

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-
دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى

The Role of Human Capital in Fundraising

Applied Study on the Gaza Middle Governorate NGOs

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

DECLARATION

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

Student's name

اسم الطالب:

محمد طلال أبو الواس

Signature

التوقيع: محمد طلال أبو الواس

Date:

التاريخ: 2015 / 7 / 28 م

Islamic University of Gaza

Dean of Postgraduate Studies

Commerce of Faculty

Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-
دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى

The Role of Human Capital in Fundraising Applied Study on the Gaza Middle Governorate NGOs.

إعداد:

محمد طلال محمد أبوالروس

إشراف:

د. وسيم إسماعيل الهابيل

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

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد طلال محمد أبو الروس لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة
دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى

The Role of Human Capital in Fundraising Applied Study on the Gaza Middle Governorate NGOs.

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 24 رمضان 1436هـ، الموافق 2015/07/11م الساعة العاشرة

والنصف صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. وسيم إسماعيل الهاييل مشرفاً ورئيساً

د. رشدي عبد اللطيف وادي مناقشاً داخلياً

د. محمد إبراهيم المدهون 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 ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....
.....
.....

د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا "

(سورة طه، الآية 114)

إهداء

إلى النجم الذي يتلأأ دوماً في سمائي
إلى أمي الغالية.

شكر وتقدير

قال الله تعالى "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (سورة إبراهيم، الآية:7).

قال رسول الله "لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ" (رواه أحمد وأبو داود والترمذي)

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله على فضله وامتنانه، الحمد لله على كرمه وإحسانه، الحمد لله على توفيقه لي في إتمام هذه الدراسة والتي نأمل من الله عز وجل أن تسد ولو ثغرة صغيرة في المكتبة العربية. وإنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز أن أتقدم بالشكر والعرفان للجامعة الغراء إدارة و هيئة تدريسية وعاملين على ما جميع ما قدموه خلال دراستي الجامعية ونسأل الله له مزيد من التقدم والنجاح.

كما يسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرف الرسالة، الدكتور الفاضل / وسيم الهايل، على كل ما قدمