%، وقيمة اختبار (T) تساوي 0.44 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.332، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى وجود قناعة وشفافية ورغبة للتعاون لدى بعض الجمعيات، بينما يوجد خوف لدى بعضها الآخر من تسرب بعض بياناتها بسبب ضعف أمان البيئة الإلكترونية كما أشار أفراد مجتمع الدراسة، ولعدم وجود تشريعات قانونية تنظم المعاملات والتبادلات الإلكترونية وتحفظ الخصوصية (المدهون، 2011)، بالإضافة إلى أن الجهات الحكومية المختصة لا تتعامل إلا بالمكاتبات الورقية فقط.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 5.51 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.14%، وقيمة اختبار (T) تساوي 3.75- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر المتطلبات البيئية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات البيئية، حيث يوجد ضعف على صعيد توافر الظروف الاقتصادية التي تسمح للجمهور باستخدام الوسائل الإلكترونية، وكذلك ضعف قبول واستعداد المستفيدين للتعامل مع البيئة الإلكترونية، بالإضافة إلى ضعف الخصوصية بسبب غياب التشريعات القانونية وضعف أمان

البيئة الإلكترونية، كما أن درجة سماح الظروف السياسية لتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية والقبول من المؤسسات ذات العلاقة لتطبيق الشراكة الإلكترونية تميل إلى الضعف، وهذا يدلل على انخفاض واقعية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل خاصة على صعيد التعامل مع الجمهور الخارجي، وذلك بسبب وجود عوامل خارجة عن إرادة الجمعيات الخيرية لا زالت غير متوفرة والتي من أهمها:

- عدم توافر المتطلبات القانونية والمتمثلة بالتشريعات التي تحكم التعاملات الإلكترونية ووسائل الإثبات الإلكتروني وتضمن خصوصية المعلومات (المدهون، 2011)، وهذا لن يسمح بتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية إلا بنسبة ضعيفة وصلت إلى 40.4%، بالإضافة إلى أن البيئة الإلكترونية في قطاع غزة لا زالت غير آمنة لتبادل المعلومات حسب إفادة مجتمع العينية والتي أعطت نسبة 51.60% لأمان تبادل المعلومات في البيئة الإلكترونية، وهذا لن يساعد على تطبيق التشريعات القانونية إن وجدت، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Karunasena & Others, 2011) والتي أكدت على أن البيئة الإلكترونية في سرلانكا لا زالت غير آمنة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، لكن يرى الباحث أن انخفاض أمان البيئة الإلكترونية مبالغٌ فيه ويرجع ذلك لضعف المعرفة بوسائل أمن وسلامة المعلومات.
- ضعف قبول واستعداد المستفيدين للتعامل مع الجمعيات الخيرية عبر الموقع الإلكتروني والذي كان بنسبة 55.45%، والذي قد يعزى إلى انخفاض المستوى الاقتصادي للمواطنين الذين يتعاملون مع الجمعيات الخيرية والذي يقلل من قدرتهم على التعلم واقتناء الوسائل الإلكترونية بما فيها خطوط الإنترنت، بالإضافة إلى ضعف ثقافة استخدام الوسائل الإلكترونية لدى الجهات المستفيدة من الجمعيات الخيرية، وهذه النسبة تقترب من نسبة المواطنين الفلسطينيين الذين لديهم بريد إلكتروني في العام 2009 والتي بلغت 58.3% حسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (الإسكوا، 2009)، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Seresht & Others, 2008) والتي أكدت على أن العائق الثقافي يعتبر هو العائق الأكبر لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات في إيران.
- استمرار ظروف الحصار والاحتلال على قطاع غزة والتي أدت إلى تقليل فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على المستوى السياسي بنسبة 64.9%، والذي قد يعزى إلى تعطل شبكات الإنترنت والاتصالات أحياناً، كما حدث في الحرب الإسرائيلية على القطاع نهاية العام 2008م، وبعد إعلان قبول اليونسكو لفلسطين كدولة عضو فيها (معاً الإخبارية، 2011)، بالإضافة إلى تخوف البعض من تسرب معلومات الجمعيات عبر الإنترنت إلى الكيان الإسرائيلي الأمر الذي قد يدرجها على قوائم الإرهاب مما يؤدي إلى تجميد أرصدتها أو إيقاف الحوالات المالية لها، كما أدى الحصار والاحتلال إلى انخفاض المستوى الاقتصادي

للمواطنين الذي يمكنهم من امتلاك التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية وخطوط الإنترنت للتعامل مع المواقع الإلكترونية والذي كان بنسبة 57.1%.

جدول رقم (9.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المتطلبات البيئية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تسمح الظروف السياسية لقطاع غزة بأن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية فاعلاً.	6.49	64.90	2.27	*0.013	1
2	تسمح الظروف الاقتصادية للجمهور باستخدام شبكات الإنترنت والوسائل الإلكترونية.	5.71	57.10	-1.18	0.121	3
3	يسمح غياب التشريعات القانونية الوطنية للمعاملات الإلكترونية بتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية.	4.04	40.40	-7.33	*0.000	6
4	توفر الإدارة الإلكترونية بيئة آمنة لتبادل المعلومات.	5.16	51.60	-2.86	*0.003	5
5	يوجد قبول واستعداد من المستفيدين للتعامل مع الجمعية من خلال الموقع الإلكتروني.	5.55	55.45	-1.91	*0.030	4
6	يوجد قبول واستعداد لدى المؤسسات ذات العلاقة لتطبيق التعاون أو الشراكة الإلكترونية.	6.12	61.20	0.44	0.332	2
	جميع فقرات المجال معاً	5.51	55.14	-3.75	*0.000	

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

4.1.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" يساوي 6.87، أي أن المتوسط الحسابي النسبي68.67%، وقيمة اختبار (T) تساوي 8.45 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، ويرجع ذلك إلى تدني توافر المتطلبات البيئية بشكل أساسي والذي كان بنسبة 55.14%، بالإضافة إلى تدني توافر المتطلبات المالية والتي كانت بنسبة 53.54%، حيث يعتبر تدني توافر المتطلبات البيئية عامل حاسم في ضعف واقعية التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية في

الجمعيات الخيرية على صعيد التعامل مع الجمهور الخارجي، بخلاف تطبيق الإدارة الإلكترونية على الصعيد الداخلي والذي تبقى فرص نجاحه مرتفعة على صعيد المتطلبات الإدارية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أن الباحثين لم يتناولوا –على حد علم الباحث– المتطلبات الإدارية بهذا الشمول وبهذه الأبعاد، لكن بالإجمال يمكن القول أن هذه النتيجة كانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي أكدت توافر كل المتطلبات الإدارية في المدارسة الثانوية بنسبة 48.45%، وكانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت توافر المتطلبات الإدارية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات الفلسطينية بنسبة 79.4%، وكانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بنسبة 75.31%، لكن جميع هذه الدراسات لم تتناول العديد من المتطلبات والتي من أهمها المتطلبات البيئية ومتطلبات إدارة العمليات والتسويق.

جدول رقم (10.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال " توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	6.87	68.67	8.45	*0.000

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

2.3.5. مدى توافر المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة

1.2.3.5. مدى توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)

1.1.2.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات عتاد الحاسوب"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.57 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.68%، وقيمة اختبار (T) تساوي 6.44 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر يعتبر مجال "توافر متطلبات عتاد الحاسوب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر عتاد الحاسوب لكنها بحاجة إلى تحسين، حيث تتوافر أجهزة حاسوب وملحقاتها من أجهزة إدخال وإخراج وتخزين، لكنها لازالت غير كافية للتطبيق

الكامل للإدارة الإلكترونية، وقد تعزى درجة الموافقة إلى أن عتاد الحاسوب أصبح ضرورة ملحة لأي عمل حتى على صعيد الإدارة التقليدية، فالمكاتبات الرسمية لا تتم إلا من خلال عتاد الحاسوب في هذه الجمعيات الخيرية، وبالرغم من ذلك فإن عتاد الحاسوب المتوفر غير كافٍ للتطبيق الشامل للإدارة الإلكترونية، وقد يرجع ذلك إلى غياب النظرة الشاملة للتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت وجود عتاد الحاسوب في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة بنسبة 74.33%، لكنها كانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت على توافر عتاد الحاسوب في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات بنسبة 83.5%.

جدول رقم (11.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات عتاد الحاسوب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تتوفر في الجمعية أجهزة حاسوب تلبي احتياجها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.85	78.50	7.73	*0.000	1
2	تتوفر أجهزة إدخال مثل الاسكنر وغيره تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.39	73.90	5.08	*0.000	4
3	تتوفر أجهزة إخراج مثل الطابعات وغيره تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.53	75.30	5.56	*0.000	2
4	تتوفر وسائل لتخزين البيانات تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.50	75.00	5.63	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.57	75.68	6.44	*0.000	

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

2.1.2.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات شبكات الاتصال"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يوجد لدى الجمعية اشتراك إنترنت يلبي كامل احتياجاتها" يساوي 8.37 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي83.70%، وقيمة اختبار (T) تساوي 12.27 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى أن الإنترنت أصبح ضرورة ملحة للتواصل مع الجهات المانحة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "توجد شبكة حاسوب تربط جميع فروع الجمعية" يساوي 5.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي56.67%، وقيمة اختبار (T) تساوي 0.53- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.301، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وهذا قد يعزى إلى وجود بعض الجمعيات التي لديها الخبرة والإمكانات لربط فروعها بشبكة موحدة، بينما يوجد جهل لدى بعضها الآخر بالطرق التي يمكن بها ربط الفروع بشبكة إلكترونية، ووجود اعتقاد لدى الإدارات العليا فيها بارتفاع تكلفة ربط الفروع بشبكة إلكترونية وهذا مخالف للتكلفة الحقيقية التي تعتبر بسيطة مقارنة بحجم هذه الجمعيات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تربط الجمعية مع شركائها شبكة إلكترونية لتبادل المعلومات" يساوي 4.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 3.78- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى انخفاض الثقة بأمان الشبكة الإلكترونية، حيث تخشى بعض الجمعيات من تسرب بعض معلوماتها الحساسة إلى شركائها، بالإضافة إلى وجود جهل بالطرق البسيطة وغير المكلفة للربط الإلكتروني الآمن مع المؤسسات الشريكة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.88 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.81%، وقيمة اختبار (T) تساوي 4.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات شبكات الاتصال" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر شبكات الاتصال لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، حيث تتوافر شبكات الحاسوب والشبكات الصوتية في مقرات الجمعيات الخيرية لكنها بحاجة إلى تحسين، ويضعف توافر شبكات الحاسب التي تربط الفروع أو التي تربط الجمعية مع شركائها، وقد يعزى ذلك إلى انخفاض ثقة الإدارات العليا بأمان شبكات الاتصال الإلكترونية لتبادل المعلومات، بالإضافة إلى وجود جهل بالطرق البسيطة وغير المكلفة للربط الإلكتروني مع الفروع أو مع المؤسسات الشريكة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت بدرجة أقل مع دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت وجود شبكات الاتصال في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة بنسبة 72.23%،

وكانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت توافر شبكات الاتصال في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات بنسبة 77.0%.

جدول رقم (12.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات شبكات الاتصال"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	توجد شبكة حاسوب داخلية تربط جميع مكاتب الجمعية.	7.03	70.30	3.47	*0.000	3
2	توجد شبكة حاسوب تربط جميع فروع الجمعية.	5.67	56.67	−0.53	0.301	4
3	تتوافر شبكة اتصال صوتي كافية تسهل عمل المنظمة في خدمة الجمهور (هاتف، خلوي، لا سلكي حسب طبيعة عمل الجمعية واحتياجها).	7.74	77.40	6.79	*0.000	2
4	يوجد لدى الجمعية اشتراك إنترنت يلبي كامل احتياجاتها.	8.37	83.70	12.27	*0.000	1
5	تربط الجمعية مع شركائها شبكة إلكترونية لتبادل المعلومات.	4.83	48.30	−3.78	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً.	6.88	68.81	4.41	*0.000	

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

3.1.2.3.5. تحليل مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)" يساوي 7.21، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.12%، وقيمة اختبار (T) تساوي 5.84 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال) لكنها بحاجة إلى تحسين، وقد يعزى ذلك إلى توافر المنح الموجهة لتأسيس مختبرات حاسوب في هذه الجمعيات والتي يتم تحويل بعض مكوناتها في بعض الجمعيات للعمل الإداري بسبب قلة عدد الدورات التي تعقد فيها وتعدد هذه المختبرات أحياناً، وبالرغم من ذلك فإنها لم تستوفِ بعد متطلبات التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية، لضعف الرؤية الشاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة بهذه النسبة لا يعني أن هذه البنية تستخدم بفاعلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك يجب الاطلاع على

توافر باقي المتطلبات وخاصة متطلبات البنية التحتية الناعمة للحكم على مدى فعالية هذه البنية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أن هذه النسبة كانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات المادية في المدارس الثانوية في قطاع غزة بنسبة 48.81%، لكنها كانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت توافر البنية التحتية التقنية الصلبة لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات بنسبة 80.25%.

جدول رقم (13.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	**7.21**	**72.12**	**5.84**	***0.000**

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

2.2.3.5. تحليل مجال مدى توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (14.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تتوفر قاعدة بيانات ملائمة لعمل الجمعية" يساوي 7.67 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.70%، وقيمة اختبار (T) تساوي 8.48 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى التحسين، وقد يعزى ذلك إلى أن وجود قواعد بيانات مناسبة عن المستفيدين يعتبر متطلب مهم لتقديم الخدمات لهم بالسرعة والجودة المناسبة، خاصةً أن المانحين في كثير من الأحيان يطلبون قوائم بأسماء المستفيدين بشكل عاجل، فالجمعيات التي لديها قواعد بيانات مناسبة تستطيع التفاعل بسرعة مع المانحين وتستطيع الحصول على المنح، وهذا هو أحد الأسباب الذي مكن هذه الجمعيات لأن تكون من أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة، لكن قواعد البيانات اقتصرت في الغالب على الأغراض الداخلية وبما يلبي احتياجات التنافس للحصول على المنح، ولم تتوسع في إطار النظرة الشاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تم تسويق الموقع الإلكتروني للجمعية بشكل مناسب عبر شبكة الإنترنت" يساوي 6.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي61.62%، وقيمة اختبار (T) تساوي 0.62 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.268، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى وجود تفاوت بين الجمعيات الخيرية في أهمية تسويق الموقع الإلكتروني، فبعض الجمعيات الخيرية لها مصادر تمويل شبه ثابتة وهي تعتقد بأن تسويق الموقع الإلكتروني ليس ضرورياً لها، وبعضها الآخر ليس لها مصادر تمويل ثابتة مما يجعلها تلجأ إلى تسويق موقعها الإلكتروني عبر الإنترنت كأحد وسائل تجنيد الأموال، بالإضافة إلى وجود ضعف عام في معرفة الطرق الجيدة لتسويق الموقع الإلكتروني والتي قد لا تكلف الجمعية شيئاً.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تستقبل الجمعية التبرعات عبر موقعها الإلكتروني بطريقة إلكترونية مناسبة" يساوي 4.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي42.93%، وقيمة اختبار (T) تساوي 5.10- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى الحصار المفروض على القطاع والذي لا يمكِّن الكثير من الجمعيات الخيرية من استخدام الموقع الإلكتروني لاستقبال التبرعات عبر بطاقة الائتمان بسبب تجميد الحوالات المالية لها، بالإضافة إلى قلة الشركات والبنوك الداعمة لهذه الخاصية في قطاع غزة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.46 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.61%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.45 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "متطلبات البنية التحتية الناعمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، حيث تتوافر البرمجيات وقواعد البيانات في الجمعيات الخيرية الكبرى على صعيد العمليات الداخلية لكن بدرجة غير كافية، كما أن مواقعها الإلكترونية لا زالت ضعيفة وبحاجة إلى التسويق عبر الإنترنت وبحاجة إلى الدعم لتظهر على أجهزة الهاتف المحمول وكذلك لتستقبل التبرعات عبر بطاقات الائتمان، وقد يعزى ذلك إلى وجود اهتمام لدى الجمعيات بالبرمجيات التي تدعم وجود قواعد بيانات للمستفيدين، والتي تمثل حاجة ملحة لها في العمل وفي التواصل مع الجهات المانحة للحصول على المنح، لكن اهتمام هذه الجمعيات وخاصة المحلية منها لم يتطور للاهتمام أكثر بالبرمجيات التي تخص التعامل مع الجمهور الخارجي للجمعية، بسبب انشغالها بالقضايا اليومية وضعف اطلاعها على تجارب ناجحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الدولية، بالإضافة إلى ضعف

إدراك بعض الجمعيات لجدوى تفعيل الوسائل الإلكترونية في إدارة العلاقة مع الجمهور الخارجي، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت بدرجة أقل مع دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت توافر البنية التحتية الناعمة في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة بنسبة 69.25%، وكانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت توافر البرمجيات وقواعد البيانات في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات بنسبة 85.5%.

جدول رقم (14.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تتوفر نظم تشغيل أصلية مناسبة للحواسيب وأجهزة الاتصال.	6.76	67.60	3.20	*0.001	6
2	تتوفر في الجمعية برمجيات تغطي كافة أعمال وأنشطة الجمعية.	6.95	69.50	3.82	*0.000	4
3	تتوفر قاعدة بيانات ملائمة لعمل الجمعية.	7.67	76.70	8.48	*0.000	1
4	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبتين.	7.19	71.90	5.13	*0.000	3
5	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة كافية.	6.89	68.90	3.73	*0.000	5
6	يتوفر للجمعية موقع إلكتروني مناسب لتقديم الخدمات للجمهور.	7.21	72.10	5.62	*0.000	2
7	يستطيع المستفيدون الوصول إلى موقع الجمعية الإلكتروني عبر الهاتف المحمول.	5.06	50.61	−2.75	*0.004	8
8	تستقبل الجمعية التبرعات عبر موقعها الإلكتروني بطريقة إلكترونية مناسبة.	4.29	42.93	−5.10	*0.000	9
9	تم تسويق الموقع الإلكتروني للجمعية بشكل مناسب عبر شبكة الإنترنت.	6.16	61.62	0.62	0.268	7
	جميع فقرات المجال معاً	6.46	64.61	2.45	*0.008	

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

3.2.3.5. مدى توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)

1.3.2.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات أمن المعلومات"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (15.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يحترم العاملون خصوصية وسرية المعلومات، بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص" يساوي 8.73 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 18.67 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من

قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم الجمعيات الخيرية تستهدف في عملها الفئات المهمشة حيث تميل النفس البشرية إلى التعاطف معها واحترام خصوصيتها وعدم فضحها، بالإضافة إلى طبيعة عمل الجمعيات القائم على العمل الخيري والتي تعتمد على الهياكل التنظيمية البسيطة وتقليل عدد العاملين إلى الحد الأدنى المطلوب، مما يساعد على اكتشاف وملاحقة أي شخص ينتهك خصوصية المعلومات.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتوفر لدى الجمعية برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة" يساوي 6.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي64.10%، وقيمة اختبار (T) تساوي 1.59 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.058، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض الجمعيات التي لديها إستراتيجية واضحة وممولة لأمن وسلامة المعلومات، بينما يوجد لدى بعضها الآخر جهل بهذه الإستراتيجيات وتتعامل معه بشكل عشوائي وانتقائي، بالإضافة إلى قلة الموارد التشغيلية للعديد من الجمعيات الخيرية والذي لا يمكنها من شراء برامج أصلية متكاملة لحماية أمن المعلومات.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.22 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.20%، وقيمة اختبار (T) تساوي 8.02 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات أمن المعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات أمن المعلومات في الجمعيات الخيرية الكبرى لكنها بحاجة إلى التحسين، حيث يحترم العاملون خصوصية المعلومات، لكن توجد حاجة إلى تحسين توافر باقي المقومات الإدارية لأمن المعلومات والتي تتمثل في توافر الوعي بمخاطر أمن المعلومات، ووجود سياسات رادعة لمنتهكي أمن المعلومات، ووجود معايير لاختيار العاملين تضمن أمن المعلومات، كما أن توافر المقومات التقنية لأمن المعلومات بحاجة إلى ضرورة التطوير على صعيد توفير برامج متكاملة أصلية لحماية أمن المعلومات، وزيادة قدرة البرمجيات على تحديد صلاحيات المستخدمين، والاحتفاظ بنسخ احتياطية للبيانات في أماكن آمنة، وقد يعزى ذلك إلى أن المقومات الإدارية لأمن المعلومات هي مقومات تحتاجها الجمعيات التقليدية والجمعيات الإلكترونية، فكل منهما يهتم بها، أما المقومات التقنية لأمن المعلومات فتهتم بها الجمعيات التي تطبق الإدارة الإلكترونية بشكل أكبر، كما أن ضعف الموارد المالية الذاتية للجمعيات لا يمكنها من شراء احتياجاتها من البرامج

الأصلية والمتكاملة لأمن المعلومات، بالإضافة إلى ضعف الوعي بأهمية الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات بالرغم من أن ذلك لا يكلف الجمعية شيئاً، أو لعدم وجود شبكة داخلية متكاملة في الجمعية تسهل الحصول على نسخة احتياطية بسهولة عن عمل الجمعية الكلي، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها كانت أفضل من دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت توافر متطلبات أمن المعلومات في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة بنسبة 66.68%، وكانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي أكدت توافر متطلبات أمن المعلومات في المدارس الثانوية الفلسطينية بنسبة 42.1%، وكانت أفضل من دراسة (Yang & Rho, 2007) التي أكدت وجود ثغرات أمنية في أنظمة الحكومة الإلكترونية في بعض الدول، لكنها كانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت توافر متطلبات أمن المعلومات في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بنسبة 79.03%.

جدول رقم (15.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات أمن المعلومات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تتوفر لدى الجمعية برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.	6.41	64.10	1.59	0.058	7
2	يتوفر لدى الجمعية نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة.	6.67	66.70	2.55	*0.006	6
3	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة خارج الجمعية.	7.03	70.30	3.25	*0.001	4
4	يوجد لدى العاملين وعي كافي بمخاطر أمن المعلومات والوقاية منها.	7.04	70.40	5.47	*0.000	3
5	يوجد معايير واضحة في اختيار العاملين لضمان أمن وسلامة المعلومات.	6.93	69.30	3.49	*0.000	5
6	تتوفر سياسات واضحة ورادعة للعاملين الذين ينتهكوا أمن وسلامة المعلومات.	7.73	77.30	6.89	*0.000	2
7	يحترم العاملون خصوصية وسرية المعلومات، بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص	8.73	87.30	18.67	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	7.22	72.20	8.02	*0.000	

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

2.3.2.3.5. تحليل فقرات مجال "توافر متطلبات الصيانة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (16.5) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.83 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.27%، وقيمة اختبار (T) تساوي 4.10 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر متطلبات الصيانة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات الصيانة في الجمعيات الخيرية الكبرى لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير من حيث تحديث البرمجيات بما يلبي احتياجات المستخدمين والجمعية، ومراعاتها لقابلية البنية التحتية التقنية للصيانة، ووجود جهة متخصصة مناسبة لمتابعة شئون الصيانة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الموارد المالية الذاتية للجمعيات الخيرية التي تغطي مصاريف تشغيل وصيانة البنية التحتية التقنية والتي لم تتجاوز 53% والتي تم التطرق لها في فقرة المتطلبات المالية، بالإضافة إلى ضعف إدراك الإدارات العليا في الجمعيات الخيرية لأهمية الصيانة في استمرار عمل البنية التحتية التقنية بفاعلية، ولحداثة استخدام الجمعيات الخيرية للوسائل التقنية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أن الغالبية الساحقة من الباحثين لم يتناولوا متطلبات الصيانة –على حد علم الباحث– باستثناء عدد قليل جداً والذي من بينهم دراسة (العريشي، 2008) والتي أكدت على أهمية الصيانة الدورية للأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة بنسبة 92.6%.

جدول رقم (16.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر متطلبات الصيانة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل.	6.95	69.50	3.68	*0.000	1
2	تراعي الجمعية متطلبات تسهيل عملية الصيانة أثناء تصميم أو تطوير الشبكات والبرمجيات.	6.89	68.90	4.12	*0.000	2
3	تتوفر لدى الجمعية جهة متخصصة مناسبة لصيانة الجوانب التقنية والبرمجية.	6.64	66.40	2.25	*0.013	3
	جميع فقرات المجال معاً	6.83	68.27	4.10	*0.000	

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

3.3.2.3.5. تحليل مجال "توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) يساوي 7.10، أي أن المتوسط الحسابي النسبي71.0%، وقيمة اختبار (T) تساوي 7.19 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات التقنية المشتركة والتي تشمل متطلبات أمن المعلومات ومتطلبات الصيانة لكنها بحاجة إلى ضرورة التحسين، وقد يعزى ذلك إلى أن العديد من الجمعيات الخيرية تعتبر المعلومات التي لديها عن المستفيدين هي معلومات سرية وتحاول قدر الإمكان المحافظة عليها، لكن حداثة تعامل الجمعيات الخيرية مع البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية لم يمكِّنها بعد من استيفاء متطلبات أمن المعلومات والصيانة بشكل كامل، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية الذاتية لتغطية المصاريف التشغيلية لمتطلبات أمن المعلومات والصيانة.

جدول رقم (17.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	**7.10**	**71.0**	**7.19**	***0.000**

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

4.2.3.5. تحليل مجال مدى توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 6.92، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.24%، وقيمة اختبار (T) تساوي 5.62 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد

يعزى ذلك إلى أنه يوجد اهتمام من قبل الجمعيات الخيرية بامتلاك مقومات البنية التحتية التقنية من أجهزة ومعدات، وكذلك توافر المتطلبات الإدارية لأمن المعلومات، لكن يوجد ضعف في استغلال هذه الإمكانات لإنتاج بنية تحتية تقنية ناعمة فاعلة بسبب تعامل العديد من الجمعيات الخيرية مع موضوع الإدارة الإلكترونية على أنه عبارة عن إنتاج برمجيات حسب الحاجة المرحلية ووفق الإمكانات المتوفرة دون رسم صورة متكاملة لهذه البرمجيات وفق إستراتيجية شاملة، مما يؤدي إلى ضعف فاعلية هذه البرمجيات وعدم شموليتها لكافة النواحي خاصة تلك المتعلقة بالتعامل مع الجمهور الخارجي للجمعية، وكذلك يوجد قصور على صعيد المتطلبات التقنية لأمن المعلومات والصيانة بسبب ضعف الموارد المالية للجمعيات ووجود جهل لدى الإدارات العليا في الجمعيات بهذه المتطلبات، وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن الباحث تناول موضوع المتطلبات التقنية بأبعاد شاملة لم يتناولها أحد من الباحثين بهذه الأبعاد –على حد علم الباحث–، لكن بالإجمال يمكن القول أن نتائج الدراسة قد توافقت مع دراسة (Hilles & Abu Shaeera, 2010) والتي أكدت توافر المتطلبات التقنية في بعض الجمعيات الخيرية في مدينة غزة بنسبة 70.62%، وتوافقت بشكل عام مع دراسة (Singh & Others, 2010) والتي أكدت على أن البنية التحتية التقنية في الهند وأثيوبيا وفيجي بحاجة إلى التطوير لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتوافقت بشكل عام مع دراسة (Seresht & Others, 2008) والتي أكدت على حاجة البنية التحتية التقنية إلى التطوير في مختلف قطاعات جمهورية إيران الإسلامية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوافقت بشكل عام وبدرجة أفضل مع دراسة (Karunasena & Others, 2011) والتي أكدت على ضعف البنية التحتية التقنية في سرلانكا لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وتوافقت بشكل عام وبدرجة أفضل مع دراسة (الغوطي، 2006) والتي أكدت توافر المتطلبات التقنية في الوزارات الحكومية الفلسطينية بنسبة 64.5%، كما أن هذه النتيجة كانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت توافر المتطلبات التقنية بشكل عام بنسبة 84.30% في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين والتي تعتمد بشكل أساسي على الوسائل التقنية في عملية إدارة مقراتها وفروعها في منطقة الشرق الأوسط.

جدول رقم (18.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات مجال "توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	**6.92**	**69.24**	**5.62**	***0.000**

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

3.3.5. تحليل مجال "مدى توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (19.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتطلبات الإدارية والتقنية معاً يساوي 6.89، أي أن المتوسط الحسابي النسبي68.92%، وقيمة اختبار (T) تساوي 7.46 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال المتطلبات الإدارية والتقنية معاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المتطلبات الإدارية والتقنية معاً قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وتتشابه نسبة توافر المتطلبات الإدارية مع نسبة توافر المتطلبات التقنية، ومن خلال التمعن في تحليل واستقراء النتائج السابقة يلاحظ أن توافر هذه المتطلبات يساعد أكثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى العمل الداخلي للجمعيات، بينما تقل واقعية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل على مستوى التعامل مع الجمهور الخارجي بسبب ضعف توافر المتطلبات البيئية خاصة على صعيد عدم وجود التشريعات القانونية وضعف قبول واستعداد الجمهور الخارجي للجمعيات للتعامل معها عبر الوسائل الإلكترونية والتي لم تتجاوز 55.41%، وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أن الباحث تناول موضوع متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعاد شاملة لم يتناولها أحد من الدراسات السابقة بهذه الأبعاد –على حد علم الباحث–، لكن بالإجمال يمكن القول أن نتائج الدراسة كانت أفضل من دراسة (السميري، 2009) والتي أكدت توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في قطاع غزة بنسبة 50.27%، وكانت أقل من دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بنسبة 77.94%، وكانت أقل من دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي أكدت على توافر متطلبات تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات الفلسطينية بنسبة 80.7%، وكانت أقل من دراسة (العريشي، 2008) والتي أكدت على توافر العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة بنسبة 91%، لكن جميع هذه الدراسات لم تتناول العديد من المتطلبات مثل متطلبات إدارة العمليات والتسويق والمتطلبات البيئية ومتطلبات الصيانة.

جدول رقم (19.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات ومجالات توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	**6.89**	**68.92**	**7.46**	***0.000**

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

4.5.مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة

للإجابة عن التساؤل الثاني من أسئلة الدارسة: ما مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة من وجهة نظر مدراء الجمعيات الخيرية؟ تم تحليل عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة على النحو الآتي:

1.4.5. تحليل فقرات مجال "توافر الشفافية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (20.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على أهداف الجمعية، وفلسفة عملها، وخططها وبرامجها" يساوي 8.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي83.90%، وقيمة اختبار (T) تساوي 13.38 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك لضرورة تعريف الجمهور الخارجي بالجمعية ولتحسين صورتها خاصة لدى المستفيدين والمؤسسات المانحة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على التقارير الإدارية والمالية السنوية المدققة" يساوي 6.75 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي67.50%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.88 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.002، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد يعزى ذلك إلى تخوف بعض الجمعيات الخيرية من أن يتم فهم هذه التقارير بصورة خاطئة من الجمهور، أو تعرضها للمساءلة خاصةً في حال كانت الرواتب تمثل جزءاً كبيراً من الميزانية، بالإضافة إلى الوضع السياسي والحصار المفروض على القطاع والذي أدى إلى حذر بعض الجمعيات الخيرية من نشر تقاريرها خوفاً من إدراجها على قوائم الإرهاب، مما قد ينعكس سلباً على تجميد أرصدتها أو توقيف الحوالات المالية لها، كما أن دائرة الجمعيات بوزارة الداخلية لا تهتم بمتابعة نشر هذه التقارير بقدر اهتمامها بوجود هذه التقارير ومصادقة الجمعية العمومية عليها وفق القانون.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.52 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.17%، وقيمة اختبار (T) تساوي 10.58 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر الشفافية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر الشفافية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها بحاجة إلى تحسين، حيث يستطيع الجمهور الاطلاع على طبيعة عمل الجمعيات الخيرية الكبرى وكيفية الحصول على الخدمات وتنسق الجمعية أنشطتها مع الجهات ذات العلاقة، لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير والتحسين في اطلاع الجمهور على الأنظمة والتقارير الإدارية والمالية، وإيجاد سياسة واضحة للنشر والإفصاح، وقد تعزى درجة الموافقة إلى عدة أسباب منها ما يأتي:

- تحسن رقابة وزارة الداخلية على عمل الجمعيات: حيث كانت تقوم الوزارة بالتدقيق الإداري والمالي على عمل الجمعيات بواقع 50 جمعية سنوياً قبل الانتخابات التشريعية الثانية وارتفع تدريجياً ليشمل التدقيق معظم الجمعيات الخيرية في العامين الأخيرين، وتم إلزام الجمعيات بعقد اجتماع الجمعية العمومية بشكل سنوي للمصادقة على التقارير الإدارية والمالية، وهذا أحد الأسباب في استمرار عملها دون تعرضها للحل، مما انعكس إيجابياً على إتاحة المعلومات للجمهور (البيك، 2011).
- الشفافية أحد متطلبات التمويل: أصبح هناك تدقيق أكبر من الجهات المانحة حول أوضاع الشفافية في الجمعيات الخيرية، وأصبحت تطلب إرفاق التقارير المالية والإدارية وأحياناً النظم الإدارية والمالية للجمعية مع المشاريع المقدمة للتمويل، وإن التزام هذه الجمعيات بمستوى جيد من الشفافية كان أحد الأسباب الرئيسة لأن تحصل هذه الجمعيات على الحجم الأكبر من التمويل، مما انعكس إيجابياً على توافر المعلومات وإتاحتها للجمهور.
- عمومية التقارير: تلجأ معظم الجمعيات الخيرية إلى صياغة تقاريرها الإدارية والمالية بطريقة عامة لا تمكِّن الجهات المعنية من فهمها بشكل حقيقي فيقلل من إمكانية المساءلة الحقيقية عليها، مما يشجع هذه الجمعيات على نشرها لعدم ترتب مساءلة فعلية عليها.

لكن درجة الموافقة على توافر الشفافية لازالت غير كافية وقد يعزى ذلك إلى ضعف ثقافة الشفافية لدى بعض الجمعيات الخيرية، أو إلى الوضع السياسي والحصار المفروض على القطاع والذي أدى إلى حذر بعض الجمعيات الخيرية من نشر تقاريرها خوفاً من إدراجها على قوائم الإرهاب، مما قد ينعكس سلباً على تجميد أرصدتها أو توقيف حوالاتها المالية، كما أن دائرة الجمعيات بوزارة الداخلية لا تهتم بمتابعة نشر هذه التقارير بقدر اهتمامها بوجود هذه التقارير ومصادقة الجمعية العمومية عليها.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (المؤقت وآخرون، 2007) والتي أكدت تحسن وضع الشفافية في المنظمات الأهلية الكبرى، وكانت أفضل من دراسة (بيسان، 2002) والتي أكدت توافر الشفافية في المنظمات الأهلية الفلسطينية بنسبة 64.9%، وكانت أفضل من استطلاع (أمان، 2007) الذي أجري على العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية والذي أكدت مؤشرات الشفافية فيه على توافر الشفافية بنسبة 68.91% في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وكانت أفضل من دراسة (السبيعي، 2010) والتي أكدت توافر الشفافية في القطاعات الحكومية السعودية بنسبة 49%.

جدول رقم (20.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر الشفافية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على أهداف الجمعية، وفلسفة عملها، وخططها وبرامجها.	8.39	83.90	13.38	*0.000	1
2	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على النظام الإداري والمالي للجمعية.	6.83	68.30	3.36	*0.001	5
3	تنسق الجمعية أنشطتها وبرامجها مع الجهات ذات العلاقة.	8.07	80.70	10.70	*0.000	3
4	يتعرف المواطنون بسهولة على أنشطة وبرامج الجمعية وكيفية الحصول على خدماتها	8.14	81.40	12.59	*0.000	2
5	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على التقارير الإدارية والمالية السنوية المدققة.	6.75	67.50	2.88	*0.002	6
6	توجد سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.	6.92	69.20	3.86	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	7.52	75.17	10.58	*0.000	

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

2.4.5. تحليل فقرات مجال "توافر المساءلة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (21.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم إرسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد" يساوي 9.28 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي92.80%، وقيمة اختبار (T) تساوي 30.02 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك بشكل أساسي إلى ما

تقوم بـه وزارة الداخلية من إلزام الجمعيات الخيرية ومطالبتها بتسليم التقارير الإدارية والمالية في موعدها، وإنذار الجمعيات التي لا تلتزم بذلك بالحل.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تشارك الجمعية الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها" يساوي 6.59 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي65.90%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.06 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.021، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد يعزى ذلك إلى ضعف ثقافة المشاركة لدى بعض الجمعيات بالإضافة إلى استمرار ضعف متابعة الوزارة المختصة للجمعيات الخيرية في مجال اختصاصها مما أدى إلى التراخي في إشراك الجهات ذات العلاقة والتي منها المستفيدون والجهات المانحة والوزارة المختصة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.09 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.93%، وقيمة اختبار (T) تساوي 18.12 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر المساءلة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر المساءلة في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، حيث تنتظم الجمعيات الخيرية في تقديم التقارير المالية والإدارية للهيئات المختصة والتي تقوم بمناقشتها واعتمادها من خلال اجتماعات منتظمة قبل إرسالها للجهة الحكومية المختصة، ويتوفر هيكل تنظيمي ونظام مالي يضمن تحديد الجهة المسئولة عن أي خلل، لكنها بحاجة إلى تطوير في استقبال اقتراحات وشكاوى العاملين والجمهور عبر الموقع الإلكتروني والتفاعل معها وبحاجة إلى ضرورة تطوير وتحسين إشراك الجهات ذات العلاقة في تقييم المشاريع والبرامج، وقد يعزى ذلك إلى ما قامت به وزارة الداخلية من إلزام جميع الجمعيات الخيرية في قطاع غزة بعقد الجمعية العمومية بشكل سنوي لمناقشة التقارير الإدارية والمالية في حضور ممثل عن وزارة الداخلية، ولاستمرار وجود الشفافية كمتطلب أساسي لعملية التمويل والذي يؤدي إلى تحسن عملية المساءلة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة ومع إحصاءات وزارة الداخلية نجد أنها توافقت مع ملاحظات وإحصاءات الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والتي تعتبر الجهة الرئيسة لمتابعة عمل الجمعيات في قطاع غزة لكنها اختلفت معها في فعالية الجمعية العمومية في مناقشة التقارير الإدارية والمالية خاصة أن معظم مجالس الإدارة تفوز بالتزكية بدون منافسين بنسبة تصل إلى أكثر من 97%

(البيك، 2011)، وتوافقت مع استطلاع (أمان، 2007) الذي أجري على العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية والذي أكدت مؤشرات المساءلة فيه على توافر المساءلة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بنسبة 82.01%، لكن المؤشرات التي تناولها الاستطلاع لم تتناول بعض المؤشرات مثل الهيكل التنظيمي ونظام الشراء الذي يسهل عملية المساءلة وتنوع وسائل الاتصال مع المستفيدين، وكانت النتيجة أفضل من دراسة (السبيعي، 2010) والتي أكدت توافر المساءلة في القطاعات الحكومية السعودية بنسبة 57.86%.

جدول رقم (21.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المساءلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يوجد هيكل تنظيمي واضح يتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.	8.03	80.30	10.43	*0.000	6
2	يوجد نظام واضح لإجراءات الشراء والصرف يسهل تحديد الجهة المسئولة عن أي خلل.	8.38	83.80	13.37	*0.000	3
3	يوجد انتظام في التقارير المالية والإدارية التي ترفعها الهيئات المختلفة إلى من هم أعلى منها.	8.28	82.80	11.73	*0.000	4
4	تنتظم اجتماعات الهيئات والمجالس واللجان المختلفة للجمعية.	8.25	82.50	11.92	*0.000	5
5	تتنوع وسائل التواصل مع الموظفين بما يسهل من استقبال شكاويهم واقتراحاتهم.	7.69	76.90	8.15	*0.000	9
6	تتنوع وسائل التواصل مع المستفيدين بما يسهل من استقبال شكاويهم واقتراحاتهم.	7.79	77.90	8.90	*0.000	8
7	يتم إرسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد.	9.28	92.80	30.02	*0.000	1
8	تتوفر المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط.	7.86	78.60	10.87	*0.000	7
9	تشارك الجمعية الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها.	6.59	65.90	2.06	*0.021	10
10	تقوم الجمعية العمومية بمناقشة فعلية للتقارير المالية والإدارية بشكل سنوي.	8.81	88.08	14.47	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.09	80.93	18.12	*0.000	

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

3.4.5. تحليل فقرات مجال "توافر المحاسبة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (22.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تجري انتخابات مجلس الإدارة بشكل دوري في موعدها المحدد وفق الأصول القانونية" يساوي 9.24 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي92.44%، وقيمة اختبار (T) تساوي 21.94 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى إلزام وزارة الداخلية للجمعيات الخيرية بإجراء الانتخابات الدورية لمجالس الإدارة في موعدها المحدد حسب القانون، وحل جميع الجمعيات التي لا تلتزم بعقد الانتخابات في موعدها بعد إنذارها (البيك، 2011).

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتم محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام الجهات الرقابية" يساوي 6.80 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي68.00%، وقيمة اختبار (T) تساوي 2.39 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد يعزى ذلك إلى قلة وجود لجان داخلية تمارس الرقابة على الأداء التنفيذي من قبل الجمعية العمومية أو حتى من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.04 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.41%، وقيمة اختبار (T) تساوي 11.70 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر المحاسبة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر مقومات المحاسبة في الجمعيات الخيرية الكبرى، حيث تجري انتخابات مجلس الإدارة في موعدها القانوني، وتتم محاسبة الموظفين أمام مسئوليهم المباشرين، وتوجد آليات واضحة للثواب والعقاب على ممارسات النزاهة والفساد، لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير والتحسين على صعيد المحاسبة الأفقية والتي تتطلب وجود جهة رقابية داخلية يفضل أن تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة لممارسة الرقابة على الأداء التنفيذي والتأكد من صحة التقارير المرفوعة للجمعية العمومية، وقد تعزى درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة إلى إلزام وزارة الداخلية كل الجمعيات الخيرية بإجراء الانتخابات الدورية لمجالس الإدارة في موعدها المحدد حسب القانون، بالإضافة إلى حرص الجمعيات الخيرية على رفع مستوى جودة مشاريعها وبرامجها المنفذة لاستقطاب تمويل المانحين، لكن تبقى عملية المحاسبة في الجمعيات الخيرية في حدود ما يتم متابعته من وزارة الداخلية وهناك عدم اهتمام بالمحاسبة الأفقية التي لا تخضع لمتابعة الجهة الحكومية المختصة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات السابقة تناولت الموضوع من جانب انتخابات مجلس الإدارة حيث كانت النتيجة أفضل من استطلاع (أمان، 2007) والذي أكد انتظام انتخابات مجلس الإدارة في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بنسبة 76.5% ، وكانت أفضل من دراسة

معهد السياسات العامة (قصراوي، 2009) والتي أكدت انتظام انتخابات مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية الفلسطينية بنسبة 80.4%.

جدول رقم (22.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المحاسبة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تجري انتخابات مجلس الإدارة بشكل دوري في موعدها وفق الأصول القانونية.	9.24	92.44	21.94	*0.000	1
2	تتم محاسبة المدير التنفيذي أمام مجلس إدارة الجمعية.	8.01	80.12	7.58	*0.000	4
3	تتم محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام مسئوليهم المباشرين	8.06	80.60	8.60	*0.000	3
4	تتم محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام الجهات الرقابية.	6.80	68.00	2.39	*0.000	5
5	توجد آليات وضوابط واضحة للثواب والعقاب على ممارسات النزاهة والفساد.	8.23	82.30	10.78	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.04	80.41	11.70	*0.000	

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

4.4.5. تحليل فقرات مجال "بساطة الإجراءات "

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (23.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتوفر البساطة والسرعة في طلب وتنفيذ الإجراءات الإدارية" يساوي 8.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي83.94%، وقيمة اختبار (T) تساوي 17.69 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الجمعيات الخيرية التي تعتمد على البساطة في الإجراءات لتقليل التكاليف، بسبب قلة مواردها المالية الذاتية التي تغطي المصاريف التشغيلية والرواتب والتي لا تتجاوز 44.6% كما هو واضح في مجال الدخل المناسب.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يقل تفويض العاملين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي ولا يوجد لها لائحة تنظمها" يساوي 6.46 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي64.60%، وقيمة اختبار (T) تساوي 1.98 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.026، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة لدى أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير، وقد يعزى ذلك إلى قلة

الموارد المالية الذاتية التي تغطي المصاريف التشغيلية والرواتب والذي يقلل عدد الموظفين ويخفض الإجراءات التي تؤدي إلى زيادة المصاريف التشغيلية، مما يشجع بعض الجمعيات لإعطاء مساحة أكبر لبعض موظفيها لاتخاذ قرارات بناء على خبراتهم واجتهادهم الشخصي بدلاً من إخضاعها لأنظمة ومعايير قد تستنزف من وقت الجمعية وتزيد المصاريف التشغيلية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.79 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.90%، وقيمة اختبار (T) تساوي 17.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "بساطة الإجراءات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر البساطة في الإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية لكنها تحتاج إلى ضرورة التطوير على صعيد تقليل التفويض الممنوح للموظفين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي بما لا يعقد الإجراءات الإدارية، وقد يعزى ذلك كما أشرنا سابقاً إلى طبيعة الجمعيات الخيرية التي تعتمد على البساطة في الإجراءات بسبب قلة مواردها المالية الذاتية التي تغطي المصاريف التشغيلية والرواتب والتي لا تتجاوز 44.6% كما هو واضح في مجال الدخل المناسب مما يقلل عدد الموظفين، والذي قد يشجع بعض الجمعيات لإعطاء مساحة أكبر لبعض موظفيها لاتخاذ قرارات بناء على خبراتهم واجتهادهم الشخصي بدلاً من إخضاعها لأنظمة ومعايير قد تستنزف من وقت الجمعية وتزيد المصاريف التشغيلية، وقد كانت هذه النتيجة أفضل من دراسة (الغوطي، 2006) والتي أكدت توافر بساطة الإجراءات في الوزارات الفلسطينية بنسبة 67.9%.

جدول رقم (23.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بساطة الإجراءات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتوفر البساطة والسرعة في طلب وتنفيذ الإجراءات الإدارية.	8.39	83.94	17.69	*0.000	1
2	يقل تفويض العاملين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي ولا يوجد لها لائحة تنظمها.	6.46	64.60	1.98	*0.026	4
3	يستطيع المستفيد إنجاز كافة معاملاته دون الاضطرار للتنقل بين الدوائر والأقسام.	8.18	81.80	12.55	*0.000	2
4	يستطيع المستفيد الحصول على الخدمة بسرعة مناسبة.	8.16	81.60	14.31	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	7.79	77.90	17.20	*0.000	

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

5.4.5. تحليل فقرات مجال "توافر الدخل المناسب"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (24.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بدخل مناسب لمستوى المعيشة" يساوي 7.12 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي71.16%، وقيمة اختبار (T) تساوي 4.27 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة لكنها بدرجة غير كافية، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم من يترشح لعضوية مجالس إدارة الجمعيات الخيرية الكبرى هم على مكانة اجتماعية والذين يكونوا غالباً على مستوى دخل مناسب.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتوفر للجمعية دخل ذاتي يغطي أجور العاملين والمصاريف التشغيلية" يساوي 4.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي44.60%، وقيمة اختبار (T) تساوي 5.40- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى قلة المنح المالية التي تغطي المصاريف التشغيلية والرواتب، وانخفاض قيمة اشتراك أعضاء الجمعية العمومية، بالإضافة إلى ضعف المشاريع التنموية التي تدر دخلاً على هذه الجمعيات.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.14 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.35%، وقيمة اختبار (T) تساوي 0.88 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.190 لذلك يعتبر مجال "توافر الدخل المناسب" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة ضعيفة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر الدخل المناسب، حيث يتوفر الدخل المناسب لدى أعضاء مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية والعاملين في الجمعيات الخيرية بدرجة غير كافية وينخفض في المستويات الإدارية الدنيا، كما أن الجمعيات الخيرية تعاني من ضعف واضح في توافر الدخل الذاتي الذي يغطي المصاريف التشغيلية والرواتب، وهذا مؤشر مهم من مؤشرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد فضعف كفاية هذه النسبة يزيد من فرص الفساد خاصة إذا انخفضت قيم النزاهة لدى بعض العاملين أو أعضاء مجلس الإدارة، كما أن المفارقة الأصعب هي أن الجمعيات الخيرية لا يتوفر لديها دخل ذاتي يغطي أجور

العاملين والمصاريف التشغيلية حيث وصلت نسبة الدخل الذاتي إلى 44.60% بمستوى ضعيف، مما قد يضطر الجمعية إلى تحميل رواتب الموظفين على رواتب المشاريع، أو القيام بعمليات استقطاع أموال من المشاريع بدون علم المانحين وتحويلها للمصاريف التشغيلية والرواتب وإعداد تقارير غير صحيحة عن تنفيذ المشاريع، وقد يتطور ذلك في بعض الأحيان للتجرؤ على استقطاع هذه الأموال لمصالح شخصية، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أن الباحثين قد تناولوا الموضوع بطرق مختلفة فمثلاً نجد أن دراسة (حرب وآخرون، 2011) أكدت على أن تدني أجور العاملين بشكل عام في الوطن العربي في العامين 2009–2010 يشكل أهم أسباب الفساد، ودراسة (آل الشيخ، 2007) قد أكدت على أن العامل الاقتصادي هو السبب الأكبر لوقوع الفساد في المملكة العربية السعودية، ونجد أن دراسة (الطهراوي، 2010) قد أكدت اهتمام الجمعيات الخيرية في قطاع غزة بالاستثمار في الموارد البشرية وتوفير التعويضات المناسبة لها بنسبة 69.52%، كما نجد أن دراسة (Devoir & Tartir, 2009) أكدت على أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تعتمد على الموارد الذاتية في تمويل أنشطتها بشكل عام بنسبة 12.4%.

جدول رقم (24.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر الدخل المناسب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يتوفر للجمعية دخل ذاتي يغطي أجور العاملين والمصاريف التشغيلية.	4.46	44.60	-5.40	*0.000	4
2	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بدخل مناسب لمستوى المعيشة.	7.12	71.16	4.27	*0.000	1
3	يتمتع المدير التنفيذي والهيئة التنفيذية بأجور مجزية.	6.82	68.20	3.83	*0.000	2
4	يتمتع العاملون في الجمعية بأجور مجزية.	6.39	63.90	1.73	*0.044	3
	جميع فقرات المجال معاً	6.14	61.35	0.88	0.190	

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

6.4.5. تحليل فقرات مجال "توافر قيم النزاهة"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (25.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تلتزم الجمعية بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز في اختيار الفئات المستفيدة" يساوي 8.36 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.60%، وقيمة اختبار (T) تساوي 12.53 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد

مجتمع الدراسة على هذه الفقرة، لكن الباحث ومن خلال عمله في الجمعيات الخيرية يرى أن هذه النسبة مبالغ فيها، وأن الجمعيات تحاول إظهار عدم التمييز في عملها من أجل استمرار حصولها على التمويل الخارجي للمشاريع والبرامج.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يلتزم العاملون بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية" يساوي 6.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي63.30%، وقيمة اختبار (T) تساوي 0.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.162، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة غير قادرين على تكوين رؤية واضحة حول هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى أن عدد العاملين في معظم هذه الجمعيات الخيرية يعتبر كبير، مما يسهل وجود عدد من العاملين تقل لديهم قيم النزاهة، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية الذاتية لتغطية رواتب الموظفين والتي قد تشجع بعض الجمعيات الخيرية على التساهل في معايير قيم النزاهة عند اختيارها للعاملين، بينما بعض الجمعيات الأخرى وخاصة الجمعيات الإسلامية تهتم بشكل أكبر بتوافر قيم النزاهة لدى عامليها وتتابعه من خلال برامج توعوية وتربوية دورية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 7.49 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.88%، وقيمة اختبار (T) تساوي 10.26 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "توافر قيم النزاهة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر قيم النزاهة في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها تعتبر غير كافية خاصة في ظل الإنفاق الكبير لهذه الجمعيات، حيث تلتزم الجمعيات الخيرية الكبرى بمدونة سلوك وبمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز وتمنع تضارب المصالح، لكنها بحاجة إلى ضرورة تطوير وتحسين قيم النزاهة لدى أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعيات والتي تنخفض كلما انخفضنا في المستوى الإداري، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل مبدأ الإفصاح عن الذمة المالية للذين يشغلون المواقع الحساسة، وقد يعزى ذلك إلى أن القوانين المتعلقة بالجمعيات الخيرية لم تهتم بالشكل المطلوب بالضوابط التي ترفع من مستوى قيم النزاهة في هذه الجمعيات، بالإضافة إلى أن رقابة الجهات ذات العلاقة على الجمعيات يقتصر على ما يحدده القانون، وهذا ما أكدته دراسة (المؤقت وآخرون، 2007)، كما أن أن اهتمام الجمعيات بمدونة السلوك وعدم التمييز في تقديم الخدمات وإدارة الموارد البشرية نابع في الأساس من تلبية رغبات المانحين وإثبات أن الجمعية ملتزمة بقيم النزاهة أمام الجهات الرقابية،

وغالباً ما تكون هذه النسب مبالغ فيها وتأتي في إطار ردة الفعل على الاتهامات التي توجه لها بممارسة التمييز أو الفساد.

جدول رقم (25.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "توافر قيم النزاهة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تلتزم الجمعية بمدونة سلوك أو دليل عمل أخلاقي للعمل.	8.01	80.10	8.60	*0.000	4
2	تلتزم الجمعية بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز في اختيار الفئات المستفيدة.	8.36	83.60	12.53	*0.000	1
3	تلتزم الجمعية بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز في إدارة مواردها البشرية.	8.18	81.80	10.68	*0.000	2
4	تلتزم الجمعية بمبدأ الإفصاح عن الذمة المالية للذين يشغلون المواقع الحساسة.	6.54	65.40	1.78	*0.039	7
5	تلتزم الجمعية بنظام قيمي يمنع تضارب المصالح الخاصة لمن يشغلون المناصب الحساسة مع المصلحة العامة للعمل.	8.02	80.20	9.65	*0.000	3
6	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	7.47	74.65	4.49	*0.000	5
7	يلتزم أعضاء الهيئة التنفيذية بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	7.00	70.00	3.19	*0.001	6
8	يلتزم العاملون بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	6.33	63.30	0.99	0.162	8
	جميع فقرات المجال معاً	7.49	74.88	10.26	*0.000	

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

7.4.5. تحليل فقرات مجال "إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للجمعية"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.04 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.44%، وقيمة اختبار (T) تساوي 15.39 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، سواء على صعيد الجهات الحكومية ذات

العلاقة أو المستفيدين أو الموردين أو المؤسسات المانحة والأهلية ذات العلاقة، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها ما يأتي:

- ارتفاع قيم النزاهة لدى موظفي القطاع العام في قطاع غزة حسب ما أفاد به مدير عام ديوان الموظفين في قطاع غزة في تقرير الفساد في فلسطين للعام 2010، فلم يسجل لدى الديوان أي حالات تتعلق بقبول الرشاوى أو الهدايا وغيره (أمان، 2011)، بالإضافة إلى أن هذه الحكومة شكلتها حركة حماس في قطاع غزة والتي تتبنى الإسلام منهج حياة والذي ينعكس إيجابياً على ارتفاع مستوى قيم النزاهة لدى العاملين في حكومتها.
- إن ارتفاع قيم النزاهة لدى موظفي القطاع العام انعكس إيجاباً على متابعة الحكومة ورقابتها على باقي القطاعات سواء كانت الخاصة أو قطاع المجتمع المدني، وإن لم يكن بشكلٍ كافٍ.
- إن هذه النتائج لا تمثل حالة النزاهة في القطاعات المذكورة في الجدول رقم (26.5)، وإنما تعكس إدراك مدراء الجمعيات الخيرية الكبرى للنزاهة في هذه القطاعات في حدود علاقتها معها، فهي لم تقِّيم القطاعات المذكورة بشكل كامل بل قيمت منها الجهات التي تتعامل معها مباشرة فقط.

جدول رقم (26.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للجمعيات الخيرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المستفيدين من خدمات الجمعية.	7.96	79.60	10.37	*0.000	5
2	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى الجهات الحكومية ذات العلاقة بالجمعية.	8.20	82.00	12.47	*0.000	1
3	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المؤسسات المانحة التي تتعامل معها الجمعية.	7.98	79.80	10.56	*0.000	4
4	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المؤسسات الأهلية التي تتعامل معها الجمعية.	8.02	80.20	10.87	*0.000	3
5	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى الموردين للجمعية.	8.06	80.60	11.39	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.04	80.44	15.39	*0.000	

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

8.4.5. تحليل مجال "مدى توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "الاستعداد المؤسسي ضد الفساد" يساوي 7.67، أي أن المتوسط الحسابي النسبي76.68%، وقيمة اختبار (T) تساوي 17.96 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات مجال الاستعداد المؤسسي ضد الفساد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات هذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة لكنها تعتبر غير كافية وبحاجة إلى التحسين والتطوير، حيث أن هذه النسبة تقلل من الفساد ولكن لا تمنع ارتكابه، لأن استعداد الجمعيات الخيرية الكبرى للفساد يبقى 23.32% وهذه نسبة ليست بالقليلة إذا تم أخذ حجم المصروفات الكبيرة التي صرفتها هذه الجمعيات في العام 2010 والتي بلغت نسبتها أكثر من 80% من مصروفات كل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والتي فاقت أيضاً ضعف مصروفات الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وإذا أخذنا أيضاً في الاعتبار انخفاض درجة الموافقة على توافر الدخل المناسب للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة (61.35%) وفي ظل درجة غير كافية من توافر قيم النزاهة (74.88%)، فهذا مؤشر يطرق جرس الإنذار فاجتماع انخفاض درجة الدخل المناسب وعدم ارتقاء قيم النزاهة للمستوى المطلوب قد يحول الشفافية والمساءلة والمحاسبة إلى إجراءات شكلية وعامة تتستر خلفها ممارسات الفساد، وغالباً ما يكون الفساد في هذه الحالات خفياً ويصعب اكتشافه، ويزيد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وهذا التوجه أكدته إفادة دائرة الجمعيات في وزارة الداخلية حسب ملاحظتها لمثل هذه الحالات (البيك، 2011)، وأكدته دراسة (المؤقت وآخرون، 2007) التي دعت إلى ضرورة تحسين شفافية التقارير المالية والإدارية للجمعيات الخيرية لتمكين الجمهور ذو العلاقة من قراءة وفهم هذه التقارير لتحسين قدرته على المساءلة، وكذلك أكدته دراسة (Malagueno & Others, 2010) والتي دعت إلى تحسين الشفافية في التقارير المالية من خلال تحسين معايير المحاسبة والتدقيق، لتقليل مستوى الفساد المدرك في الدولة.

جدول رقم (27.5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات ومجالات "توافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة"

الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**7.67**	**76.68**	**17.96**	***0.000**

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

5.5.اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون على النحو الآتي:

1.5.5. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**"، ويتم اختبار تفرعاتها على النحو الآتي:

1.1.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التي تندرج تحت العملية الإدارية بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (28.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر متطلبات (التخطيط والرقابة، والتنظيم، والقيادة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد هو (0.434، 0.488، 0.378) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات (التخطيط والرقابة، والتنظيم، والقيادة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

- معامل الارتباط بين توافر متطلبات العملية الإدارية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.512، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت العملية الإدارية (التخطيط والرقابة والتنظيم والقيادة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات التي تندرج تحت العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم وقيادة يساهم في توافر إدارة مهنية للجمعية تؤدي إلى توافر الوضوح في الأنظمة والتقارير الإدارية والمالية والتي تحسن الشفافية وتزيد من بساطة الإجراءات، وتؤدي كذلك إلى وجود خطط إستراتيجية وتشغيلية للجمعية تُمكِّن من إجراء الرقابة على الأداء التنفيذي، بالإضافة إلى وضوح العلاقة والمسئوليات بين المستويات الإدارية والتي تحسن من المساءلة والمحاسبة، كما أن وجود الثقافة المهنية في الجمعية ينعكس إيجابياً على توافر الدخل المناسب وتوافر قيم النزاهة لدى العاملين واختيار جمهورها الخارجي الأكثر نزاهة قدر الإمكان، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (Kim & Others, 2009) والتي أكدت على أن البعد التنظيمي للنظام الإلكتروني هو الأكثر تأثيراً على مكافحة الفساد، وتوافقت مع دراسة (بيسان، 2002) والتي أكدت على أن توافر الأنظمة الإدارية والمالية في الجمعيات الخيرية يزيد من درجة الشفافية فيها.

جدول (28.5): معامل الارتباط بين

توافر المتطلبات المندرجة تحت العملية الإدارية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	التخطيط والرقابة		التنظيم		القيادة		العملية الإدارية	
عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توافر الشفافية	0.280	*0.002	0.258	*0.005	0.303	*0.001	0.328	*0.000
توافر المساءلة	0.478	*0.000	0.488	*0.000	0.453	*0.000	0.557	*0.000
توافر المحاسبة	0.277	*0.003	0.239	*0.008	0.169	*0.046	0.275	*0.003
بساطة الإجراءات	0.147	0.073	0.414	*0.000	0.180	*0.037	0.286	*0.002
توافر الدخل المناسب	0.350	*0.000	0.297	*0.001	0.441	*0.000	0.421	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.207	*0.019	0.257	*0.005	0.017	0.433	0.199	*0.024
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية	0.200	*0.023	0.348	*0.000	0.226	*0.012	0.301	*0.001
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.434**	***0.000**	**0.488**	***0.000**	**0.378**	***0.000**	**0.512**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.1.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر متطلبات (إدارة العمليات والتسويق، والبشرية، والمالية) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي (0.314، 0.441، 0.223) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.001، 0.000، 0.013) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات (إدارة العمليات والتسويق، والبشرية، والمالية) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر النزاهة، إدراك النزاهة في البيئة الخارجية) يساوي (0.083، 0.039، 0.149) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.207، 0.350، 0.070) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر النزاهة، إدراك النزاهة في البيئة الخارجية)، وقد يعزى ذلك إلى أن المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة ليس لها علاقة مباشرة مع تبسيط الإجراءات والتي ترتبط أكثر بالعوامل

التنظيمية، كما أن هذه المتطلبات تبقى متغيرات محايدة في تأثيرها على توافر قيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية حيث تعتبر هذه المتطلبات أداة يمكن استخدامها لزيادة قيم النزاهة في المنظمة واختيار جمهورها الخارجي الأكثر نزاهة أو استخدامها لعكس ذلك.

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.398، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة (إدارة العمليات والتسويق، والبشرية، والمالية) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة يساهم في رفع كفاءة وفاعلية عمل الجمعية مما ينعكس إيجاباً على تحسن أوضاع الشفافية والمساءلة والمحاسبة، بالإضافة إلى أن توافر المتطلبات المالية يساهم في وجود الدخل المناسب، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على استعداد الجمعية ضد الفساد، لكن يبقى تأثيرها محايداً على تبسيط الإجراءات والتي تتأثر أكثر بالمتطلبات التنظيمية بسبب طبيعة عمل الجمعيات القائمة على البساطة سواء في الجمعيات التقليدية أو الإلكترونية، وكذلك يبقى تأثيرها محايداً على توافر قيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية والتي تحتاج إلى اشتراك عوامل أخرى تنظمها وتوجهها مثل متطلبات التنظيم والمتطلبات التقنية الناعمة والمشتركة، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (مطيع، 2011) والتي أكدت على أن البيئة الإلكترونية تساهم في تمكين الأفراد من مكافحة الفساد من خلال المشاركة في كشف ومنع ومواجهة الفساد.

جدول (29.5): معامل الارتباط بين
توافر المتطلبات المندرجة تحت وظائف المنظمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	إدارة العمليات والتسويق		البشرية		المالية		وظائف المنظمة	
عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توافر الشفافية	0.255	*0.005	0.328	*0.000	0.173	*0.043	0.306	*0.001
توافر المساءلة	0.396	*0.000	0.530	*0.000	0.333	*0.000	0.513	*0.000
توافر المحاسبة	0.210	*0.018	0.249	*0.006	0.174	*0.042	0.257	*0.005
بساطة الإجراءات	0.083	0.205	0.133	0.094	-0.007	0.471	0.083	0.207
توافر الدخل المناسب	0.265	*0.004	0.441	*0.000	0.369	*0.000	0.449	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.077	0.224	0.094	0.177	-0.061	0.272	0.039	0.350
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية	0.073	0.237	0.245	*0.007	0.033	0.371	0.149	0.070
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.314**	***0.001**	**0.441**	***0.000**	**0.223**	***0.013**	**0.398**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.1.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات البيئية بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

يبين الجدول رقم (30.5) أن معامل الارتباط بين توافر المتطلبات البيئية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.053، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.300 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات البيئية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات البيئية هو عامل محايد يخضع للعوامل البيئية الخارجية، فإن أُحسن استخدامه ساعد على دعم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد وإن أُسيء استخدامه يساعد على تقليل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، خاصة في ظل انتشار شبكة الإنترنت وعدم القدرة على الوصول إلى بيئة إلكترونية آمنة بشكل كافٍ، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (صدقي، 2003) والتي أكدت على أن تطبيق التكنولوجيا في الإدارة العامة يزيد من مقدار الشفافية في الأداء الحكومي وقد يقلل من فرص الفساد الإداري، ولكنه يفتح مجال آخر للفساد الإلكتروني لخبراء التكنولوجيا ومحترفي السرقة الإلكترونية.

جدول (30.5): معامل الارتباط بين توافر المتطلبات البيئية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توافر الشفافية	0.026	0.398
توافر المساءلة	0.061	0.274
توافر المحاسبة	0.151	0.067
بساطة الإجراءات	-0.113	0.132
توافر الدخل المناسب	0.148	0.071
توافر قيم النزاهة	0.006	0.475
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	-0.117	0.122
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.053**	**0.300**

4.1.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات الإدارية إجمالاً بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (31.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية ومتغيري الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر النزاهة) يساوي (0.154، 0.114) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.063، 0.129) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الإدارية ومتغيري الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر قيم النزاهة)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل

الجمعيات الخيرية والقائمة على البساطة في الإجراءات بسبب ضعف مواردها المالية الذاتية والتي تقلل من عدد الموظفين وتبسط الإجراءات لتقليل التكلفة المالية، كما أن عدم وجود علاقة بين المتطلبات الإدارية التي تندرج تحت وظائف المنظمة والمتطلبات البيئية مع تبسيط الإجراءات وتوافر قيم النزاهة قلل من تأثير المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية على تبسيط الإجراءات وتوافر قيم النزاهة، وجعل تأثير توافر المتطلبات الإدارية بشكل عام على تبسيط الإجراءات وتوافر قيم النزاهة محايداً.

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.469، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات الإدارية يساعد الجمعية على تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية واللذان ينعكسان إيجابياً على الشفافية والمساءلة والمحاسبة والدخل المناسب، كما أن تأثير المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية كان أكبر على إدراك النزاهة في البيئة الخارجية من تأثيره على توافر قيم النزاهة مما ساعد على وجود علاقة طردية بين المتطلبات الإدارية وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية، وعند مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة نجد أن جميع الباحثين –على حد علم الباحث– لم يتناولوا العلاقة بين المتطلبات الإدارية بكافة أبعادها مع الاستعداد المؤسسي ضد الفساد بكافة أبعاده، لكن بعضهم تناول بعض جزئياته والتي أشرنا لها سابقاً في مواضعها.

جدول (31.5): معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توافر الشفافية	0.327	0.000*
توافر المساءلة	0.556	0.000*
توافر المحاسبة	0.301	0.001*
بساطة الإجراءات	0.154	0.063
توافر الدخل المناسب	0.476	0.000*
توافر قيم النزاهة	0.114	0.129
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.197	0.025*
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.469**	**0.000***

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2.5.5.اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، ويتم اختبار تفرعاتها على النحو الآتي:

1.2.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التحتية التقنية الصلبة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (32.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر متطلبات (عتاد الحاسوب، وشبكات الاتصال) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي (0.412، 0.371) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) لهما تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر متطلبات (عتاد الحاسوب، وشبكات الاتصال) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التقنية الصلبة وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر النزاهة) يساوي (0.058، 0.074) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.282، 0.233) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التقنية الصلبة وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر قيم النزاهة)، وقد يعزى عدم وجود علاقة مع تبسيط الإجراءات إلى طبيعة الجمعيات الخيرية التي تقوم على البساطة، كما أن المتطلبات التقنية الصلبة تبقى متغيرات محايدة في تأثيرها على توافر قيم النزاهة لأنها لا تعكس بالضرورة وجود برمجيات متكاملة وفاعلة تُمكِّن الأفراد من تبادل ونشر القيم وتهيئة بيئة تساعد على تعزيز قيم النزاهة، فبعض الجمعيات لديها أجهزة تقنية لكنها غير مستغلة بالشكل المطلوب.
- معامل الارتباط بين توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.417، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال يعكس وجود جزئي على الأقل لأنظمة محوسبة خاصة مع توافر شبكات الاتصال والذي يساعد على وجود بيئة نظامية وشفافة ولو جزئياً تؤثر إيجاباً على معظم عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، لكن توافر المتطلبات التقنية الصلبة لا يعكس بالضرورة وجود برمجيات متكاملة وفاعلة تُبسِّط الإجراءات وتُمكِّن الأفراد من تبادل ونشر القيم وتهيئة بيئة تساعد على تعزيز قيم النزاهة، خاصة أن العديد من الجمعيات لديها أجهزة حاسوب لكنها غير

مستغلة وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2006) والتي أكدت على أن توافر عتاد الحاسوب يعتبر الحجر الأساس للانطلاق نحو الحكومة الإلكترونية التي تمكِّن من نشر المعلومات وتزيد من الشفافية.

جدول (32.5): معامل الارتباط بين

توافر المتطلبات التحتية التقنية الصلبة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	عتاد الحاسوب		شبكات الاتصال		التقنية الصلبة	
عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توافر الشفافية	0.295	*0.001	0.137	0.088	0.235	*0.009
توافر المساءلة	0.464	*0.000	0.420	*0.000	0.471	*0.000
توافر المحاسبة	0.315	*0.001	0.329	*0.000	0.340	*0.000
بساطة الإجراءات	0.038	0.355	0.069	0.246	0.058	0.282
توافر الدخل المناسب	0.486	*0.000	0.584	*0.000	0.565	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.098	0.166	0.041	0.344	0.074	0.233
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية	0.171	*0.045	0.183	*0.034	0.189	*0.030
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.412**	***0.000**	**0.371**	***0.000**	**0.417**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.2.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التحتية التقنية الناعمة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

يبين الجدول رقم (33.5) أن معامل الارتباط بين متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.588، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد،** وقد يعزى ذلك إلى أن وجود بنية تحتية تقنية ناعمة متكاملة تستغل كافة الإمكانات التقنية الصلبة هو عامل أكثر تأثيراً على عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، حيث يوفر بيئة نظامية وشفافة تنعكس إيجابياً على باقي العوامل، لأن البنية التقنية الناعمة لا تكون فاعلة إلا إذا تم بناؤها على إجراءات نظامية واضحة، كما أنها تساعد على دعم الشفافية ونشر المعلومات وتمنح قدرة أكبر على المساءلة بما توفره من بيانات دقيقة، مما ينعكس إيجاباً على المحاسبة وعلى بساطة الإجراءات، كما أنها توفر ميزة تنافسية تُمكِّن الجمعية من وجود دخل مناسب للعاملين فيها، بالإضافة إلى أن توافر العوامل السابقة في الجمعية ينعكس إيجاباً على توافر واختيار عاملين تتوافر لديهم قيم النزاهة، ويمكِّن الجمعية أكثر من اختيار جمهورها الخارجي الأكثر نزاهة قدر الإمكان والذي يستخدم غالباً الوسائل الإلكترونية، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Kim & Others, 2009) والتي أكدت على أن النظام المحوسب (OPEN) الذي طبق في حكومة سول كان له تأثير إيجابي على مكافحة الفساد، وتوافقت مع دراسة (Csaki & Gelleri, 2006) والتي أكدت على أن رفع مستوى جودة صنع القرار

بالحلول التكنولوجية يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً في الحد من الفساد، لكن ذلك مرتبط بوجود لوائح قانونية تمثل إطاراً داعماً للتطبيق، وكذلك توافر ثقافة تنظيمية لاستيعاب ممارسات القرار الجيد في ظل البيئة التكنولوجية.

جدول (33.5): معامل الارتباط بين

توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توافر الشفافية	0.436	*0.000
توافر المساءلة	0.587	*0.000
توافر المحاسبة	0.446	*0.000
بساطة الإجراءات	0.184	*0.033
توافر الدخل المناسب	0.530	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.217	*0.015
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.319	*0.001
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.588**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

3.2.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التقنية المشتركة بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (34.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر متطلبات (أمن المعلومات، والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي (0.590، 0.569) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) لهما تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات (أمن المعلومات، والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.634، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر متطلبات أمن المعلومات والصيانة يقلل من الاستخدام السلبي للإدارة الإلكترونية باتجاه الفساد، فهو يسد الثغرات التي يمكن أن يتسلل لها أحد العاملين أو المحترفين في الاختراق لمنعهم من استخدام النظام لارتكاب ممارسات الفساد، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (سالم، 2006) والتي أكدت على أن استخدام التقنيات والأنظمة الإلكترونية الحديثة هو سلاح ذو حدين، فيمكن أن يكون له دور هام في الكشف عن الغش

والفساد ومكافحته إن أحسن استخدام التقنيات واستيفاء متطلبات تطبيقها، وقد يكون أداة جديدة للغش والفساد في حال كانت الثغرات موجودة في هذا النظام، وتوافقت مع ما ذكره (بهاتناغار، 2003) بأن الحكومة الإلكترونية تقدم حلاً جزئياً لمشكلة الفساد المتعددة الوجوه، ما دامت لا تستطيع مواجهة مخاطر الاستخدام غير الآمن للإنترنت الذي ينتهك الخصوصية والأمان. وهذه المخاطر والثغرات لا يمكن سدها إلا من خلال توافر متطلبات أمن المعلومات والصيانة.

جدول (34.5): معامل الارتباط بين

توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	أمن المعلومات		الصيانة		التقنية المشتركة	
عوامل الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توافر الشفافية	0.392	*0.000	0.460	*0.000	0.454	*0.000
توافر المساءلة	0.575	*0.000	0.550	*0.000	0.616	*0.000
توافر المحاسبة	0.520	*0.000	0.463	*0.000	0.544	*0.000
بساطة الإجراءات	0.208	*0.019	0.110	0.138	0.188	*0.031
توافر الدخل المناسب	0.487	*0.000	0.446	*0.000	0.514	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.280	*0.002	0.300	*0.001	0.313	*0.001
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية	0.242	*0.008	0.193	*0.027	0.244	*0.007
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.590**	***0.000**	**0.569**	***0.000**	**0.634**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

4.2.5.5. اختبار علاقة توافر المتطلبات التقنية الإجمالية (الصلبة والناعمة والمشتركة) بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (35.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة) وأحد متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات) يساوي (0.155) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.061) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة) وأحد متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الجمعيات الخيرية التي تقوم على البساطة للأسباب التي تكرر ذكرها، كما أن التأثير المحدود للمتطلبات التقنية الناعمة والمشتركة والتي كانت القيمة الاحتمالية لهما (0.033،0.031) على الترتيب والتي تقترب من $0.05 = \alpha$، لم يمكّن من ظهور تأثيرها على مستوى المتطلبات التقنية الإجمالي.

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.596، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات التقنية يساعد على توفير بيئة نظامية وشفافة تنعكس إيجابياً على باقي العوامل، كما أن توافر متطلبات أمن المعلومات والصيانة يقلل من الاستخدام السلبي للوسائل الإلكترونية في ممارسة الفساد، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الصقال وسعيد، 2011) والتي أكدت على أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يوفر آلية آنية للحصول على المعلومات، ويزيد من شفافية الأجهزة التنفيذية مما يزيد من القدرة على تحديد بؤر الفساد للقضاء عليها، وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (ناصر ومنصوري، 2008) والتي أكدت على أن الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيا تلعب دوراً هاماً في تضييق الفساد في قطاع الأعمال من خلال الدقة المحاسبية التي توفرها.

جدول (35.5): معامل الارتباط بين

توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توافر الشفافية	0.407	*0.000
توافر المساءلة	0.611	*0.000
توافر المحاسبة	0.482	*0.000
بساطة الإجراءات	0.155	0.061
توافر الدخل المناسب	0.591	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.215	*0.016
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.276	*0.003
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.596**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.5.5.اختبار علاقة توافر المتطلبات الإجمالية (الإدارية والتقنية) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاستعداد المؤسسي ضد الفساد

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (36.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر قيم النزاهة) يساوي (0.168، 0.182) على الترتيب، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) لهما تساوي (0.048، 0.035) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لكنها تقترب منها، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة

والمشتركة) وبعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد (تبسيط الإجراءات، توافر قيم النزاهة) لكنها علاقة تميل إلى الضعف، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل الجمعيات الخيرية التي تقوم على البساطة بسبب قلة الموارد المالية للجمعيات والتي تقلل عدد الموظفين وتقلل الإجراءات بما يقلل من التكاليف التشغيلية والرواتب، مما جعل بساطة الإجراءات من خصائص كل الجمعيات سواء كانت التقليدية منها أو الإلكترونية، وجعل أثر الإدارة الإلكترونية عليها محدوداً، كما أن المتطلبات الإدارية والتقنية يبقى تأثيرها محدوداً على توافر قيم النزاهة والتي تحتاج إلى إستراتيجية متكاملة تمثل الوسائل الإلكترونية أحد أدوات هذه الإستراتيجية، خاصة في مجال نشر الوعي والتربية على قيم النزاهة.

- معامل الارتباط بين توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد يساوي 0.581، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، **وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد**، وقد يعزى ذلك إلى أن توافر المتطلبات الإدارية والتقنية يعملان بشكل متكامل لدعم الاستعداد المؤسسي ضد الفساد فهما يساهمان في جعل الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة ويوفران بيئة مهنية ونظامية شفافة تساعد على دعم الشفافية ونشر المعلومات ومنح قدرة أكبر على المساءلة بما توفره الوسائل الإلكترونية من بيانات دقيقة وقدرة على عقد الاجتماعات عن بعد، مما ينعكس إيجاباً على وجود محاسبة دورية لكافة المستويات الإدارية سواء كانت عمودية أو أفقية، كما أنها توفر ميزة تنافسية تمكن الجمعية من توفير دخل مناسب للعاملين فيها، بالإضافة إلى أن توافر العوامل السابقة في الجمعية ينعكس إيجاباً ولو بشكل محدود على توافر واختيار إدارة عليا وعاملين تتوافر لديهم قيم النزاهة، ويمكِّن الجمعية أكثر من اختيار جمهورها الخارجي الأكثر نزاهة قدر الإمكان والذي يستخدم في الغالب الوسائل الإلكترونية، كما أن توافر متطلبات أمن المعلومات والصيانة يقلل من الاستخدام السلبي للوسائل الإلكترونية في ممارسة الفساد، ويرى الباحث أن هذه العلاقة الإيجابية تتعزز أكثر عندما يتم تضمين استراتيجيات مكافحة الفساد في الإدارة الإلكترونية عند التطبيق، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة نجد أنها توافقت مع دراسة (Singh & Others, 2010) والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$ بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والحد من الفساد في الهند وأثيوبيا وفيجي، وتوافقت مع دراسة (Kim & Others, 2009) والتي أكدت وجود تأثير إيجابي لتطبيق الأنظمة الإلكترونية في تقليل الفساد خاصة إذا تم تضمين استراتيجيات مكافحة الفساد فيها عند تطبيقها، وتوافقت مع دراسة (السبيعي، 2010) والتي أكدت أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في السعودية يعزز الشفافية والمساءلة، وتوافقت مع دراسة (Gokmen, 2010) والتي أكدت أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا يعزز الشفافية

والمساءلة، وتوافقت مع دراسة (الرفاعي، 2009) والتي أكدت على أن الحكومة الإلكترونية أحد العلاجات الواقية من انتشار الفساد من جانب والتي تعمل على منعه من جانب آخر، وتوافقت مع دراسة كل من (ياركندي والصائغ، 2009) والتي أكد على أن الدراسات المتخصصة في هذا المجال خلصت إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يسهم بفاعلية في مكافحة الفساد الإداري، وقد توافقت مع دراسة كل من (الذنيبات والمبيضين، 2009) والتي أكدت على أن الخدمات الإلكترونية تقلل من الفساد الإداري بنسبة 7.42 في مديرية الجنسية وشئون الأجانب في المملكة العربية السعودية، وتوافقت مع دراسة (مطيع،2011) والتي أكدت على أن الاستغلال الفردي والجماعي لشبكة الإنترنت في خدمة المجتمع يزيد من فرص الإرادة المجتمعية لمكافحة الفساد فهي تمكن الأفراد والجماعات من المشاركة والتنسيق بفرص متساوية في الكشف عن الفساد ومواجهته ومنعه، وقد توافقت مع دراسة (الغوطي، 2006) والتي أكدت على أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين سيقلل من الفساد والمحسوبية بدرجة 74%، وتوافقت مع دراسة (العريشي، 2008) والتي أكدت على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة يزيد من النزاهة وعدم المحاباة بنسبة 83.6%، وتوافقت مع دراسة (Yang & Rho, 2007) والتي أكدت على ضعف الشفافية في الحكومة الإلكترونية لدى العديد من الدول بسبب عدم استيفاء متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولكن يلاحظ على جميع الدارسات أنها تناولت الموضوع بشكل عام في إطار تقليل الفساد أو تعزيز الشفافية كأحد مميزات الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تتناول الاستعداد المؤسسي ضد الفساد بكافة أبعاده، كما أنها لم تتناول متطلبات الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها.

جدول (36.5): معامل الارتباط بين

توافر المتطلبات الإدارية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توافر الشفافية	0.400	*0.000
توافر المساءلة	0.632	*0.000
توافر المحاسبة	0.431	*0.000
بساطة الإجراءات	0.168	*0.048
توافر الدخل المناسب	0.582	*0.000
توافر قيم النزاهة	0.182	*0.035
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.261	*0.004
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	**0.581**	***0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

6.5.اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية والتنظيمية**، تم استخدام اختبار (T) في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين من البيانات، وتم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" في حالة متوسطات ثلاث مجموعات فأكثر، كما هو موضح على النحو الآتي:

1.6.5.اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمعرفة بالإدارة الإلكترونية، وسنوات الخبرة في العمل الخيري)، ويتم اختبار تفرعاتها على النحو الآتي:

1.1.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف الموقع الوظيفي أو الجنس

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (37.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول جميع المجالات تعزى لمتغير الموقع الوظيفي**، وقد يعزى ذلك إلى أن كل المواقع الوظيفية هي من مستوى الإدارة العليا العاملة وهي تشترك في الكثير من الخصائص، وقد توافقت مع دراسة (وادي وكساب، 2011) والتي درست مدى توافر متطلبات نجاح نظام الأرشفة الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات الفلسطينية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغوطي، 2006) في مجالات توافر متطلبات الحكومة الإلكترونية في السلطة الفلسطينية حيث وجدت فروق تعزى لاختلاف المواقع الوظيفية في الإدارة العليا في الوزارات الحكومية، وقد يرجع ذلك لاختلاف نسبة اطلاع عينة الغوطي على إمكانيات الوزارات بسبب كبر حجم الوزارات وتوزعها بين الضفة وقطاع غزة.
- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس**، وقد يعزى ذلك إلى أن متغيرات الدراسة متاحة للذكور والإناث ولا يؤثر نوع الجنس على الفرص المتاحة للاطلاع والتعرف على متغيرات الدراسة، وقد توافقت مع دراسة (زعرب، 2008) والتي درست متطلبات الأتمتة في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وتوافقت مع دراسة (آل الشيخ، 2007) والتي درست أسباب وأنماط ظاهرة الفساد الإداري في السعودية وسبل ومعوقات مكافحته.

جدول رقم (37.5): اختبار تحليل التباين لمتغير الموقع الوظيفي و اختبار (T) لمتغير الجنس

قياس الفروق حسب متغير	الموقع الوظيفي					الجنس			
متغيرات متطلبات الإدارية الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية			قيمة (T)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية	
			رئيس / نائب مجلس إدارة	المدير التنفيذي	نائب المدير التنفيذي			ذكر	أنثى
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.091	0.913	7.46	7.35	7.50	−1.315	0.192	7.31	7.81
توافر متطلبات التنظيم	0.247	0.781	8.26	8.38	8.53	−0.642	0.523	8.37	8.57
توافر متطلبات القيادة	0.934	0.396	6.95	7.49	7.23	−0.766	0.446	7.27	7.54
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.142	0.868	7.60	7.76	7.79	−1.103	0.273	7.68	8.00
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	5.318	0.006	6.61	7.72	7.30	−1.227	0.223	7.33	7.71
توافر المتطلبات البشرية	0.219	0.804	6.74	7.01	7.04	−1.823	0.071	6.83	7.52
توافر المتطلبات المالية	2.196	0.117	4.64	5.68	5.17	−1.698	0.093	5.19	5.96
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	2.343	0.101	6.04	6.82	6.54	−1.985	0.051	6.48	7.10
توافر المتطلبات البيئية	0.197	0.821	5.38	5.59	5.46	−0.604	0.547	5.47	5.67
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.165	0.316	6.54	6.98	6.84	−1.747	0.084	6.78	7.21
توافر عتاد الحاسوب	0.806	0.449	7.28	7.86	7.22	−0.687	0.493	7.48	7.89
توافر شبكات الاتصال	2.057	0.133	6.29	7.25	6.55	−0.265	0.792	6.85	6.98
توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	1.431	0.244	6.78	7.54	6.88	−0.513	0.609	7.16	7.42
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	1.097	0.338	5.83	6.61	6.54	−1.441	0.153	6.32	6.98
توافر متطلبات الصيانة	0.358	0.700	6.69	6.99	6.62	−0.563	0.575	6.77	7.05
توافر متطلبات أمن المعلومات	1.144	0.323	6.83	7.42	7.07	−1.762	0.081	7.08	7.73
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	0.919	0.402	6.79	7.29	6.94	−1.442	0.153	6.99	7.53
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	1.184	0.311	6.47	7.14	6.79	−1.218	0.226	6.82	7.31
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	1.357	0.262	6.51	7.05	6.82	−1.567	0.120	6.80	7.25
توافر الشفافية	0.642	0.529	7.32	7.67	7.35	−1.083	0.282	7.44	7.82
توافر المساءلة	0.053	0.948	8.01	8.11	8.11	−0.603	0.548	8.06	8.23
توافر المحاسبة	0.492	0.613	8.20	8.14	7.78	0.372	0.711	8.07	7.91
بساطة الإجراءات	0.999	0.372	7.84	7.90	7.57	0.786	0.433	7.83	7.63
توافر الدخل المناسب	1.642	0.199	5.72	6.39	5.92	−1.031	0.305	6.05	6.44
توافر قيم النزاهة	0.738	0.481	7.79	7.33	7.60	−1.283	0.203	7.39	7.85
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	2.381	0.098	7.75	7.89	8.46	−0.198	0.844	8.03	8.10
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.046	0.955	7.63	7.69	7.64	−0.820	0.414	7.63	7.82

*الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.1.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف الفئة العمرية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (38.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للمجالات "متطلبات شبكات الاتصال، متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "متطلبات شبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة" تعزى لمتغير الفئة العمرية لصالح الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة**، وقد يعزى ذلك إلى انخراط هذه الفئة في البيئة الإلكترونية أكثر من غيرها من الفئات والتي تعلمت وتعاملت مع تكنولوجيا الحاسب والشبكات في مراحلها الدراسية الأساسية والجامعية أكثر من باقي الفئات الأخرى، أما بخصوص متطلبات أمن المعلومات والصيانة فهي تشهد ضعفاً في الفهم على كافة المستويات بسبب ضعف التركيز عليها في المناهج الدراسية وقلة البرامج التوعوية بها، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الغوطي، 2006) والتي درست رأي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية حول توافر متطلبات الحكومة الإلكترونية.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير الفئة العمرية**، وقد يعزى ذلك إلى أن باقي المتغيرات متاحة لمعرفة واطلاع جميع أفراد مجتمع الدراسة وهي غير مرتبطة بالعمر، وقد توافقت هذه مع دراسة (آل الشيخ، 2007) والتي درست أسباب وأنماط ظاهرة الفساد الإداري في السعودية وسبل ومعوقات مكافحته.

جدول رقم (38.5): اختبار تحليل التباين – متغير الفئة العمرية

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية			
			من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فما فوق
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.480	0.697	7.51	7.61	7.16	7.44
توافر متطلبات التنظيم	0.259	0.855	8.48	8.42	8.48	8.14
توافر متطلبات القيادة	0.720	0.543	7.68	7.19	7.33	7.05
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.263	0.852	7.91	7.78	7.68	7.58
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	1.442	0.235	7.59	7.61	7.38	6.84
توافر المتطلبات البشرية	1.922	0.131	7.10	7.30	6.97	6.16
توافر المتطلبات المالية	0.910	0.439	5.79	5.44	5.23	4.80
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	1.901	0.135	6.84	6.81	6.55	5.95
توافر المتطلبات البيئية	1.004	0.395	5.75	5.26	5.70	5.29
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.099	0.353	7.07	6.93	6.85	6.47
توافر عتاد الحاسوب	2.437	0.069	8.15	7.63	7.80	6.10
توافر شبكات الاتصال	2.920	*0.038	7.32	6.82	7.23	5.60
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	3.190	*0.027	7.73	7.22	7.51	5.80
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.743	*0.047	6.91	6.70	6.48	5.27
توافر متطلبات الصيانة	0.606	0.613	7.15	6.96	6.73	6.29
توافر متطلبات أمن المعلومات	1.329	0.270	7.61	7.30	7.15	6.62
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	1.226	0.305	7.47	7.20	7.03	6.52
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	2.696	0.051	7.37	7.04	6.99	5.89
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.186	0.095	7.20	6.98	6.91	6.22
توافر الشفافية	0.528	0.664	7.36	7.77	7.36	7.56
توافر المساءلة	0.746	0.527	7.90	8.32	8.11	7.88
توافر المحاسبة	0.716	0.545	8.24	7.66	8.20	8.20
بساطة الإجراءات	1.338	0.267	7.51	7.93	7.97	7.53
توافر الدخل المناسب	1.021	0.387	6.40	6.05	6.30	5.58
توافر قيم النزاهة	1.166	0.327	7.07	7.82	7.46	7.48
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.790	0.503	7.93	8.31	8.03	7.71
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.515	0.673	7.54	7.81	7.69	7.52

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

3.1.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (39.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للمجالات "المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية، والمتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التقنية الصلبة"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول بعض المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس في مجال "المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية" ولصالح فئة الماجستير في مجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التقنية الصلبة"**، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة البكالوريوس أكثر ممارسة ميدانية للعمليات الإدارية بالإضافة لما يمتلكوه من معرفة أكاديمية، وفي المقابل فإن حملة الدراسات العليا بحكم اطلاعهم الأكاديمي هم أكثر معرفة بالإدارة المالية والبنية التحتية التقنية الصلبة، خاصة أن بعضهم درس في الخارج واطلع على البُنى التحتية التقنية الصلبة في الدول المتقدمة، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زعرب، 2008) والتي أكدت عدم وجود فروق حول توافر متطلبات الأتمتة في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك لأن دراسة (زعرب، 2008) كانت للمواقع القيادية في إدارات شئون الموظفين الفلسطينيين في الوزارات والتي لا يشغلها في الغالب إلا المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، والذين في الغالب تنسجم آراؤهم في الإجابة على مجالات الدراسة بخلاف الجمعيات الخيرية والتي يشغل إداراتها العليا أشخاص من تخصصات مختلفة تؤدي إلى وضوح الفروق حسب المؤهل العلمي.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين –ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي**، وقد يعزى ذلك إلى أن باقي المتغيرات لا تحتاج إلى خلفية علمية وأكاديمية مرتفعة يتم بناءً عليها اختلاف وجهات النظر، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (آل الشيخ، 2007) والتي درست أسباب وأنماط ظاهرة الفساد الإداري في السعودية وسبل ومعوقات مكافحته.

جدول رقم (39.5): اختبار تحليل التباين – متغير المؤهل العلمي

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية		
			دبلوم متوسط فما دون	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	1.811	0.169	7.05	7.60	6.91
توافر متطلبات التنظيم	2.860	0.062	8.22	8.59	7.82
توافر متطلبات القيادة	2.491	0.088	7.19	7.50	6.70
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	3.231	*0.044	7.51	7.92	7.17
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.423	0.656	7.11	7.48	7.31
توافر المتطلبات البشرية	1.677	0.192	6.07	7.06	7.09
توافر المتطلبات المالية	3.457	*0.035	4.16	5.31	6.07
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	2.157	0.121	5.80	6.65	6.84
توافر المتطلبات البيئية	0.896	0.412	4.96	5.56	5.58
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.714	0.185	6.32	6.96	6.76
توافر عتاد الحاسوب	4.155	*0.019	5.56	7.63	8.28
توافر شبكات الاتصال	5.651	*0.005	5.43	6.78	7.94
توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	5.315	*0.006	5.48	7.19	8.11
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	1.364	0.261	5.52	6.51	6.74
توافر متطلبات الصيانة	2.049	0.134	5.63	6.87	7.25
توافر متطلبات أمن المعلومات	0.006	0.994	7.17	7.22	7.24
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	0.369	0.692	6.71	7.11	7.24
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	2.252	0.111	5.95	6.94	7.34
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	1.892	0.156	6.16	6.95	7.02
توافر الشفافية	0.855	0.429	7.85	7.57	7.17
توافر المساءلة	0.126	0.881	8.16	8.12	7.97
توافر المحاسبة	0.033	0.968	8.02	8.07	7.95
بساطة الإجراءات	0.203	0.817	8.00	7.76	7.79
توافر الدخل المناسب	1.909	0.154	5.19	6.22	6.25
توافر قيم النزاهة	0.587	0.558	7.96	7.41	7.55
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.590	0.556	8.24	8.09	7.76
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.168	0.845	7.77	7.68	7.57

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

4.1.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف المعرفة بالإدارة الإلكترونية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (40.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب" تعزى لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية لصالح أصحاب المعرفة المرتفعة والمرتفعة جداً**، ويرجع ذلك إلى أن الذين لديهم معرفة بالإدارة الإلكترونية يستطيعون تقدير التكاليف المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أكثر من غيرهم، كما أن لديهم معرفة أكثر في تقدير توافر المتطلبات التقنية الصلبة والمشتركة، كما أن لديهم قدرة أكبر على تقدير الدخل المناسب للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة في ظل البيئة الإلكترونية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عمار، 2009) والتي أكدت وجود الفروق فقط في الإمكانات البشرية، ويرجع ذلك إلى أن العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين يعملون في بيئة إلكترونية تتوافر فيها معظم المقومات التقنية والمالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يوحد مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى معظم العاملين والذي يقلل من وجود الفروق، باستثناء الإمكانات البشرية والتي يستطيع الخبراء في الإدارة الإلكترونية تقديرها أكثر من غيرهم، وهذا يختلف عن الجمعيات الخيرية والتي تتنوع بيئاتها وتتباين وجهات النظر فيها، ويختلف اطلاع مجتمع الدراسة فيها على مقومات الإدارة الإلكترونية، والذي يجعل درجة المعرفة بالإدارة الإلكترونية عامل مهم في تقدير المتطلبات المذكورة أعلاه.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية**، ويرجع ذلك إلى أن باقي المجالات هي جزء من الحياة الإدارية العملية لأفراد مجتمع الدراسة وهي ليست بالضرورة تحتاج إلى معرفة بالإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (40.5): اختبار تحليل التباين – متغير المعرفة بالإدارة الإلكترونية

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية			
			منخفضة جداً/ منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	2.568	0.059	7.52	6.64	7.68	7.48
توافر متطلبات التنظيم	0.926	0.431	8.69	8.05	8.54	8.24
توافر متطلبات القيادة	1.763	0.159	7.29	6.88	7.57	6.83
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	2.205	0.092	7.87	7.21	7.95	7.56
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.379	0.768	7.31	7.25	7.52	7.20
توافر المتطلبات البشرية	1.726	0.167	6.57	6.39	7.20	7.23
توافر المتطلبات المالية	2.904	*0.039	4.31	4.60	5.72	5.48
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	2.251	0.087	6.10	6.10	6.84	6.68
توافر المتطلبات البيئية	0.883	0.453	5.02	5.41	5.53	6.02
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	2.346	0.078	6.61	6.41	7.05	6.91
توافر عتاد الحاسوب	2.240	0.089	6.71	6.60	7.88	8.40
توافر شبكات الاتصال	2.580	0.058	6.43	5.96	7.15	7.56
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	2.713	*0.049	6.57	6.26	7.51	7.94
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.626	0.055	5.94	5.63	6.70	7.23
توافر متطلبات الصيانة	1.789	0.154	6.38	6.03	7.11	7.13
توافر متطلبات أمن المعلومات	1.721	0.168	6.94	6.81	7.26	8.07
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	1.812	0.150	6.77	6.57	7.22	7.79
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	2.925	*0.038	6.44	6.16	7.14	7.65
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.964	*0.036	6.53	6.31	7.09	7.24
توافر الشفافية	0.277	0.842	7.07	7.47	7.56	7.65
توافر المساءلة	1.779	0.156	7.83	7.66	8.22	8.46
توافر المحاسبة	0.891	0.449	7.63	7.72	8.09	8.72
بساطة الإجراءات	1.532	0.211	8.04	7.67	7.70	8.40
توافر الدخل المناسب	3.744	*0.014	5.32	5.39	6.48	6.28
توافر قيم النزاهة	0.734	0.534	6.86	7.44	7.51	7.91
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	1.582	0.199	7.89	7.84	8.00	8.88
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	1.807	0.151	7.30	7.41	7.74	8.10

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

5.1.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة في العمل الخيري

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (41.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري**، ويرجع ذلك إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتناول أسئلة واقعية حول الوضع الحالي وهي ليست بحاجة إلى خبرة الماضي في العمل الخيري للتنبؤ بالمستقبل أو لاقتراح حلول للمشكلات، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الغوطي، 2006) في مجالات توافر متطلبات الحكومة الإلكترونية في السلطة الفلسطينية عند قياس الفروق التي تعزى لعامل سنوات الخبرة في المجال الحكومي، وقد توافقت مع دراسة (زعرب، 2009) في مجالات توافر متطلبات الأتمتة في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية، عند قياس الفروق التي تعزى لعامل سنوات الخبرة في المجال الحكومي، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (آل الشيخ، 2007) والتي درست أسباب وأنماط ظاهرة الفساد الإداري في السعودية وسبل ومعوقات مكافحته، وتوافقت مع دراسة (السبيعي، 2010) في مجالات قياس الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية السعودية.

جدول رقم (41.5): اختبار تحليل التباين – متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية		
			أقل من 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.782	0.461	7.72	7.31	7.27
توافر متطلبات التنظيم	0.774	0.464	8.64	8.38	8.22
توافر متطلبات القيادة	0.440	0.646	7.40	7.42	7.12
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.771	0.465	7.96	7.72	7.57
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	2.832	0.064	7.88	7.21	7.25
توافر المتطلبات البشرية	1.709	0.186	7.41	6.87	6.71
توافر المتطلبات المالية	0.533	0.589	5.41	5.52	5.07
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	1.519	0.224	6.93	6.55	6.36
توافر المتطلبات البيئية	0.455	0.636	5.56	5.37	5.66
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.162	0.317	7.10	6.81	6.71
توافر عتاد الحاسوب	0.297	0.744	7.85	7.40	7.52
توافر شبكات الاتصال	0.112	0.894	6.85	6.99	6.76
توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	0.107	0.898	7.35	7.19	7.11
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	0.568	0.569	6.77	6.36	6.30
توافر متطلبات الصيانة	0.082	0.921	6.95	6.79	6.76
توافر متطلبات أمن المعلومات	1.489	0.231	7.62	7.00	7.13
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	0.902	0.409	7.42	6.94	7.02
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	0.508	0.603	7.18	6.83	6.81
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	0.880	0.418	7.14	6.82	6.76
توافر الشفافية	0.239	0.787	7.62	7.40	7.58
توافر المساءلة	1.042	0.357	8.29	7.90	8.16
توافر المحاسبة	1.418	0.247	8.00	7.76	8.46
بساطة الإجراءات	0.592	0.555	7.85	7.87	7.62
توافر الدخل المناسب	0.533	0.589	6.35	5.97	6.15
توافر قيم النزاهة	1.710	0.186	7.59	7.18	7.80
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.603	0.549	8.24	8.04	7.86
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	1.047	0.355	7.80	7.51	7.76

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

2.6.5.اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى الخصائص التنظيمية للجمعية (عمر المنظمة، وجنسية الجمعية، والموقع الجغرافي، وعدد الموظفين، وحجم المستفيدين، وحجم الميزانية السنوية)، ويتم اختبار تفرعاتها على النحو الآتي:

1.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف عمر الجمعية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (42.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "متطلبات أمن المعلومات والصيانة، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "متطلبات أمن المعلومات والصيانة، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)" تعزى لمتغير عمر الجمعية، لصالح الفترتين من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 20 سنة فما فوق**، وقد يرجع ذلك إلى أن مجالات أمن المعلومات والصيانة والتي أثرت على باقي المجالات التي فيها فروق لا يتم إدراكها إلا بعد سنوات من التجربة والخطأ في مجال الأنظمة المحوسبة، لذلك نجدها في الجمعيات التي يبلغ عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات، لكن هذه المتطلبات تتقادم مع الزمن وتحتاج بعد فترة إلى تحديث لذلك نجدها تتقادم لدى الجمعيات التي يتراوح عمرها بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، بينما نجدها أفضل لدى الجمعيات التي يزيد عمرها عن 20 سنة وذلك قد يكون لإدراكها لأهمية تحديث هذه المتطلبات، أو لأنها لم تكن تستخدم الأنظمة المحوسبة في الماضي وقامت باستخدامها حديثاً مما جعل هذه المتطلبات أكثر مناسبة وكفاية للعمل.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير عمر الجمعية**، وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المجالات هي مجالات محايدة لا تتأثر بعمر الجمعية، وبالإمكان وجودها في أي جمعية في فترة قصيرة نسبياً بغض النظر عن عمرها وسنة تأسيسها.

جدول رقم (42.5): اختبار تحليل التباين – متغير عمر الجمعية

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية			
			أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.565	0.639	7.07	7.64	7.32	7.52
توافر متطلبات التنظيم	1.130	0.341	8.13	8.69	8.54	8.16
توافر متطلبات القيادة	0.540	0.656	7.25	7.50	7.06	7.46
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.600	0.616	7.50	7.98	7.68	7.73
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.907	0.441	7.61	7.63	7.13	7.35
توافر المتطلبات البشرية	1.429	0.239	7.19	7.30	6.49	7.00
توافر المتطلبات المالية	2.533	0.062	5.90	5.34	4.62	5.78
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	2.082	0.108	6.92	6.79	6.11	6.73
توافر المتطلبات البيئية	1.160	0.329	5.50	5.86	5.23	5.46
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.274	0.288	6.91	7.10	6.57	6.91
توافر عتاد الحاسوب	2.222	0.091	7.94	8.01	6.58	7.89
توافر شبكات الاتصال	1.529	0.212	7.35	6.65	6.38	7.34
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	1.820	0.149	7.64	7.32	6.47	7.59
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.479	0.066	6.63	6.95	5.68	6.65
توافر متطلبات الصيانة	3.533	*0.018	6.78	7.29	5.87	7.40
توافر متطلبات أمن المعلومات	3.515	*0.018	7.00	7.74	6.57	7.52
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	4.165	*0.008	6.93	7.60	6.36	7.48
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	3.000	*0.034	7.05	7.30	6.17	7.25
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.433	0.070	6.97	7.18	6.40	7.05
توافر الشفافية	0.903	0.443	7.56	7.76	7.15	7.62
توافر المساءلة	1.507	0.218	8.03	8.47	7.85	8.00
توافر المحاسبة	1.316	0.274	7.43	8.04	8.02	8.49
بساطة الإجراءات	2.149	0.099	8.01	7.92	7.92	7.36
توافر الدخل المناسب	1.694	0.173	5.86	6.39	5.71	6.50
توافر قيم النزاهة	0.570	0.636	7.42	7.76	7.26	7.48
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	1.370	0.257	7.89	8.47	7.91	7.84
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	1.273	0.288	7.56	7.93	7.47	7.68

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

2.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف جنسية الجمعية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (43.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "المتطلبات البشرية والمالية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "المتطلبات البشرية والمالية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً" تعزى لمتغير جنسية الجمعية لصالح الجمعيات الأجنبية**، وقد يرجع ذلك إلى توافر ميزانيات كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الأجنبية والتي توفر معظم المتطلبات التي بحاجة إلى تكلفة مالية مرتفعة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة لهذه الجمعيات للتواصل مع مقراتها الرئيسة في خارج قطاع غزة خاصة في ظل الحصار والذي لم يترك سوى المنفذ الإلكتروني للتواصل.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير جنسية الجمعية**، وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المتغيرات ليست بحاجة إلى تكاليف مالية مرتفعة حتى تتوافر في كل الجمعيات الخيرية سواء المحلية منها أو الأجنبية.

جدول رقم (43.5): اختبار (T) – متغير جنسية الجمعية

المجال	قيمة (T)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية	
			محلية	أجنبية
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	−1.076	0.285	7.35	7.83
توافر متطلبات التنظيم	0.824	0.412	8.45	8.14
توافر متطلبات القيادة	−0.548	0.585	7.29	7.52
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	−0.357	0.722	7.73	7.85
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	−0.820	0.414	7.37	7.67
توافر المتطلبات البشرية	−2.737	*0.007	6.81	8.00
توافر المتطلبات المالية	−2.685	*0.009	5.16	6.56
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	−2.711	*0.008	6.47	7.45
توافر المتطلبات البيئية	−0.347	0.729	5.50	5.63
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	−1.732	0.086	6.80	7.30
توافر عتاد الحاسوب	−2.958	*0.004	7.29	9.29
توافر شبكات الاتصال	−3.667	*0.000	6.60	8.59
توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	−3.517	*0.001	6.93	8.93
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	−1.805	0.074	6.33	7.29
توافر متطلبات الصيانة	−1.646	0.103	6.69	7.64
توافر متطلبات أمن المعلومات	−1.288	0.201	7.14	7.70
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	−1.546	0.125	7.01	7.69
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	−2.542	*0.013	6.76	7.93
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	−2.371	*0.020	6.78	7.58
توافر الشفافية	−0.320	0.749	7.50	7.63
توافر المساءلة	−0.574	0.568	8.07	8.26
توافر المحاسبة	−0.180	0.857	8.03	8.12
بساطة الإجراءات	−1.659	0.100	7.72	8.21
توافر الدخل المناسب	−1.058	0.292	6.07	6.54
توافر قيم النزاهة	0.163	0.871	7.50	7.43
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	−1.615	0.110	7.96	8.57
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	−0.830	0.408	7.64	7.86

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

3.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً للموقع الجغرافي للجمعية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (44.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ للمجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، ومتطلبات الصيانة، وأمن المعلومات، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، ومتطلبات الصيانة، وأمن المعلومات، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً" تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظة غزة**، وقد يرجع ذلك إلى وجود معظم الجمعيات الأجنبية في محافظة غزة والتي تتوافر لديها الإمكانات المالية والاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن بعض الجمعيات الخيرية الكبرى المحلية التي لديها فروع في القطاع أو التي تريد خدمة محافظات القطاع، يكون في الغالب مقرها الرئيس في محافظة غزة وتتمتع بموازنات مالية مريحة تمكنها من توفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو لديها الاهتمام والحاجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير المحافظة**، وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المجالات ليست بحاجة إلى تكاليف مالية مرتفعة، حيث يمكن توافرها في كل الجمعيات الخيرية بغض النظر عن حجم ميزانيتها وعن موقعها الجغرافي.

جدول رقم (44.5): اختبار تحليل التباين – متغير الموقع الجغرافي

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية				
			الشمال	الوسطى	خانيونس	رفح	غزة
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.389	0.816	7.33	6.89	7.71	7.32	7.47
توافر متطلبات التنظيم	0.733	0.571	8.13	8.31	8.47	9.14	8.39
توافر متطلبات القيادة	0.606	0.659	7.48	7.39	6.89	6.79	7.42
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.102	0.981	7.66	7.54	7.75	7.82	7.79
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	1.013	0.405	7.43	7.76	7.45	6.54	7.45
توافر المتطلبات البشرية	0.777	0.543	6.98	7.04	6.23	6.83	7.13
توافر المتطلبات المالية	3.163	*0.017	5.56	5.18	4.24	3.77	5.73
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	1.708	0.155	6.67	6.68	5.99	5.79	6.79
توافر المتطلبات البيئية	0.823	0.514	5.61	5.80	4.91	5.29	5.59
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	0.769	0.548	6.88	6.87	6.49	6.49	6.98
توافر عتاد الحاسوب	5.529	*0.000	7.68	7.44	5.70	4.96	8.22
توافر شبكات الاتصال	4.665	*0.002	7.08	6.27	5.84	4.68	7.38
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب والشبكات)	5.892	*0.000	7.37	6.85	5.77	4.79	7.79
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.700	*0.035	6.48	6.23	5.65	4.79	6.84
توافر متطلبات الصيانة	3.370	*0.013	6.76	6.37	6.42	4.57	7.25
توافر متطلبات أمن المعلومات	3.226	*0.016	7.58	6.33	6.90	5.86	7.49
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	3.763	*0.007	7.34	6.34	6.75	5.47	7.42
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	4.778	*0.001	7.06	6.46	6.08	5.05	7.34
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.792	*0.031	6.96	6.69	6.32	5.87	7.14
توافر الشفافية	1.487	0.212	7.04	8.41	7.85	7.38	7.45
توافر المساءلة	1.116	0.354	8.09	8.28	7.75	7.39	8.21
توافر المحاسبة	0.987	0.419	7.69	8.09	7.62	7.23	8.29
بساطة الإجراءات	0.314	0.868	7.52	7.94	7.75	7.86	7.83
توافر الدخل المناسب	1.545	0.196	6.05	5.14	5.95	5.75	6.39
توافر قيم النزاهة	0.215	0.930	7.60	7.11	7.34	7.55	7.54
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.216	0.929	7.79	8.16	8.18	8.26	8.04
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.410	0.801	7.51	7.71	7.56	7.39	7.75

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

4.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف عدد الموظفين

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (45.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة تعزى إلى عدد الموظفين**، وقد يرجع ذلك لأن عدد الموظفين في الجمعيات الخيرية لم يكن يرتبط بميزانية الجمعية أو عدد المستفيدين منها،

وذلك بسبب وجود الجمعيات الأجنبية التي ترتفع ميزانيتها ويقل عدد المستفيدين المباشرين منها بسبب تعاملها فقط مع المؤسسات وبالتالي يقل عدد موظفيها، كما أنه توجد جمعيات تقدم كفالات للأيتام لأعداد كبيرة وبمحصلة مالية كبيرة لكنها لا تحتاج إلى عدد موظفين كثر، بالإضافة إلى أن بعض الجمعيات تقوم بتوظيف موظفين بشكل مؤقت لفترة محدودة لبعض المشاريع الموسمية مما يزيد من عدد المستفيدين وحجم المصروفات ويقلل من عدد الموظفين، وفي المقابل نجد أن هناك علاقة واضحة في بعض الجمعيات الأخرى بين ميزانية الجمعية وعدد المستفيدين وعدد الموظفين، وبسبب تنوع العلاقات التي ذكرناها سابقاً، أدى ذلك إلى جعل عدد الموظفين عنصراً محايداً لا تتأثر إجابات المبحوثين بحجمه.

جدول (45.5): اختبار تحليل التباين – متغير عدد الموظفين

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية		
			10 فما دون	11-20	21 فما فوق
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.093	0.911	7.35	7.49	7.48
توافر متطلبات التنظيم	0.968	0.384	8.59	8.15	8.28
توافر متطلبات القيادة	0.040	0.960	7.31	7.41	7.29
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.044	0.957	7.78	7.70	7.71
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.122	0.886	7.39	7.55	7.38
توافر المتطلبات البشرية	0.118	0.889	6.91	7.11	7.01
توافر المتطلبات المالية	1.723	0.184	5.01	5.58	5.74
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	0.593	0.554	6.46	6.77	6.73
توافر المتطلبات البيئية	1.397	0.252	5.33	5.92	5.58
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	0.316	0.730	6.79	6.99	6.92
توافر عتاد الحاسوب	1.073	0.346	7.20	7.93	7.91
توافر شبكات الاتصال	2.404	0.096	6.45	7.12	7.38
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	1.743	0.180	6.82	7.51	7.63
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	1.792	0.172	6.11	6.98	6.70
توافر متطلبات الصيانة	1.874	0.159	6.44	7.02	7.28
توافر متطلبات أمن المعلومات	0.591	0.556	7.12	7.06	7.45
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (الصيانة وأمن المعلومات)	1.020	0.364	6.91	7.05	7.40
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	1.674	0.193	6.62	7.16	7.24
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	1.047	0.355	6.72	7.06	7.06
توافر الشفافية	0.152	0.859	7.48	7.41	7.62
توافر المساءلة	2.309	0.105	8.24	7.56	8.15
توافر المحاسبة	1.183	0.311	7.84	7.86	8.41
بساطة الإجراءات	3.027	0.053	8.05	7.56	7.54
توافر الدخل المناسب	1.621	0.203	6.06	5.69	6.47
توافر قيم النزاهة	0.733	0.483	7.62	7.13	7.47
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	1.837	0.165	8.29	7.68	7.86
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	1.430	0.244	7.75	7.32	7.72

5.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف عدد المستفيدين

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (46.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "المتطلبات البشرية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التقنية الناعمة، ومتطلبات أمن المعلومات، والمتطلبات المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "المتطلبات البشرية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التقنية الناعمة، ومتطلبات أمن المعلومات، والمتطلبات المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب" تعزى لمتغير متوسط عدد المستفيدين شهرياً لصالح عدد المستفيدين 2001 فما فوق**، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الجمعيات تشتد حاجتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل العدد الكبير من المستفيدين شهرياً مما يجعلها توفر معظم متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة تلك التي لها تكلفة مرتفعة وهذا ما يميزها عن باقي الجمعيات التي لديها عدد مستفيدين أقل، كما أن زيادة عدد المستفيدين يتطلب توافر كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع هذا الحجم من المستفيدين، كما يعتبر مؤشر مهم على أن هذه الجمعيات لديها ميزانيات مريحة لتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية، ويوجد لديها دخل ذاتي يوفر دخل مناسب للعاملين فيها.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير متوسط عدد المستفيدين**، وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المجالات يمكن لمعظم الجمعيات الخيرية توفيرها، حيث أنها غير مرتبطة بتكاليف مالية كبيرة، وغير مرتبطة بعدد المستفيدين.

جدول رقم (46.5): اختبار تحليل التباين – متغير متوسط عدد المستفيدين

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية					
			اقل من 100	100- 500	501- 1000	1001- 2000	2001- 5000	5001 فأكثر
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.460	0.805	7.47	7.34	7.05	7.00	7.22	7.72
توافر متطلبات التنظيم	0.553	0.736	8.40	8.13	8.30	8.36	8.73	8.63
توافر متطلبات القيادة	1.029	0.405	7.02	7.09	7.11	7.15	8.06	7.58
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	0.619	0.685	7.67	7.55	7.51	7.53	8.00	8.00
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.640	0.670	7.36	7.37	6.91	7.36	7.87	7.54
توافر المتطلبات البشرية	2.689	*0.026	7.17	6.41	6.65	5.87	7.54	7.55
توافر المتطلبات المالية	1.941	0.095	5.29	4.82	5.00	4.28	6.16	5.95
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	2.357	*0.046	6.64	6.21	6.22	5.84	7.21	7.04
توافر المتطلبات البيئية	1.400	0.231	4.97	5.73	6.11	5.00	5.65	5.41
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.332	0.258	6.76	6.65	6.70	6.36	7.26	7.15
توافر عتاد الحاسوب	2.624	*0.029	7.17	7.05	6.84	5.70	8.92	8.41
توافر شبكات الاتصال	3.165	*0.011	6.50	6.30	6.16	6.00	7.09	7.94
توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	3.025	*0.014	6.83	6.66	6.49	5.85	7.94	8.17
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.106	*0.071	6.41	6.39	5.54	4.78	7.11	6.96
توافر متطلبات الصيانة	2.094	0.073	6.47	6.51	6.61	5.00	7.78	7.40
توافر متطلبات أمن المعلومات	2.826	*0.020	7.19	7.09	6.36	6.09	8.40	7.50
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	2.827	*0.020	6.97	6.91	6.44	5.76	8.21	7.47
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	2.995	*0.015	6.75	6.66	6.16	5.46	7.76	7.52
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.485	*0.037	6.76	6.66	6.47	5.97	7.47	7.31
توافر الشفافية	0.725	0.606	7.49	7.40	7.53	6.50	7.83	7.70
توافر المساءلة	1.327	0.259	8.34	7.79	7.62	8.08	8.28	8.37
توافر المحاسبة	1.523	0.190	7.76	7.74	8.30	6.60	8.49	8.47
بساطة الإجراءات	0.389	0.855	7.92	7.82	7.68	7.45	7.47	7.89
توافر الدخل المناسب	2.587	*0.031	5.83	5.69	5.64	5.60	6.61	6.82
توافر قيم النزاهة	0.380	0.862	7.63	7.53	7.06	7.78	7.82	7.39
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	0.864	0.509	8.52	7.77	7.76	8.28	7.84	8.19
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.974	0.438	7.76	7.48	7.41	7.35	7.87	7.88

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

6.2.6.5. الفروق بين استجابة المبحوثين لمجالات الدراسة وفقاً لاختلاف حجم الميزانية

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (47.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "متطلبات شبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، وتوافر الدخل المناسب"، وبذلك يمكن استنتاج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات "متطلبات شبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، وتوافر الدخل المناسب" تعزى لمتغير حجم ميزانية الجمعية في العام 2010م لصالح الجمعيات التي تصل ميزانيتها إلى 10 مليون دولار فأكثر**، وقد يرجع ذلك إلى أن حجم هذه الميزانيات الكبيرة يسمح لهذه الجمعيات بتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ذات التكلفة المرتفعة بالإضافة إلى أن هذه الميزانيات الكبيرة تعكس غالباً وجود أنشطة وخدمات كثيرة وأيضاً مستفيدين كثر، وهذا يتطلب وجود الإدارة الإلكترونية لتسهيل إدارة هذه الخدمات والأنشطة بالجودة المطلوبة، كما أن توافر الميزانيات الكبيرة يساعد على وجود دخل ذاتي للجمعيات والذي ينعكس إيجاباً على الدخل المناسب للعاملين في هذه الجمعيات الخيرية، لكن يبقى كبر حجم الميزانيات في بعض الجمعيات غير كافٍ لتوافر كل المتطلبات بسبب عدم وجود رؤية واضحة للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية مما جعل متوسط توافر المتطلبات البشرية والمالية لا يتأثر بحجم الميزانية.

- أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين – ذو الاتجاه الواحد– أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$، وبذلك يمكن استنتاج أنه **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابة المبحوثين لباقي المجالات تعزى لمتغير حجم الميزانية**، وقد يرجع ذلك إلى أن باقي المجالات يمكن لمعظم الجمعيات الخيرية توفيرها حيث أنها غير مرتبطة بتكاليف مالية كبيرة، بالإضافة إلى أن حجم أنشطتها وعدد المستفيدين أقل في الغالب من الجمعيات ذات الميزانيات المرتفعة.

جدول رقم (47.5): اختبار تحليل التباين – متغير حجم الميزانية

المجال	قيمة (F)	مستوى الدلالة	المتوسطات الحسابية			
			اقل من مليون دولار	مليون إلى اقل من 3 مليون دولار	3 مليون إلى اقل من 10 مليون	10 مليون فأكثر
توافر متطلبات التخطيط والرقابة	0.925	0.432	7.22	7.78	7.53	7.80
توافر متطلبات التنظيم	2.375	0.075	8.29	8.63	9.20	7.66
توافر متطلبات القيادة	1.409	0.245	7.11	7.67	7.89	7.32
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية	1.453	0.232	7.57	8.06	8.23	7.61
توافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق	0.136	0.938	7.37	7.56	7.33	7.46
توافر المتطلبات البشرية	2.378	0.075	6.82	6.89	7.15	8.43
توافر المتطلبات المالية	2.427	0.070	5.01	5.96	5.31	6.46
توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة	1.782	0.156	6.42	6.81	6.63	7.51
توافر المتطلبات البيئية	0.174	0.913	5.54	5.58	5.24	5.40
توافر المتطلبات الإدارية (العملية الإدارية ووظائف المنظمة والبيئية)	1.081	0.361	6.72	7.09	7.02	7.20
توافر عتاد الحاسوب	2.417	0.071	7.16	7.88	8.00	9.54
توافر شبكات الاتصال	6.068	*0.001	6.34	7.59	7.08	9.04
توافر متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)	4.402	*0.006	6.73	7.74	7.53	9.28
توافر متطلبات البنية التقنية الناعمة	2.702	0.051	6.13	6.65	6.96	8.05
توافر متطلبات الصيانة	1.043	0.377	6.56	7.09	7.30	7.67
توافر متطلبات أمن المعلومات	2.344	0.078	7.00	7.36	7.35	8.53
توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)	2.067	0.110	6.87	7.28	7.33	8.27
توافر المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)	3.671	*0.015	6.58	7.22	7.27	8.50
توافر المتطلبات الإدارية والتقنية معاً	2.579	0.058	6.66	7.15	7.13	7.76
توافر الشفافية	0.432	0.731	7.46	7.67	7.20	7.90
توافر المساءلة	0.417	0.741	7.99	8.27	8.26	8.19
توافر المحاسبة	1.048	0.375	7.86	8.09	8.93	8.29
بساطة الإجراءات	1.317	0.273	7.72	7.77	7.75	8.54
توافر الدخل المناسب	3.404	*0.021	5.76	6.71	6.72	6.79
توافر قيم النزاهة	0.040	0.989	7.47	7.45	7.63	7.57
إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للمنظمة	1.572	0.201	7.87	8.28	8.00	8.89
مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد	0.967	0.412	7.55	7.82	7.84	8.01

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $0.05 \geq \alpha$.

7.5. نموذج الانحدار الخطي المتعدد

من نتائج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) لمعاملات الانحدار في الجدول رقم (48.5) يمكن استنتاج ما يأتي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي أن الاستعداد المؤسسي ضد الفساد "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية على الترتيب:

1. توافر متطلبات التنظيم.
2. توافر المتطلبات المالية.
3. توافر متطلبات الصيانة.
4. توافر متطلبات أمن المعلومات.
5. توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة.

- معامل التحديد R^2= 0.564، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.540، وهذا يعني أن 56.4% من التغير في الاستعداد المؤسسي ضد الفساد "المتغير التابع" تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد مثل ثقافة وقيم المجتمع وأساليب التربية بالإضافة إلى تأثير باقي المتطلبات وإن كان محدوداً.
- اتضح أن F=24.287، Sig.= 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد المؤسسي ضد الفساد والمتغيرات المستقلة "توافر متطلبات التنظيم، توافر المتطلبات المالية، توافر متطلبات الصيانة، توافر متطلبات أمن المعلومات، توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة" وأن نموذج الانحدار جيد.
- **المعادلة: الاستعداد المؤسسي ضد الفساد** = 3.641 + 0.224 × توافر متطلبات التنظيم − 0.131 × توافر المتطلبات المالية + 0.148 × توافر متطلبات الصيانة + 0.141 × توافر متطلبات أمن المعلومات + 0.126 × توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة.

حيث أن المتطلبات التنظيمية توفر بيئة نظامية ومهنية تقلل البيروقراطية وتقلل منافذ الفساد، كما أن المتطلبات المالية تنعكس إيجاباً على توافر الدخل المناسب للعاملين، ومتطلبات الصيانة وأمن المعلومات تسد الثغرات الأمنية للبيئة الإلكترونية مما يقلل من الاستخدام السلبي للإدارة الإلكترونية في الفساد، بالإضافة إلى أن توافر البنية التحتية التقنية الناعمة توفر بيئة نظامية وشفافة تسهل عملية تدفق المعلومات ونشرها مما ينعكس إيجاباً على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد كما تتوقف جودتها على توافر المتطلبات التنظيمية التي تساعد على إنجاحها، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (Kim & Others, 2009) والتي أكدت على أن البعد التنظيمي للنظام الإلكتروني هو الأكثر تأثيراً على مكافحة الفساد.

جدول رقم (48.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة المؤثرة	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	3.641	0.472		7.719	0.000
توافر متطلبات التنظيم	0.224	0.052	0.314	4.350	0.000
توافر المتطلبات المالية	−0.131	0.046	−0.263	−2.872	0.005
توافر متطلبات الصيانة	0.148	0.054	0.321	2.726	0.008
توافر متطلبات أمن المعلومات	0.141	0.059	0.231	2.375	0.020
توافر متطلبات البنية التحتية الناعمة	0.126	0.059	0.256	2.138	0.035

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6. النتائج

2.6. التوصيات

3.6. الدراسات المقترحة

1.6. النتائج

بعد الاطلاع على تفسير وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1.1.6. تتوافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بنسبة 68.92%:

حيث يزداد توافر المتطلبات على صعيد تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإجراءات والعمليات الداخلية للجمعيات، بينما يضعف توافر هذه المتطلبات على صعيد تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى التعامل مع الجمهور الخارجي، خاصة في ظل عدم وجود تشريعات قانونية تنظم التعاملات الإلكترونية وتحفظ الخصوصية، وفي ظل ضعف استعداد وقبول الجمهور والمؤسسات ذات العلاقة للتعامل مع الجمعية عبر شبكة الإنترنت، كما يزداد توافر المتطلبات في الجمعيات الأجنبية وفي الجمعيات التي يزيد عدد المستفيدين فيها عن 2000 مستفيد شهرياً وفي الجمعيات التي تصل مصروفاتها لعام 2010م إلى 10 مليون دولار فأكثر، وفي الجمعيات التي يكون فيها المدير التنفيذي حاصل على مؤهل ماجستير فما فوق، أو عمره بين 20 إلى 29 سنة، أو لديه معرفة مرتفعة بالإدارة الإلكترونية، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو الآتي:

1.1.1.6. تتوافر المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 68.67% وينبثق عنها النتائج الآتية:

- **تتوافر متطلبات التخطيط والرقابة بنسبة 74.17%:** حيث تتوافر خطط إستراتيجية وتشغيلية مناسبة لعمل الجمعيات الخيرية الكبرى، وتتمتع بنظام رقابي مناسب لعملها، لكنها بحاجة إلى ضرورة إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كاف في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
- **تتوافر متطلبات التنظيم بنسبة 84.09%:** حيث تعمل الجمعيات الخيرية بهيكل تنظيمي وأنظمة إدارية ومالية مناسبة لطبيعة عملها، وتتوافر البساطة في إجراءاتها الإدارية وفي تقديمها للخدمات، فمعظم الجمعيات لا تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات، بل تحتاج إلى بعض التعديلات البسيطة لتتوافق مع البيئة الإلكترونية.
- **تتوافر متطلبات القيادة بنسبة 73.23%:** حيث يوجد دعم من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لكنها بحاجة إلى تحسين في مراعاة الجانب الاجتماعي للعاملين في البيئة الإلكترونية، وبحاجة إلى ضرورة التطوير في جوانب مشاركة ذوي العلاقة في التطبيق وتحفيز العاملين بما يسهل عملية التطبيق.
- **تتوافر متطلبات إدارة العمليات والتسويق بنسبة 74.14%:** حيث تنفذ الجمعية مشاريعها بجودة مناسبة بناء على تقييم الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير في

استعانتها بطرف خارجي متخصص في تطبيق الإدارة الإلكترونية وفي مراعاتها لظروف المنافسة وفي عكس صورة حسنة عنها على موقعها الإلكتروني.

- **تتوافر المتطلبات البشرية بنسبة 69.77%:** حيث يتوافر القبول لدى العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتوافر لديهم قدرة غير كافية للتعامل مع البيئة الإلكترونية، فالجمعيات بحاجة إلى بعض عمليات التدوير والتنقلات للموظفين بما يتناسب مع البيئة الإلكترونية، وبحاجة إلى استقطاب بعض المتخصصين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى مراعاة الجانب الصحي للعاملين في تعاملهم مع الوسائل التقنية والذي شهد ضعفاً واضحاً.
- **تتوافر المتطلبات المالية بنسبة 53.54%:** حيث لا تتوافر لدى الجمعيات الخيرية موارد مالية ذاتية لتغطية التكاليف التأسيسية والتشغيلية والتطويرية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا بشكل محدود وضعيف، كما لا تقوم الجهات المانحة بدعم هذه التكاليف إلا على صعيد التكاليف التأسيسية وبشكل غير كافٍ.
- **تتوافر المتطلبات البيئية بنسبة 55.14%:** حيث تضعف واقعية تطبيق الإدارة الإلكترونية على صعيد الجمهور الخارجي بسبب وجود ضعف على صعيد توافر الظروف الاقتصادية التي تسمح للسكان باستخدام الوسائل الإلكترونية، وكذلك ضعف قبول واستعداد المستفيدين للتعامل مع البيئة الإلكترونية، بالإضافة إلى ضعف الخصوصية بسبب غياب التشريعات القانونية وضعف أمان البيئة الإلكترونية، كما أن درجة سماح الظروف السياسية لتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية والقبول من المؤسسات ذات العلاقة لتطبيق الشراكة الإلكترونية تميل إلى الضعف أيضاً.

2.1.1.6. تتوافر المتطلبات التقنية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة 69.24% وينبثق عنها النتائج الآتية:

- **تتوافر متطلبات عتاد الحاسوب بنسبة 75.68%:** حيث يوجد لدى الجمعيات أجهزة حاسوب وملحقاتها من أجهزة إدخال وإخراج وتخزين، لكنها غير كافية للتطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية.
- **تتوافر متطلبات شبكات الاتصال بنسبة 68.81%:** حيث تتوافر شبكات الحاسوب والشبكات الصوتية في مقرات الجمعيات الخيرية لكنها بحاجة إلى تحسين، ويضعف توافر شبكات الحاسب التي تربط الفروع أو التي تربط الجمعية مع شركائها.
- **تتوافر متطلبات البنية التقنية الناعمة بنسبة 64.61%:** حيث تتوافر البرمجيات وقواعد البيانات في الجمعيات الخيرية الكبرى على صعيد العمليات الداخلية بدرجة غير كافية، كما أن مواقعها الإلكترونية لا زالت ضعيفة وبحاجة إلى التحديث والتسويق عبر الإنترنت وبحاجة إلى الدعم لتظهر على أجهزة الهاتف المحمول وكذلك لتستقبل التبرعات عبر بطاقات الائتمان.
- **تتوافر متطلبات أمن المعلومات بنسبة 72.20%:** حيث يحترم العاملون خصوصية المعلومات، لكنها بحاجة إلى تحسين على صعيد توافر الوعي بمخاطر أمن المعلومات، ووجود سياسات رادعة

لمنتهكي أمن المعلومات، ووجود معايير لاختيار العاملين تضمن أمن المعلومات، كما أنها بحاجة إلى ضرورة التطوير والتحسين على صعيد توفير برامج متكاملة أصلية لحماية أمن المعلومات، وزيادة قدرة البرمجيات على تحديد صلاحيات المستخدمين، والاحتفاظ بنسخ احتياطية للبيانات في أماكن آمنة.

- **تتوافر متطلبات الصيانة بنسبة 68.27%:** حيث أنها بحاجة إلى ضرورة التطوير والتحسين من حيث تحديث البرمجيات بما يلبي احتياجات المستخدمين والجمعية، ومراعاتها لقابلية البنية التحتية التقنية للصيانة، ووجود جهة متخصصة لمتابعة شئون الصيانة.

2.1.6. يتوافر الاستعداد المؤسسي ضد الفساد في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بنسبة 76.68%:

وهذا مؤشر جيد على تقليل الفساد في هذه الجمعيات لكنه لا يمنع ارتكاب الفساد فيها، لأن استعداد الجمعيات الخيرية الكبرى للفساد يبقى 23.32% وهذه نسبة ليست بالقليلة إذا تم الأخذ بالاعتبار حجم الإنفاق الكبير لهذه الجمعيات في العام 2010 والتي بلغت نسبتها أكثر من 80% من مصروفات كل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والبالغ عددها 846 جمعية خيرية، كما أنها فاقت أيضاً ضعف نفقات الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، وإذا أخذنا أيضاً في الاعتبار اجتماع انخفاض درجة الدخل المناسب للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة (61.35%) ودرجة توافر قيم النزاهة غير الكافية (74.88%) فإن ذلك قد يحول الشفافية والمساءلة والمحاسبة إلى إجراءات شكلية وعامة تتستر خلفها ممارسات الفساد، وينبثق عن هذا المجال عدة نتائج على النحو الآتي:

- **تتوافر الشفافية بنسبة 75.17%:** حيث يستطيع الجمهور الاطلاع على طبيعة عمل الجمعيات الخيرية الكبرى وكيفية الحصول على الخدمات، لكن الجمعيات بحاجة إلى ضرورة تطوير وزيادة إطلاع الجمهور على الأنظمة والتقارير الإدارية والمالية، وبحاجة إلى ضرورة تطوير سياسة واضحة للنشر والإفصاح.
- **تتوافر المساءلة بنسبة 80.93%:** حيث تنتظم الجمعيات الخيرية في تقديم التقارير المالية والإدارية لهيئات الجمعية المختصة والتي تقوم بمناقشتها واعتمادها من خلال اجتماعات منتظمة قبل إرسالها للجهة الحكومية المختصة، ويتوفر كذلك هيكل تنظيمي ونظام مالي يضمن تحديد الجهة المسئولة عن أي خلل، لكنها بحاجة إلى تطوير في استقبال اقتراحات وشكاوى العاملين والجمهور عبر الموقع الإلكتروني والتفاعل معها وبحاجة كذلك إلى ضرورة تطوير وتحسين إشراك الجهات ذات العلاقة في تقييم المشاريع والبرامج.
- **تتوافر المحاسبة بنسبة 80.41%:** حيث تجري انتخابات مجلس الإدارة في موعدها القانوني، وتتم محاسبة الموظفين أمام مسئوليهم المباشرين، وتوجد آليات واضحة للثواب والعقاب على

ممارسات النزاهة والفساد، لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير والتحسين على صعيد المحاسبة الأفقية من الجهات الرقابية الداخلية لقلة وجودها.

- **تتوافر بساطة الإجراءات بنسبة 77.90%:** حيث تتوافر بساطة الإجراءات على صعيد العمليات الداخلية والخارجية، ولكنها بحاجة إلى ضرورة تقليل التفويض الممنوح للموظفين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي بما لا يعقد الإجراءات الإدارية.
- **يتوافر الدخل المناسب بنسبة 61.35%:** حيث يتوافر الدخل المناسب لدى أعضاء مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية والعاملين في الجمعيات الخيرية بدرجة غير كافية ويضعف كلما انخفضنا في المستوى الإداري، كما أن الجمعيات الخيرية تعاني من ضعف واضح في توافر الدخل الذاتي الذي يغطي المصاريف التشغيلية والرواتب.
- **تتوافر قيم النزاهة بنسبة 74.88%:** حيث تلتزم الجمعيات الخيرية الكبرى بمدونة سلوك وبمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز وتمنع تضارب المصالح، لكنها بحاجة إلى ضرورة تطوير وتحسين قيم النزاهة لدى أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعيات والتي تنخفض كلما انخفضنا في المستوى الإداري، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل وتطبيق مبدأ الإفصاح عن الذمة المالية للذين يشغلون المواقع الحساسة.
- **إدراك النزاهة في البيئة الخارجية للجمعيات الخيرية بنسبة 80.44%:** حيث يوجد انطباع لدى الجمعيات الخيرية الكبرى بتوافر قيم النزاهة في بيئتها الخارجية في حدود علاقتها مع الجهات الحكومية ذات العلاقة أو المستفيدين أو الموردين أو المؤسسات المانحة والأهلية ذات العلاقة.

3.1.6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد

حيث أن توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر بيئة نظامية مهنية شفافة تساعد على نشر المعلومات والحصول عليها بدقة، ويزيد من توافر الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويعطي الجمعية ميزة تنافسية تساعدها على توفير الدخل المناسب للعاملين فيها، ويزيد من قدرة الجمعية على اختيار جمهورها الخارجي الأكثر نزاهة والذي غالباً ما يستخدم الوسائل الإلكترونية، لكن يبقى أثره محدوداً على صعيد بساطة الإجراءات لما تتمتع به معظم الجمعيات من بساطة الإجراءات، بالإضافة إلى أن توافر العوامل السابقة في الجمعية ينعكس إيجاباً ولو بشكل محدود على توافر واختيار إدارة عليا وعاملين تتوافر لديهم قيم النزاهة، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت العملية الإدارية (التخطيط والرقابة والتنظيم والقيادة) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة (إدارة العمليات والتسويق والموارد البشرية والمالية) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد بشكل عام، لكن لا توجد علاقة مع بعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد وهي: بساطة الإجراءات وتوافر قيم النزاهة وإدراك النزاهة في البيئة الخارجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات البيئية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد بشكل عام، لكن لا توجد علاقة مع بعض متغيرات الاستعداد المؤسسي ضد الفساد وهي: بساطة الإجراءات وتوافر قيم النزاهة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين توافر المتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة) لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

4.1.6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة يعزى إلى (الموقع الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الخيري، وعدد موظفي الجمعية).

5.1.6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ بين استجابة المبحوثين حول مجالات الدراسة يعزى إلى:

- العمر الشخصي لصالح الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، لمجالات "متطلبات شبكات الاتصال، متطلبات البنية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، متطلبات البنية التقنية الناعمة".
- المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس لمجال "المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية"، ولصالح فئة الماجستير فما فوق لمجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة".

- المعرفة بالإدارة الإلكترونية لصالح أصحاب المعرفة المرتفعة والمرتفعة جداً لمجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب".
- عمر الجمعية لصالح الجمعيات التي عمرها ضمن الفئتين من 5 إلى أقل من 10 سنوات و20 سنة فما فوق، لمجالات "متطلبات أمن المعلومات والصيانة، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)".
- جنسية الجمعية لصالح الجمعيات الأجنبية، لمجالات "المتطلبات البشرية والمالية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، المتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، المتطلبات الإدارية والتقنية معاً".
- الموقع الجغرافي للجمعية لصالح الجمعيات التي تقع في محافظة غزة، لمجالات "المتطلبات المالية، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التقنية الناعمة، ومتطلبات الصيانة، وأمن المعلومات، والمتطلبات التقنية المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً".
- متوسط عدد المستفيدين شهرياً لصالح الجمعيات التي يصل عدد المستفيدين منها إلى 2001 فما فوق، لمجالات "المتطلبات البشرية، والمتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة، ومتطلبات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة، ومتطلبات أمن المعلومات، والمتطلبات المشتركة (أمن المعلومات والصيانة)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، والمتطلبات الإدارية والتقنية معاً، وتوافر الدخل المناسب".
- حجم الميزانية المالية السنوية للجمعية للعام 2010م، لصالح الجمعيات التي تصل ميزانيتها إلى 10 مليون دولار فأكثر، لمجالات "متطلبات شبكات الاتصال، ومتطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال)، والمتطلبات التقنية (الصلبة والناعمة والمشتركة)، وتوافر الدخل المناسب".

6.1.6. نموذج الدراسة: إن متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية الأكثر تأثيراً في الاستعداد المؤسسي ضد الفساد والتي تشكل 56.4% من إجمال التأثير هي المذكورة على الترتيب في المعادلة الآتية: (المتطلبات التنظيمية الأكثر تأثيراً في الاستعداد المؤسسي ضد الفساد)

- **الاستعداد المؤسسي ضد الفساد** = 3.641 + 0.224 × توافر متطلبات التنظيم − 0.131 × توافر المتطلبات المالية + 0.148 × توافر متطلبات الصيانة + 0.141 × توافر متطلبات أمن المعلومات + 0.126 × توافر متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة.

2.6. التوصيات

بعد الاطلاع على تفسير وتحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، يجد الباحث أن التوصية الرئيسة لهذه الدراسة هي دعوة وحث الجمعيات الخيرية الكبرى والمؤسسات ذات العلاقة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بعد استيفاء متطلباتها لرفع مستوى وجودة أدائها ولزيادة استعدادها ضد الفساد، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات فرعية للجمعيات الخيرية وللمؤثرين الرئيسيين فيها وهما الحكومة الفلسطينية والمؤسسات المانحة على النحو الآتي:

1.2.6. توصيات خاصة بالجمعيات الخيرية:

- تضمين استراتيجيات مكافحة الفساد في الأنظمة الإلكترونية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية، لزيادة فعالية الإدارة الإلكترونية في الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- الاطلاع على التجارب الناجحة للجمعيات الخيرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بجهات متخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصةً إذا لم يتوافر في الجمعية فريق متخصص ومهني ولديه الخبرة الكافية للتطبيق.
- إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كافٍ في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للجمعيات.
- إجراء بعض التحسينات والتعديلات على البناء التنظيمي للجمعيات بما يتناسب والبيئة الإلكترونية.
- الاهتمام بوجود برنامج تحفيزي للعاملين بما يسهل عملية التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية.
- عدم إغفال الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين في ظل البيئة الإلكترونية.
- إشراك جميع الجهات ذات العلاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة العاملين والمستفيدين والشركاء.
- مراعاة ظروف المنافسة بما يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق ميزة تنافسية حقيقية.
- تطوير البرامج التدريبية للعاملين وفق احتياجاتهم للعمل في ظل الإدارة الإلكترونية، والتركيز على الاستخدام الصحي للوسائل التقنية.
- استقطاب متخصصين تقنيين جدد حسب الاحتياج وإجراء بعض عمليات التدوير والتنقلات للموظفين بما يتناسب مع البيئة الإلكترونية.
- استكمال توفير عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال خاصةً على صعيد الشبكات التي تربط الفروع والتي تربط الجمعية مع المؤسسات الشريكة بما يلبي احتياجات الأطراف المتشاركة.
- تطوير البرمجيات وقواعد البيانات وتوسيعها لتشمل كافة مجالات عمل الجمعية، وبما يوفر المعلومات بالكمية والدقة والسرعة المناسبة ضمن صلاحيات محددة للمستخدمين.

- تطوير الموقع الإلكتروني للجمعية وتحديثه ضمن إستراتيجية شاملة ومتدرجة، بحيث يصبح بوابة الجمهور للتعامل مع الجمعية، وتسويقه عبر الإنترنت ودعمه ليظهر على أجهزة الهاتف المحمول، وكذلك ليستقبل التبرعات عبر بطاقات الائتمان، بالإضافة إلى تخصيص صندوق إلكتروني فيه لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من الجمهور والعاملين والتفاعل معهم بإيجابية.
- الاعتماد على برامج متكاملة ومرخصة لنظم التشغيل ولأمن وسلامة المعلومات، وتحديثها دورياً بالاستعانة مع جهات متخصصة في هذا المجال، للحد من الثغرات في النظام.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات بشكل دوري وحفظها في أماكن آمنة خارج الجمعية.
- تصميم البنية التحتية التقنية على أساس تحديد صلاحيات محددة لكل مستخدم، وتسجيل حركات المستخدمين على البرامج بما يمنع إنكار أي مستخدم لقيامه بأي خلل أو تجاوز.
- الاعتماد على جهة متخصصة سواء من داخل الجمعية أو من خارجها لمتابعة تطوير وصيانة البنية التحتية التقنية بما يسد احتياجاتها، وبما يعزز قابلية البنية التحتية التقنية على الصيانة عند تصميمها وبنائها وتطويرها.
- نشر التقارير والأنظمة الإدارية والمالية على الموقع الإلكتروني للجمعية لزيادة الشفافية في العمل.
- وضع سياسة عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.
- إشراك الجهات ذات العلاقة في إدارة وتقييم مشاريع وبرامج الجمعية.
- زيادة فعالية دور الجمعية العمومية في دورها الرقابي على أداء عمل الجمعية، بحيث تقوم الجمعية العمومية بتشكيل لجنة تكون مهمتها الرقابة الميدانية على عمل الجمعية والتأكد من صحة التقارير المرفوعة لها من قبل مجلس الإدارة.
- تقليل التفويض الممنوح للموظفين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي بما لا يعقد الإجراءات الإدارية.
- نشر الوعي بقيم النزاهة بين العاملين وأعضاء مجلس الإدارة، وذلك من خلال عقد سلسلة محاضرات توعوية وتدريبية في مجال ترسيخ قيم النزاهة.
- السعي الجاد والقوي لإنشاء مشاريع مدرة للدخل تغطي مصاريف الجمعية التشغيلية وفق المادة رقم (15) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م، والتي تمنح الحق للجمعيات الخيرية بأن تقيم أنشطة وتأسس لمشاريع مدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام.
- تصحيح نظام الأجور في الجمعية بحيث يضمن كفاية الأجور للعاملين وعدالتها سواء على مستوى الجمعية أو بالمقارنة مع البيئة المحيطة، وبما لا يرفع مستوى الرواتب إلى أرقام عالية أو فلكية.

- إيجاد جهة مفوضة من قبل الجمعيات الخيرية تقوم بمتابعة التزام الجمعيات الخيرية بمدونة السلوك، بحيث تضع آليات تنفيذية واضحة للالتزام بالمدونة على مستوى الجمعيات الخيرية، وتوضيح الآليات التي يمكن عبرها إدخال المدونة في نظام وآلية عمل هذه الجمعيات.

2.2.6. توصيات خاصة بالمؤسسات المانحة:

- دعم الجمعيات الخيرية بمنح مالية تغطي التكاليف التأسيسية والتطويرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لما تقدمه من مميزات تزيد من كفاءة الجمعيات في تنفيذ المشاريع والبرامج.
- دعم البرامج التوعوية والتدريبية في مجال استخدام الجمهور لتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية.
- عقد برنامج تدريبي وتوعوي للإدارات العليا في الجمعيات الخيرية حول متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في جمعياتهم، وكيفية ترجمتها إلى خطط إستراتيجية وتشغيلية ومن ثم إلى واقع ملموس في جمعياتهم.
- دعم الجمعيات الخيرية بمشاريع تدر الدخل على هذه الجمعيات بما يغطي مصاريفها التشغيلية، بالإضافة إلى تقديم منح خاصة للموازنة التشغيلية إلى أن يتم إنشاء المشاريع المدرة للدخل.
- التركيز على الجمعيات الخيرية في إشراك الجهات ذات العلاقة في إدارة وتقييم المشاريع والبرامج التي تمولها لهذه الجمعيات.
- اشتراط التمويل بوجود مدونة سلوك أو دليل عمل أخلاقي في الجمعية الخيرية وبمدى التزام الجمعية والعاملين به.

3.2.6. توصيات خاصة بالحكومة الفلسطينية:

- العمل على تشجيع المنافسة في قطاع الاتصالات والإنترنت بما يخفض رسوم اشتراك الإنترنت للمواطن سواء السلكي أو اللاسلكي أو عبر الهاتف المحمول ليصبح في متناول الجميع.
- إنهاء الانقسام وتنفيذ المصالحة لتمكين المجلس التشريعي من اعتماد مشروع المبادلات والتجارة الإلكترونية للعام 2003م، ومشروع التوقيعات الإلكترونية للعام 2004م، بعد مراجعتها من قبل الجهات ذات العلاقة واستكمالها لتغطي كافة النواحي المتعلقة بتنظيم البيئة الإلكترونية.
- توعية الجمهور وتدريبه على التعامل مع الوسائل الإلكترونية، سواء من خلال المدارس أو المعاهد أو الجامعات، أو من خلال وسائل الإعلام.
- تفعيل العلاقة الإلكترونية بين الجهات الحكومية المختصة بعمل الجمعيات والجمعيات الخيرية، والبدء بالتخلص من العلاقة المبنية على الورق خاصة بعد اعتماد القوانين ذات العلاقة.
- تشكيل لجنة مشتركة للرقابة على أداء الجمعيات الخيرية تتكون من وزارة الداخلية وديوان الرقابة المالية والإدارية والوزارات المختصة بعمل الجمعيات، تمارس عملها بشكل تعاوني ومشترك وفق

القانون، حتى يتم تعزيز عملية الرقابة على الجمعيات لتشمل الجانب الفني، ويتم التأكد من مصداقية التقارير الإدارية والمالية التي تقدمها الجمعيات الخيرية، وتشجيع عملية مناقشتها بشكل فعلي في الهيئات العمومية لهذه الجمعيات، والتأكد من أن الجمعيات الخيرية تقوم بإشراك الجهات ذات العلاقة في إدارة وتقييم مشاريعها وبرامجها.

- إلزام الجمعيات الخيرية بنماذج جديدة للتقارير الإدارية والمالية تساعد قارئها على فهم أفضل وتقييم أدق لعمل الجمعيات الخيرية، بحيث لا تبقى التقارير عمومية يصعب فهمها وتقييمها.
- تحفيز التنافس بين الجمعيات الخيرية من خلال تصنيف الجمعيات الخيرية بناء على تطبيقها للإدارة الإلكترونية ومدى استعدادها المؤسسي ضد الفساد وفق البيانات الحقيقية التي تستلمها الحكومة من الجمعيات والتي يتم التدقيق عليها ميدانياً، بحيث يصدر تقرير حكومي سنوي يُوضَّح فيه حالة الجمعيات الخيرية وترتيبها من حيث التزامها بمعايير تطبيق الإدارة الإلكترونية والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

3.6. الدراسات المقترحة

- أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي في الجمعيات الخيرية.
- أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز المشاريع التنموية في الجمعيات الخيرية.
- مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الشراكة الإلكترونية في شبكة المنظمات الأهلية وأثرها على رضا المستفيدين.
- مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد.
- مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وأثرها على تحسين صورتها لدى المواطن الفلسطيني.
- أثر توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على القيم الأخلاقية في الجمعيات الخيرية.

المراجع

1.7. المراجع العربية:

1.1.7. الكتب العربية

القرآن الكريم

إدريس، ثابت، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية، مصر، 2007م.

أبو النصر، مدحت، "إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة"، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م.

أبو دياك، علي والريس، ناصر، "السياسات والتشريعات الفلسطينية في مكافحة الفساد"، الطبعة الأولى، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان، القدس، فلسطين، 2008م.

أبو دية، أحمد وآخرون، "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد: كتاب المرجعية"، منظمة الشفافية الدولية بالتعاون مع المركز اللبناني للدراسات، بيروت، لبنان، 2005م.

أبو دية، أحمد، "الفساد: أسبابه وطرق مكافحته"، الطبعة الأولى، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان، القدس، فلسطين، 2004م.

أبو سعدة، أحمد، "الدليل العملي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2009م.

أبو سيف، عاطف، "المجتمع المدني والدولة: قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2005م.

أبو عرفة، عدنان وآخرون، "مقدمة في تقنية المعلومات"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.

أبو فارة، يوسف، "التسويق الإلكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004م.

أحمد، آمانج، "التراضي في العقود الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.

أحمد، عوض وحسين، عبد الأمير، "أمنية المعلومات وتقنيات التشفير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.

أحمد، محمد، "الإدارة الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.

بدوي، كرم، "تصميم مواقع الإنترنت: كيف تصمم موقعاً محترفاً بنفسك"، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005م.

برهان، محمد ورحو، غازي، "نظم المعلومات المحوسبة"، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003م.

بسيوني، عبد الحميد، "حماية الحاسبات والشبكات من فيروسات الكمبيوتر والتجسس الملوث"، الطبعة الأولى، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م.

البياتي، فارس، "الفساد المالي والإداري في المؤسسات الإنتاجية والخدمية: معالجات نظرية وتطبيقية بطريقة الأنظمة التكاملية"، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 2010م.

جودة، محفوظ وآخرون، "منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008م.

الحسنية، سليم، "نظم المعلومات الإدارية (نما)"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م.

الحمامي، علاء والعاني، سعد، "تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

الحمامي، علاء والعاني، سعد، "مفاهيم وتطبيقات تكنولوجيا قواعد البيانات"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.

الحميدي، نجم وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005م.

درويش، محمد، "الفساد: مصادره، نتائجه، مكافحته"، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، 2010م.

السالمي، علاء، "الإدارة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008م.

السامرائي، إيمان وأبو عجينة، يسرى، "قواعد البيانات ونظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.

السكارنة، بلال، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008م.

سليم، أحمد وآخرون، "مؤشر الفساد في الأقطار العربية: إشكاليات القياس والمنهجية"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت، لبنان، 2010م.

سليمان، محمد، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م.

شلباية، مراد، "مقدمة إلى شبكات الحاسوب"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005م.

الشلبي، هيثم والنسور، مروان، "إدارة المنشآت المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

الشماع، خليل، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004م.

الطائي، محمد، "التجارة الإلكترونية: المستقبل الواعد للأجيال القادمة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

الطائي، محمد، "المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

الطائي، محمد، "صيانة وإدامة نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007م.

طه، طارق، "نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006م.

عامر، طارق، "الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.

العامري، خالد، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م، ترجمة لكتاب:"Intranets to Improve the Effectiveness of your People E-HR: Using"، للمؤلفان: برايان هوبكنز وجيمس ماركهام، 2003م.

العامري، صالح والغالبي، طاهر، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

العاني، مزهر، "نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

عباس، طارق، "المنهج الرقمي و تأثيره على مجتمع المكتبات و المعلومات"، المكتب الأصيل، القاهرة، مصر، 2004م.

عبد العظيم، حمدي، "عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري، تجاري، سياسي، اجتماعي، ثقافي، منهج نظري وعملي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008م.

عبد الله، محمد، "الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004م.

عليان، ربحي، "العمليات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

الغالبي، طاهر وإدريس، وائل، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009م.

الغثبر، خالد والقحطاني، محمد، "أمن المعلومات بلغة ميسرة"، مركز التميز لأمن المعلومات، الرياض، السعودية، 2009م. متوفر على شبكة الإنترنت على الرابط: (http://coeia.edu.sa/index.php/ar/asuurance-awarness/books-in-information-security/799-information-security-book.html)

الفاروق، بدار، "الحكومة الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005م، ترجمة لكتاب:"E-government Implementing"، للمؤلف جلوريا إيفانز،2003م.

الفرا، ماجد وآخرون، "الإدارة: المفاهيم والممارسات"، الطبعة الأولى، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002م.

فياض، محمود وآخرون، "مبادئ الإدارة: وظائف المدير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

قاسم، عبد الرزاق، "نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2003م.

القاضي، زياد وأبو زلط، محمد، "تصميم نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

قندلجي، عامر والجنابي، علاء الدين، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005م.

قنـدلجي، عامر والسامرائي، إيمان، "حوسبة (أتمتة) المكتبات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004م.

قنـدلجي، عامر والسامرائي، إيمان، "شبكة المعلومات والاتصالات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.

الكبيسي، ليث والنعامنة، محمد، "تكنولوجيا الاتصالات والشبكات الحاسوبية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

المدهون، محمد وآخرون، "إدارة الأعمال: وظائف المشروع"، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين، 2006م.

مشلح، مصطفى، "شبكات الحاسب: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2008م.

مصلح، عبير، "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، الطبعة الأولى، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان، القدس، فلسطين، 2007م.

مهداوي، إيمان وأبو شملة، حسن، "علم الحاسوب وتطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.

النجار، فايز، "نظم المعلومات الإدارية"،الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

نجم، نجم، "الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م.

نجـم، نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية:الاستراتيجيات والوظائف والمجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

النعيمي، صالح، "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.

الهوش، أبو بكر، "الحكومة الإلكترونية: الواقع والآفاق"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2006م.

ياسين، سعد، "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005م.

ياسين، سعد، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.

ياسين، سعد، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

2.1.7. الدوريات

الرفاعي، سحر، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، 2009م.

السالم، عبد الله، "الفساد الإداري في الدول النامية: رؤية أكاديمية لمفهومه، أسبابه، أشكاله، آثاره، واستراتيجياته"، مجلة البحوث الإدارية، السنة الحادية والعشرين (إبريل، يوليو، أكتوبر)، عدد خاص، 2003م.

عامر، جميل وهلال، رياض، "مبادئ نظم قواعد البيانات الموزعة ونظم قواعد البيانات المركزية–تصميم منظومة قاعدة بيانات بسويتي عمل (إدارة عامة–فرع)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد 20، العدد الأول، 2004م.

الكبيسي، عامر، "الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 20، العدد 1، 2000م.

معابدة، آدم، "مفهوم الفساد الإداري ومعاييره في التشريع الإسلامي: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد 21، العدد 2، 2005م.

وادي، رشدي وكساب، محمد، "متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات – فلسطين"، تحت النشر، مجلة الجامعة الإسلامية–غزة، 2011م.

3.1.7. الرسائل الجامعية

الإمام، أمجد، "الجمعيات الخيرية والتهرب الضريبي في الضفة الغربية في عهد السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2006م.

أمونه، يوسف، "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في الجامعات الفلسطينية النظامية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.

آل الشيخ، خالد، "الفساد الإداري: أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذج تنظيمي"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.

درويش، يوسف، "دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء و المعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003م.

زعرب، فاطمة، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.

السبيعي، فارس، "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010م.

السميري، مريم، "مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير"، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.

شاهين، سمر، "واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.

الطهراوي، عبد المنعم، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م.

العريشي، محمد،" إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2008م.

عمار، محمد، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين فيها"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.

العمري، أيمن، "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.

عودة، فراس، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م.

الغوطي، إبراهيم، "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين – دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.

القحطاني، منصور، "مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م.

المالك، بدر، "الأبعاد الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007م.

مرزوق، ابتسام،" فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.

النباهين، يوسف، "تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.

4.1.7. الأبحاث والتقارير والمقالات

الإسكوا، "الملامح الوطنية لمجتمع المعلومات في فلسطين"، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009م.

الإسكوا، "بناء القدرات في تطبيقات مختارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الدول الأعضاء في الإسكوا، الجزء الأول: الحكومة والتجارة الإلكترونية"، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003م.

أبو فارة، يوسف، "مكونات واستراتيجيات الأعمال الإلكترونية"، مؤتمر إدارة الأعمال الأول، "مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية"، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2005م.

أمان، "استطلاع رأي العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية حول أوضاع المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لقيم ومبادئ الشفافية والمساءلة في عملها 1/13-2007/2/12م"، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، رام الله، فلسطين، 2007م.

أمان، "تقرير الفساد ومكافحته في فلسطين للعام 2009: مكافحة الفساد في المؤسسات العامة تدابير وإجراءات"، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين، 2010م.

أمان، "تقرير الفساد ومكافحته في فلسطين للعام 2010: لا للإفلات من العقاب"، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله، فلسطين، 2011م.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، "مكافحة الفساد لتحسين إدارة الحكم"، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998م.

برنامج دراسات التنمية، "تقرير التنمية البشرية في فلسطين للعام 1998-1999م"، جامعة بيرزيت بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، رام الله، فلسطين، 2000م.

البشري، محمد، "الفساد والجريمة المنظمة"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.

بلوناس، عبد الله، "رؤية اقتصادية للفساد: أسبابه ونتائجه وطرق علاجه"، ورقة علمية، مؤتمر النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006م.

بهاتناغار، سبهاش، "تقرير الفساد العالمي: الحكومة الإلكترونية والوصول إلى المعلومات"، برنامج إدارة الحكم الرشيد في الدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، متوفر على الرابط: (www.pogar.org/publications/finances/gcr2003/ch4.pdf)، بيروت، لبنان، 2003م.

بيسان، "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، 2002م.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، "الفلسطينيون في نهاية العام 2010م"، رام الله، فلسطين، 2010م

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، "نتائج أولية للمسح الاقتصادي للعام 2010م"، سلسلة المسوح الاقتصادية، رام لله، فلسطين، 2011م.

الحداد، عماد وعبد الواحد، مؤمن، "واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة"، مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية آفاق وتحديات، جمعية شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير، غزة، فلسطين، 2009م.

حرب، جهاد وآخرون، "واقع النزاهة والفساد في العالم العربي خلاصة دراسة حالات ثماني بلدان عربية (2009-2010)"، منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، بيروت، لبنان، 2011م.

الذنيبات، معاذ والمبيضين، باسم، "اختبار كفاءة الخدمات الإلكترونية المقدمة في مديرية الجنسية وشؤون الأجانب وأثرها في قبول المستفيدين للخدمة الإلكترونية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية والذي بعنوان "نحو أداء متميز في القطاع العام"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009م.

الزهر، نقولا، "هل من فرق بين المجتمع المدني والمجتمع الأهلي؟"، الموقع الإلكتروني للحوار المتمدن، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=242800) بتاريخ 2011/8/1م.

السالم، عبد الله، "إستراتيجية الحد من الفساد الإداري: حالة دراسية عن المملكة العربية السعودية"، ندوة إدارة المال العام – التخصيص والاستخدام وورش عمل تسوية المنازعات المالية، كوالالمبور، ماليزيا، 25-2009/10/29م.

سالم، محمد، "دور التقنيات الحديثة في الكشف عن الغش والفساد"، اللقاء العلمي حول دور التقنيات الحديثة في الكشف عن الغش والفساد، القاهرة، مصر، في الفترة ما بين 7 إلى 10 مايو 2006.

سليمان، أسامة، "معوقات انتشار التجارة الإلكترونية في مجال تسويق وثائق التأمين في سوق التأمين المصرية"، المؤتمر الدولي العشرون "صناعة الخدمات في الوطن العربي"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004م.

سليمان، شيبوط وسبخاوي، محمد، "مكافحة الفساد الاقتصادي من منظور إسلامي"، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والاقتصاد الإسلامي: "الواقع...ورهانات المستقبل"، الجزائر، الجزائر، 2011م.

سوليفان، جون وشكولنكوف، إلكسندر، "مكافحة الفساد منظورات وحلول القطاع الخاص"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005م.

الشيخلي، عبد القادر، "دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي"، ورقة علمية، مؤتمر النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006م.

صدقي، سامي، "دراسة العائد والتكلفة لمشاريع الحكومة الإلكترونية"، الكلية العربية الجامعية، عجمان – الإمارات العربية المتحدة، 2003م، متوفر على الرابط (http://faculty.ksu.edu.sa/alhomod/sfile/Egovernment17.PDF).

الصقال، أحمد وسعيد، محمد، "دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد"، مكتب المفتش العام، وزارة التجارة، بغداد، العراق، 2011م.

العالول، عبد الماجد، "نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، ورقة علمية، المؤتمر العلمي الأول للشرطة الفلسطينية، غزة، فلسطين، 2010م.

غيدان، رعد، "الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد في العراق"، المعهد العراقي للإصلاح الاقتصادي، بغداد، العراق، 2009م.

قصراوي، سناء، "واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية"، معهد السياسات العامة، رام الله، فلسطين، 2009م.

كبة، سلام، "الحكومة الإلكترونية والفساد"، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.al-nnas.com/ARTICLE/SKuba/16eng2.htm)، بتاريخ 2010/12/28م.

كلاب، سعيد وآخرون، "دورة التقنيات الحديثة في مجال الكشف عن الغش والفساد"، ورقة علمية مقدمة للقاء العلمي الذي تنظمه المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، القاهرة، مصر، في الفترة من 7-5-2006 وحتى 10-5-2006م.

المالكي، مجدي وآخرون، "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2007"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، القدس، فلسطين، 2008م.

محجوب، دينا، " الفساد الإداري بين اتفاقية الأمم المتحدة وواقع مصر العملي"، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.benaa-undp.org/common/dir/file/judiciary/researches/researches1/9.doc) بتاريخ 2011/9/3م.

محمد، سعاد، "الفساد الإداري والمالي: مظاهره وسبل علاجه"، قسم التقنيات المالية والمصرفية، معهد الإدارة، هيئة التعليم التقني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الرصافة، العراق، 2008م.

المشهراوي، أحمد، "التمويل وتجنيد وإدارة الأموال في المؤسسات الأهلية"، مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية آفاق وتحديات، جمعية شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير، غزة، فلسطين، 2009م.

مطيع، صدام، "الفاعلية الرقمية في مكافحة الفساد: دراسة على دول العالم النامي"، تم الاطلاع عليه عبر الرابط (http://www.fat7i.com/2009/11/blog-post_26.html)، بتاريخ 2011/3/22م.

ملنيكوف، بوريس، "مكافحة الفساد: التوجه نحو القطاع الخاص"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008م.

المؤقت، فاطمة وآخرون، "مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني: دراسة تقييمية"، الطبعة الأولى، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان، رام الله، فلسطين، 2007م.

ناصر، مراد ومنصوري، الزين، "دور الحكم الصالح في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الأول: "حوكمة الشركات و دورها في الإصلاح الاقتصادي"، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2008م.

ياركندي، آسيا والصائغ، نجاة، "تجارب عربية ناجحة في التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية: نموذج بوابة المدينة المنورة للخدمات الإلكترونية"، بحث مقدم إلى ورشة عمل التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، الجمهورية التونسية، في الفترة 25 – 27 مايو 2009م.

يوسف، زدام، "دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الإنسانية: مقاربة ثقافية"، ورقة علمية، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2008م.

2.7. المراجع الأجنبية:

1.2.7. الكتب الأجنبية

Alter, Steven, "Information Systems: The Foundation of E-Business", 4th ed., Prentice Hall, New Jersey, USA, 2002.

Bocij, Paul, and Others, "Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-Business", 2nd ed., Pearson Education, Prentice Hall, London, UK, 2003.

Boddy, David, & Others, "Managing Information Systems: An Organizational Perspective", 2nd ed., Pearson Education, Prentice Hall Press, London, UK, 2005.

Cook, Meghan & Others, "Making a Case for Local E-Government", Center for Technology in Government, University at Albany, New York, USA, 2002.

Dessler, Gary, "Humane Resource Management", 11th ed., Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 2005.

Goel, S.L. & Kumar, R., "Administration and Management of NGOs", DEEP & DEEP Publications PVT. LTD., New Delhi, India, 2004.

Groth, David & Skandier, Toby, "Network+™ Study Guide", 4th ed., SYBEX Inc., California, USA, 2005.

Haag, Stephen & Cummings, Maeve, "Management Information Systems for the Information Age", 8th ed., McGraw-Hill Companies, New York, USA, 2010.

Kroenke, David & Auer, David, "Database Concepts", 4th ed., Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 2010.

Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, "Management Information systems: Managing The Digital Firm", 11th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010.

Marcouse, Ian & Others, "Business Studies for A Level", 3rd ed., Hodder Education, London, UK, 2008.

O'Brien, James, "Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise", 5th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, 2002.

Robbins, Stephen & Coulter, Mary, "Management", Pearson international edition, 7th ed., Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 2003.

Turban, Efraim, & other, "Electronic Commerce", Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 2006.

2.2.7. الدوريات

Almarabeh, Tamara & Abu Ali, Amer, "A General Framework for E-Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success", European Journal of Scientific Research**,** Vol.39, No.1, 2010, pp.29-42**.**

Berthon, Pierre & Others, "E-Relationships for E-Readiness: Culture and Corruption in International E-B2B", Elsevier Science Inc, Industrial Marketing Management, , Vol. 37, Issue 1, 2008, pp83–91.

Brown, Ed & Cloke, Jonathan, " Critical Perspectives on Corruption: an Overview ", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Critical Perspectives on International Business, Vol. 7, No. 2, 2011, pp116-124.

Csaki, Csaba & Gelleri, Peter, "Conditions and Benefits of Applying Decision Technological Solutions as a Tool to Curb Corruption Within the Procurement Process", Elsevier Science Inc, Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 11, Issue 1, 2006, pp252–259.

Gichoya, David, "Factors Affecting the Successful Implementation of ICT Projects in Government", The Electronic Journal of E-Government Vol. 3, Issue 4, 2005, pp175-184.

Gokmen, Aytac, "Developments and Prospects in E-Government Implementation in Turkey", International Journal of E-Business and E-Government Studies, Vol. 2, No. 2, 2010, pp27-39.

Karunasena, Kanishka & Others, "Measuring the Public Value of E-government: a Case Study from Sri Lanka", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 5, No. 1, 2011, pp81-99

Kim, Seongcheol & Others, "An Institutional Analysis of an E-government System for Anti-Corruption: the Case of OPEN", Elsevier Science Inc, Journal of Government Information Quarterly, Vol. 26, Issue 1, 2009, pp42-50.

Kumar, Prem & Others, "E-Governance Applications for Citizens-Issues and Framework", International Journal on Computer Science and Engineering, Vol. 2, No. 7, 2010, pp2362-2365.

Malagueno, Ricardo & Others, "Accounting and Corruption: a Cross-Country Analysis", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Money Laundering Control, Vol. 13, No. 4, 2010, pp372-393.

Myint, U, "Corruption: Causes, Consequences and Cures", Asia-Pacific Development Journal, Vol. 7, No. 2, 2000, pp33-58.

Ng, David, " The Impact of Corruption on Financial Markets ", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Managerial Finance, Vol. 32, No. 10, 2006, pp822-836.

Singh, Gurmeet & Others, "E-Governance for Improved Public Sector Service Delivery in India, Ethiopia and Fiji", Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Public Sector Management, Vol. 23, No. 3, 2010, pp254-275.

Yang, Kaifeng & Rho, Seung-Yong, "E-Government for Better Performance : Promises, Realities, and Challenges", EBSCO - Business Source Complete, International Journal of Public Administration, Vol. 30, Issue 11, 2007, pp1197–1217.

Yao, Liu & Others, "E-Management Development and Deployment Strategy for Future Organization", African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 16, 2011, pp6657-6667.

Zaman, Asad & Rahim, Faiz, "Corruption: Measuring the Unmeasurable", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Humanomics, Vol. 25, No. 2, 2009, pp117-126.

3.2.7. الرسائل الجامعية

Freille, Sebastian, "Essays on Corruption and Economic Development", PHD. Thesis, University of Nottingham, UK, 2007.

4.2.7. الأبحاث والتقارير

Costantini, Gianfrancesco & Others, "Mapping Study of Civil Society Organizations in the Occupied Palestinian Territory", SOGES, Funded by the European Commission, 2011, Available online, Retrieved 1/7/2011 from (http://eeas.europa.eu/delegations/westbank/projects/overview/index_en.htm)

Devoir, Joseph & Tartir, Alaa, "Tracking External Donor Funding to Palestinian Non-Governmental Organizations In the West Bank and Gaza 1999-2008", Palestine Economic Policy Research Institute (MAS) & NGO Development Center (NDC), Ramallah, Palestine, 2009, Available online, Retrieved 7/9/2011 from (http://www.mas.ps)

EMHRN, "Freedom of Association in the Euro-Mediterranean Region 2007-2010: A Threatened Civil Society", Euro-Mediterranean Human Rights Network (EMHRN), Copenhagen, Denmark, 2010.

Global Integrity, "The Global Integrity Report: 2010 Methodology White Paper", Global Integrity, 2010, Available online, Retrieved 11/6/2011 from (http://www.globalintegrity.org/information/downloads).

Gupta, Poonam & Jain, D, "Road map for E-Governance", Proceedings of ASCNT, C-DAC, Noida, India, 2010, pp91–100. Available online, Retrieved 2/3/2011 from (http://www.cdacnoida.in).

Heeks, Rihard, "Understanding E-Governance for Development", Institute for Development Policy and Management, Manchester, UK, 2001, Available online, Retrieved 2/6/2011 from (http://www.man.ac.uk/idpm/idpm_dp.htm#ig).

Hilles, Osama & Abu Shaeera, Salem, "Assessment of ICT Utilization in NGO's in Gaza", final research, Professional Diploma in Social Civil Organizations Management, Community Development Institute, Islamic University, Gaza, Palestine, 2010.

Italian Government & UN-DESA, " Plan of Action E-Government for Development", International Conference on E-government for Development, Government of Italy Ministry for Innovation and Technologies & United Nations Department of Economic and Social Affairs, Palermo, Italy, May 2002.

Kaufmann, Daniel & Others, , "The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues", Development Research Group, World Bank, 2010, Available online, Retrieved 12/6/2011 from (http://info.worldbank.org/governance/wgi/resources.htm).

Lau, Edwin, "Challenges for E-Government Development", 5th Global Forum on Re-Inventing Government, Mexico City, Mexico, from 3 to 6 November 2003.

Littvay, Levente & Donica, Andrew, "Corruption: a Cause or an Effect?", Canadian Political Science Association Conference, Toronto, Canada, June 3, 2006, Available online, Retrieved 2/6/2011 from (www.cpsa-acsp.ca/papers-2006/Littvay-Donica.pdf).

Seresht, Hossein & Others, "E-Management: Barriers and Challenges in Iran", Research, Management Department, Allameh Tabatabaee University, Iran, 2008.

Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2010", Transparency International the Global Coalition Against Corruption, Berlin, Germany, 2010.

Transparency International, "Global Corruption Barometer 2010", Transparency International the Global Coalition Against Corruption, Berlin, Germany, 2010.

Transparency International, "Strategy 2015", Transparency International the Global Coalition Against Corruption, Berlin, Germany, 2011.

UN-DPEPA & ASPA, "Benchmarking E-Government: A Global Perspective", United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration, Washington, USA, 2002, Available online, Retrieved 2/6/2011 from (http://www.aspanet.org)

Varma, Vasudeva, "Cloud Computing for E-Governance", Cloud Computing Group, International Institute of Information Technology, Hyderabad, India, 2010.

3.7. المواقع الإلكترونية

أمـان، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، "استطلاعات الرأي"، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.aman-palestine.org/OpinionPolls.htm) بتاريخ 2011/7/8م.

البنـــك الـــدولي، "المؤشـــرات العالميـــة لإدارة الحكـــم 1996-2007"، تـــم الاطـــلاع عليـــه علـــى الـــرابط (http://www.worldbank.org) بتاريخ 2011/5/2م.

التشـــريعات الأردنيـــة، "قـــانون الجمعيـــات الأردنـــي رقـــم (51) لســـنة 2008"، تـــم الاطـــلاع عليـــه علـــى الـــرابط (http://www.lob.gov.jo/ui/laws/search_no.jsp?no=51) بتاريخ 2011/7/8م.

حـــق، الموسـوعة القانونيـة الشـاملة، "قـانون تأسـيس الجمعيـات المغربـي للعـام 1958"، تـم الاطـلاع عليـه علـى الـرابط (http://haqq.ba7r.org/t155-topic) بتاريخ 2011/7/8م.

قـــاموس المعـــاني، "قـاموس عربـي عربـي"، تـم الاطـلاع عليـه علـى الـرابط (http://www.almaany.com) بتـاريخ 2011/7/20م.

كنانة، بوابة التنمية المجتمعية، " قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية المصري رقم 84 لسنة 2002"، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.kenanaonline.com/page/8533) بتاريخ 2011/7/8م.

المجموعـة القانونيـة العربيـة الخاصـة بحقـوق الإنسـان، "قوانين الجمعيات في الدول العربية"، تم الاطلاع عليه على الرابط (http://www.arablegalportal.org/associations/LawsRef.aspx) بتاريخ 2011/7/8م.

معـــا الإخباريـــة، "هجـوم قراصـنة مـن20 دولـة ضـد الانترنـت الفلسـطيني"، تـم الاطـلاع عليـه علـى الـرابط (http://www.maannews.net/arb/ViewDetails.aspx?ID=434304) بتاريخ: 2011/11/1م.

ويكيبيـــديا، تـــم الاطـــلاع عليـــه علـــى الـــروابط (http://en.wikipedia.org/wiki/Wireless_network)،، (http://en.wikipedia.org/wiki/Cable_Internet_access)،(شـــــــــــــــــــــــــــخص_اعتباري/ http://ar.wikipedia.org/wiki)، (http://en.wikipedia.org/wiki/Voluntary_association) بتـــــــاريخ 2011/6/30.

4.7. المقابلات

أبـو هويـدي، نهاد، "تقييم الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والإدارية على الجمعيات الخيرية في قطاع غزة"، مدير دائرة رقابة الجمعيات في ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2011/11/14م.

بكرون، إياد، "حجم إنفاق الحكومة الفلسطينية في العام 2010م"، مدير عام الموازنة العامة، وزارة المالية، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2011/9/24م.

البيـك، ثروت، "تقييم الدور الرقابي للحكومة الفلسطينية على الجمعيات الخيرية في قطاع غزة وإحصائية الجمعيات الخيرية في القطاع"، مدير عام الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية ورئيس لجنة المؤسسات غير الحكومية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، تم إجراء مقابلتين بتاريخ: 2011/9/4-7/26م.

المدهون، نافز، "واقع التشريعات الفلسطينية التي تنظم البيئة الإلكترونية"، أمين عام المجلس التشريعي الفلسطيني، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2011/2/1م.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الجمعيات التي شملها مجتمع الدراسة

(أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة من حيث المصروفات للعام 2010م والتي مضى عامين فأكثر على تأسيسها)

م.	تاريخ التأسيس	اسم الجمعية	المحافظة	القطاع	م.	تاريخ التأسيس	اسم الجمعية	المحافظة	القطاع
.1	07/08/2002	الجمعية الفلسطينية للتنمية والأعمال الخيرية	شمال غزة	الاجتماعي	.2	01/02/2001	جمعية فكرة للفنون التربوية	غزة	الثقافي
.3	27/07/2002	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية – جباليا	شمال غزة	الاجتماعي	.4	28/11/2006	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	غزة	الزراعي
.5	27/09/2006	جمعية الوئام الخيرية	شمال غزة	الاجتماعي	.6	01/01/1972	جمعية الهلال الأحمر	غزة	الطبي
.7	24/01/1999	جمعية الفلاح الخيرية	شمال غزة	الاجتماعي	.8	01/01/1980	جمعية أصدقاء المريض	غزة	الطبي
.9	01/09/1994	جمعية تطوير بيت لاهيا	شمال غزة	الاجتماعي	.10	14/01/2001	جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	غزة	الطبي
.11	08/09/1996	جمعية مركز الإرشاد التربوي	شمال غزة	الاجتماعي	.12	25/07/1996	جمعية اتحاد لجان العمل الصحي	غزة	الطبي
.13	19/03/2001	جمعية أبناء البلد الخيرية	شمال غزة	الاجتماعي	.14	21/07/1998	جمعية لجان الرعاية الصحية	غزة	الطبي
.15	10/12/2006	جمعية مشكاة للتنمية	شمال غزة	الاجتماعي	.16	25/02/2006	جمعية تعاون بلا حدود	غزة	الأمومة والطفولة
.17	20/10/2004	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	شمال غزة	الاجتماعي	.18	15/07/1964	جمعية الاتحاد النسائي الفلسطيني	غزة	الأمومة والطفولة
.19	14/01/2007	جمعية الوفاق الفلسطينية	شمال غزة	الاجتماعي	.20	23/07/1981	جمعية الشابات المسلمات	غزة	الأمومة والطفولة
.21	20/05/2003	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	شمال غزة	الاجتماعي	.22	20/07/2000	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل – فلسطين	غزة	الأمومة والطفولة
.23	02/12/2006	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	شمال غزة	الاجتماعي	.24	27/12/1993	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	غزة	الأمومة والطفولة
.25	05/06/1997	الهيئة الفلسطينية للتنمية وحماية البيئة	شمال غزة	البيئي	.26	03/09/1995	جمعية النجدة الاجتماعية	غزة	الأمومة والطفولة
.27	21/01/2001	جمعية سلام للإغاثة والتنمية	شمال غزة	المعاقين	.28	29/07/2002	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	غزة	البيئي
.29	17/01/2007	جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية	غزة	الاجتماعي	.30	12/12/2006	جمعية دار الأرقم التعليمية	غزة	التعليمي
.31	17/11/1976	الجمعية الإسلامية	غزة	الاجتماعي	.32	11/06/2004	جمعية مركز الصداقة الفلسطيني للتنمية	غزة	الشباب والرياضة
.33	14/01/2007	مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	غزة	الاجتماعي	.34	31/01/2002	جمعية الرأفة لرعاية المعوقين وتأهيلهم مهنياً	غزة	المعاقين
.35	08/02/2001	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	غزة	الاجتماعي	.36	07/04/1980	جمعية الوفاء الخيرية	غزة	المعاقين
.37	01/03/1993	جمعية مبرة الرحمة	غزة	الاجتماعي	.38	08/08/1993	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	غزة	المعاقين
.39	01/04/1993	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	غزة	الاجتماعي	.40	24/03/1992	جمعية أطفالنا للصم	غزة	المعاقين
.41	05/06/2008	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	غزة	الاجتماعي	.42	28/08/1996	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	غزة	المعاقين
.43	23/01/2007	جمعية سواعد للإغاثة والتنمية	غزة	الاجتماعي	.44	29/04/1975	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	غزة	المعاقين
.45	12/12/2006	جمعية أرض الإسراء الخيرية	غزة	الاجتماعي	.46	20/03/1995	جمعية المعاقين حركياً بقطاع غزة	غزة	المعاقين
.47	16/10/2001	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	غزة	الاجتماعي	.48	04/07/2006	جمعية الوفاق للإغاثة والتنمية	غزة	الاجتماعي
.49	28/10/2006	جمعية بيت الخير الفلسطيني	غزة	الاجتماعي	.50	30/08/2006	جمعية الزهراء التنموية	غزة	الاجتماعي

م.	تاريخ التأسيس	اسم الجمعية	المحافظة	القطاع	م.	تاريخ التأسيس	اسم الجمعية	المحافظة	القطاع
.51	12/04/2001	جمعية مركز شؤون المرأة	غزة	الاجتماعي	.52	27/08/2000	جمعية آفاق جديدة	الوسطى	الاجتماعي
.53	08/11/2000	جمعية الزكاة الإسلامية	غزة	الاجتماعي	.54	28/04/1997	جمعية المغازي للتأهيل الاجتماعي	الوسطى	الاجتماعي
.55	04/04/2001	هيئة فلسطين الخيرية	غزة	الاجتماعي	.56	01/04/2006	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	الوسطى	الاجتماعي
.57	25/04/2006	جمعية مركز الموارد العمالية الخيرية	غزة	الاجتماعي	.58	17/03/2001	جمعية مركز المغازي الثقافي	الوسطى	الثقافي
.59	22/09/2003	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	غزة	الاجتماعي	.60	15/03/2004	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	الوسطى	الزراعي
.61	21/04/2009	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	غزة	الاجتماعي	.62	19/08/2000	جمعية نور المعرفة	الوسطى	التعليمي
.63	20/10/2004	جمعية مكة المكرمة الخيرية	غزة	الاجتماعي	.64	18/08/1998	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	الوسطى	المعاقين
.65	15/05/1997	جمعية قطر الخيرية	غزة	الأجنبي	.66	19/07/2003	جمعية الرحمة الخيرية	خانيونس	الاجتماعي
.67	17/06/2009	جمعية مؤسسة أمان فلسطين – ماليزيا	غزة	الأجنبي	.68	03/01/1996	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	خانيونس	الاجتماعي
.69	23/08/2005	جمعية إغاثة العائلات	غزة	الأجنبي	.70	06/12/2006	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	خانيونس	الاجتماعي
.71	24/03/2009	هيئة مبرة الأعمال الخيرية	غزة	الأجنبي	.72	25/07/2002	جمعية الولاء الخيرية	خانيونس	الاجتماعي
.73	20/12/2006	جمعية مجلس اللاجئين النرويجي	غزة	الأجنبي	.74	07/11/2006	جمعية إسناد المجتمع	خانيونس	الاجتماعي
.75	16/06/1997	جمعية مؤسسة أنيرا	غزة	الأجنبي	.76	24/10/1994	جمعية دار الكتاب والسنة	خانيونس	الثقافي
.77	29/12/2001	جمعية اتحاد الكنائس العالمي	غزة	الأجنبي	.78	03/09/1995	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	خانيونس	الثقافي
.79	22/05/2007	جمعية الأيدي المسلمة	غزة	الأجنبي	.80	03/03/1998	جمعية المزارعين الفلسطينيين	خانيونس	الزراعي
.81	01/10/2009	جمعية الصندوق الفلسطيني للإغاثة والتنمية	غزة	الأجنبي	.82	13/08/2005	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	خانيونس	الزراعي
.83	26/08/1999	جمعية الإغاثة الإسلامية / لندن	غزة	الأجنبي	.84	27/04/1999	جمعية النخيل الفلسطينية للتنمية والتطوير	خانيونس	الزراعي
.85	23/07/2009	هيئة الأعمال الخيرية	غزة	الأجنبي	.86	01/10/2005	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	خانيونس	الطبي
.87	27/04/2009	جمعية أرض الإنسان إيطاليا	غزة	الأجنبي	.88	22/08/2001	الجمعية الخيرية الاجتماعية	رفح	الاجتماعي
.89	28/03/2009	جمعية مؤسسة CHF الدولية	غزة	الأجنبي	.90	06/05/2007	جمعية مريم العذراء	رفح	الاجتماعي
.91	15/03/2009	هيئة الإغاثة الإنسانية وحقوق الإنسان والحريات	غزة	الأجنبي	.92	07/10/2006	جمعية البتول الخيرية	رفح	الاجتماعي
.93	07/02/2002	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	غزة	الثقافي	.94	22/12/2001	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	رفح	الزراعي
.95	20/05/2003	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	غزة	الثقافي	.96	02/03/1999	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	رفح	البيئي
.97	25/03/1979	جمعية الصلاح الإسلامية	الوسطى	الاجتماعي	.98	09/05/1998	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	رفح	المعاقين
.99	09/04/2007	جمعية آفاق للتنمية المجتمعية	الوسطى	الاجتماعي	.100	06/09/2001	جمعية رعاية أسر المعاقين	رفح	المعاقين

المصدر: الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن والوطني بتاريخ 2011/7/26م.

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الصفة
.1	**أ.د.ماجد الفرا**	عميد كلية التجارة – الجامعة الإسلامية – غزة.
.2	**د.إياد الدجني**	مدير وحدة الجودة الإدارية– الجامعية الإسلامية – غزة.
.3	**د.سمير صافي**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.4	**د.نافذ بركات**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.5	**د.يوسف بحر**	مشرف الدراسات العليا في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.6	**د.عصام البحيصي**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.7	**د.سامي أبو الروس**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.8	**د.أكرم سمور**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.9	**د.وسيم الهبيل**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة.
.10	**د.ياسر الشرفا**	محاضر في كلية التجارة– الجامعة الإسلامية – غزة، وعضو مجلس إدارة جمعية دار الأرقم.
.11	**د.عاطف إسماعيل**	محاضر في كلية التمريض– الجامعة الإسلامية – غزة، ورئيس مجلس إدارة جمعية السلامة الخيرية سابقاً.
.12	**د.منير أبو الجديان**	محاضر في جامعة الأقصى، ورئيس مجلس إدارة الجمعية الإسلامية–معسكر جباليا.
.13	**أ.غسان أبو حطب**	مدير معهد دراسات التنمية – بيرزيت.
.14	**أ.خالد الكحلوت**	مدير معهد التنمية المجتمعية– الجامعة الإسلامية – غزة.
.15	**أ.حاتم أبو زايدة**	مدير مركز أبحاث المستقبل.
.16	**أ.ثروت البيك**	مدير عام الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية – وزارة الداخلية والأمن الوطني.
.17	**أ.بكر التركماني**	استشاري الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة–أمان.

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل: **حفظك الله ورعاك.**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

(من وجهة نظر مدراء في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة أو من ينوب عنهم)

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية -غزة.

حيث أن الإدارة الإلكترونية بمفهومها البسيط هي التحول إلى استخدام الوسائل الإلكترونية مثل الحاسوب والشبكات في إنجاز العمليات والإجراءات الإدارية الداخلية والخارجية للجمعية وتقليص الاعتماد على الإجراءات الورقية للوصول إلى إدارة بدون أوراق.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا البحث، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابة معبرة عن أرائكم، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وبارك الله في جهودكم المباركة

الباحث

عبد الماجد بن شحدة العالول

القسم الأول: البيانات التعريفية: ضع علامة (✓) في مربع الإجابة الصحيحة.

أولاً: البيانات الشخصية:

1. **الموقع الوظيفي:**

◇ رئيس مجلس إدارة. ◇ نائب رئيس مجلس إدارة. ◇ المدير التنفيذي. ◇ نائب المدير التنفيذي.

2. **الجنس:** ◇ ذكر ◇ أنثى

3. **الفئة العمرية:**

◇ من 20 إلى 29 سنة. ◇ من 30 إلى 39 سنة.

◇ من 40 إلى 49 سنة. ◇ 50 سنة فما فوق.

4. **المؤهل العلمي:**

◇ أقل من ثانوية عامة. ◇ ثانوية عامة. ◇ دبلوم متوسط.

◇ بكالوريوس. ◇ ماجستير. ◇ دكتوراه.

5. **المعرفة بالإدارة الإلكترونية:** (والتي تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة للوصول إلى إدارة بدون ورق)

◇ مرتفعة جداً. ◇ مرتفعة. ◇ متوسطة.

◇ منخفضة. ◇ منخفضة جداً.

6. **عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الخيري:**

◇ أقل من 3 سنوات. ◇ من 3 إلى أقل من 5 سنوات ◇ من 5 إلى أقل من 10 سنوات. ◇ 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: بيانات الجمعية الخيرية

1. **عدد سنوات عمل الجمعية منذ تاريخ التأسيس:**

◇ أقل من 5 سنوات. ◇ من 5 إلى أقل من 10 سنوات. ◇ من 10 إلى أقل من 20 سنة. ◇ 20 سنة فأكثر.

2. **جنسية الجمعية:** ◇ محلية . ◇ أجنبية.

3. **مقر الجمعية الرئيس في قطاع غزة:**

◇ شمال غزة، ◇ غزة ، ◇ الوسطى، ◇ خانيونس، ◇ رفح.

4. **عدد الموظفين الدائمين:** ◇ 10 فأقل، ◇ من 11 إلى 20، ◇ 21 فما فوق.

5. **متوسط عدد المستفيدين المباشرين من الجمعية شهرياً:**

◇ أقل من 100، ◇ 100 -500، ◇ 501 -1000، ◇ 1001 -2000،

◇ 2001 -5000، ◇ 5001 فأكثر.

6. **حجم الميزانية المالية للجمعية للعام 2010 بالدولار:**

◇ أقل من مليون دولار، ◇ مليون -إلى أقل من 3 مليون، ◇ 3 مليون – إلى أقل من 5 مليون،

◇ 5 مليون -إلى أقل من 10 مليون، ◇ 10 مليون إلى أقل من 20 مليون، ◇ 20 مليون فأكثر.

القسم الثاني: مدى توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في قطاع غزة.

ضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة

أولاً: مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف العملية الإدارية:

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
.1	يوجد للجمعية خطة إستراتيجية مناسبة لعملها.	
.2	يوجد للجمعية خطط تشغيلية مناسبة لعملها.	
.3	تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطط الإستراتيجية للجمعية.	
.4	تم إدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل مناسب في الخطط التشغيلية للجمعية.	
.5	تتمتع الجمعية بنظام رقابي مناسب لعملها.	
.6	تعمل الجمعية وفق نظام إداري مناسب لطبيعة عملها.	
.7	تعمل الجمعية وفق نظام مالي مناسب لطبيعة عملها.	
.8	تتم الإجراءات الإدارية الداخلية ببساطة وبدون تعقيدات.	
.9	تتم إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين ببساطة وبدون تعقيدات.	
.10	يوجد للجمعية هيكل تنظيمي مناسب ولا يحتاج إلى إعادة هيكلة.	
.11	تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	
.12	تشارك الجمعية ذوي العلاقة في إدارة مشاريعها وبرامجها.	
.13	يوجد نظام تحفيز مناسب للعاملين في الجمعية.	
.14	تتعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	

ثانياً: مدى توافر المتطلبات التي تندرج تحت وظائف المنظمة:

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
.1	تنفذ الجمعية مشاريعها بجودة مناسبة.	
.2	تستعين الجمعية بطرف خارجي متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
.3	تنفذ الجمعية مشاريعها بناءً على الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.	
.4	تراعي الجمعية ظروف المنافسة مع الجمعيات المشابهة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
.5	تسوق الجمعية نفسها بشكل مناسب عبر موقعها الإلكتروني	
.6	يتوفر لدى الجمعية فريق مناسب متخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
.7	يتوفر لجميع العاملين في الجمعية بريد إلكتروني فاعل.	
.8	يتقبل العاملون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	
.9	يتوفر لدى العاملين معرفة وخبرة مناسبة للتعامل مع بيئة الإدارة الإلكترونية.	
.10	يتم تدريب العاملين على الوسائل التقنية بناء على احتياجاتهم الوظيفية.	
.11	تراعي الجمعية سلامة موظفيها في استخدامهم للوسائل التقنية.	
.12	يوجد للجمعية موارد ذاتية لتمويل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
.13	تمول الجهات المانحة التكاليف التأسيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعية.	
.14	يوجد للجمعية موارد ذاتية لاستمرار تشغيل وصيانة الإدارة الإلكترونية.	
.15	يوجد للجمعية موارد ذاتية لتطوير عمل الإدارة الإلكترونية على المدى الاستراتيجي.	
.16	تمول الجهات المانحة تكاليف عملية تطوير الإدارة الإلكترونية على المدى الاستراتيجي.	

ثالثاً: مدى توافر المتطلبات البيئية والأخلاقية:

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
1.	تسمح الظروف السياسية لقطاع غزة بأن يكون تطبيق الإدارة الإلكترونية فاعلاً.	
2.	تسمح الظروف الاقتصادية للجمهور باستخدام شبكات الإنترنت والوسائل الإلكترونية.	
3.	يسمح غياب التشريعات القانونية الوطنية للمعاملات الإلكترونية بتطبيق فاعل للإدارة الإلكترونية.	
4.	توفر الإدارة الإلكترونية بيئة آمنة لتبادل المعلومات.	
5.	يوجد قبول واستعداد من المستفيدين للتعامل مع الجمعية من خلال الموقع الإلكتروني.	
6.	يوجد قبول واستعداد لدى المؤسسات ذات العلاقة لتطبيق التعاون أو الشراكة الإلكترونية.	

القسم الثالث: مدى توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

ضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة

أولاً: مدى توافر متطلبات البنية التحتية الصلبة (عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال):

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
1.	تتوفر في الجمعية أجهزة حاسوب تلبي احتياجها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
2.	تتوفر أجهزة إدخال مثل الاسكنر وغيره تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
3.	تتوفر أجهزة إخراج مثل الطابعات وغيره تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
4.	تتوفر وسائل لتخزين البيانات تلبي احتياج الجمعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
5.	توجد شبكة حاسوب داخلية تربط جميع مكاتب الجمعية.	
6.	توجد شبكة حاسوب تربط جميع فروع الجمعية.	
7.	تتوفر في الجمعية شبكة هاتف تصل إلى كل مكتب في الجمعية	
8.	يوجد لدى الجمعية اشتراك إنترنت يلبي كامل احتياجاتها.	
9.	تربط الجمعية مع شركائها شبكة إلكترونية لتبادل المعلومات.	

ثانياً: مدى توافر متطلبات البنية التحتية الناعمة:

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
1.	تتوفر نظم تشغيل أصلية مناسبة للحواسيب وأجهزة الاتصال.	
2.	تتوفر في الجمعية برمجيات تغطي كافة أعمال وأنشطة الجمعية.	
3.	تتوفر قاعدة بيانات ملائمة لعمل الجمعية.	
4.	توفر البرامج المعلومات بالكمية والدقة المناسبتين.	
5.	تساعد البرامج المستخدمة على استرجاع المعلومات بسرعة كافية.	
6.	يتوفر موقع إلكتروني مناسب للجمعية على الإنترنت لتقديم الخدمات للجمهور.	
7.	يستطيع المستفيدون الوصول إلى موقع الجمعية الإلكتروني عبر الهاتف المحمول.	
8.	تستقبل الجمعية التبرعات عبر موقعها الإلكتروني بطريقة إلكترونية مناسبة.	
9.	تم تسويق الموقع الإلكتروني للجمعية بشكل مناسب عبر شبكة الإنترنت.	

ثالثاً: مدى توافر المتطلبات المشتركة (الصيانة وأمن المعلومات):

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
1.	يتم تحديث البر مجيات بما يتناسب مع حاجة العمل	
2.	تراعي الجمعية متطلبات تسهيل عملية الصيانة أثناء تصميم أو تطوير الشبكات والبر مجيات.	
3.	تتوفر لدى الجمعية جهة متخصصة مناسبة لصيانة الجوانب التقنية والبر مجية.	
4.	تتوفر لدى الجمعية برامج متكاملة أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.	
5.	يتوفر لدى الجمعية نظام فاعل لتحديد الأشخاص المخولين للوصول إلى المعلومات المحوسبة.	
6.	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة خارج الجمعية.	
7.	يوجد لدى العاملين وعي كافٍ بمخاطر أمن المعلومات والوقاية منها.	
8.	يوجد معايير واضحة في اختيار العاملين لضمان أمن وسلامة المعلومات.	
9.	تتوفر سياسات واضحة ورادعة للعاملين الذين ينتهكوا أمن وسلامة المعلومات.	
10.	يحترم العاملون خصوصية وسرية المعلومات، بحيث لا يطلع عليها إلا الموظف المختص	

القسم الرابع : مدى الاستعداد المؤسسي ضد الفساد

ضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
1.	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على أهداف الجمعية، وفلسفة عملها، وخططها وبرامجها.	
2.	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على النظام الإداري والمالي للجمعية.	
3.	تنسق الجمعية أنشطتها وبرامجها مع الجهات ذات العلاقة.	
4.	يتعرف المواطنون بسهولة على أنشطة وبرامج الجمعية وكيفية الحصول على خدماتها.	
5.	يستطيع الجمهور الاطلاع بسهولة على التقارير الإدارية والمالية السنوية المدققة.	
6.	توجد سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.	
7.	يوجد هيكل تنظيمي واضح يتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.	
8.	يوجد نظام واضح لإجراءات الشراء والصرف يسهل تحديد الجهة المسئولة عن أي خلل.	
9.	يوجد انتظام في التقارير المالية والإدارية التي ترفعها الهيئات المختلفة إلى من هم أعلى منها.	
10.	تنتظم اجتماعات الهيئات والمجالس واللجان المختلفة للجمعية.	
11.	تتنوع وسائل التواصل مع الموظفين بما يسهل من استقبال شكاويهم واقتراحاتهم.	
12.	تتنوع وسائل التواصل مع المستفيدين بما يسهل من استقبال شكاويهم واقتراحاتهم.	
13.	يتم إرسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد.	
14.	تتوفر المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط.	
15.	تشارك الجمعية الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها.	
16.	تقوم الجمعية العمومية بمناقشة فعلية للتقارير المالية والإدارية بشكل سنوي.	
17.	تجري انتخابات مجلس الإدارة بشكل دوري في موعدها المحدد وفق الأصول القانونية.	
18.	تتم محاسبة المدير التنفيذي أمام مجلس إدارة الجمعية.	
19.	تتم محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام مسئوليهم المباشرين.	
20.	تتم محاسبة من يشغلون الوظائف أو المواقع الإدارية أمام الجهات الرقابية.	
21.	توجد آليات وضوابط واضحة للثواب والعقاب على ممارسات الفساد والنزاهة.	

م.	العبارة	من (1) إلى (10)
.22	تتوفر البساطة والسرعة في طلب وتنفيذ الإجراءات الإدارية.	
.23	يقل تفويض العاملين في اتخاذ قرارات تعتمد على الاجتهاد الشخصي ولا يوجد لها لائحة تنظمها.	
.24	يستطيع المستفيد إنجاز كافة معاملاته دون الاضطرار للتنقل بين الدوائر والأقسام.	
.25	يستطيع المستفيد الحصول على الخدمة بسرعة مناسبة.	
.26	يتوفر للجمعية دخل ذاتي يغطي أجور العاملين والمصاريف التشغيلية.	
.27	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بدخل مناسب لمستوى المعيشة.	
.28	يتمتع المدير التنفيذي والهيئة التنفيذية بأجور مجزية.	
.29	يتمتع العاملون في الجمعية بأجور مجزية.	
.30	تلتزم الجمعية بمدونة سلوك أو دليل عمل أخلاقي للعمل.	
.31	تلتزم الجمعية بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز في اختيار الفئات المستفيدة.	
.32	تلتزم الجمعية بمنظومة قيم عادلة تمنع كافة أشكال التمييز في إدارة مواردها البشرية.	
.33	تلتزم الجمعية بمبدأ الإفصاح عن الذمة المالية للذين يشغلون المواقع الحساسة.	
.34	تلتزم الجمعية بنظام قيمي يمنع تضارب المصالح الخاصة لمن يشغلون المناصب الحساسة مع المصلحة العامة للعمل.	
.35	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	
.36	يلتزم أعضاء الهيئة التنفيذية بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	
.37	يلتزم العاملون بقيم النزاهة في حال عُطلت النظم الرقابية.	
.38	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المستفيدين من خدمات الجمعية.	
.39	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى الجهات الحكومية ذات العلاقة بالجمعية.	
.40	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المؤسسات المانحة التي تتعامل معها الجمعية.	
.41	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى المؤسسات الأهلية التي تتعامل معها الجمعية.	
.42	تتوافر قيم النزاهة ومكافحة الفساد لدى الموردين للجمعية.	

وفي الختام نشكر لكم تعاونكم وصبركم

وبارك الله فيكم وجعلكم ذخراً للإسلام والمسلمين

أخوكم الباحث

عبد الماجد بن شحدة العالول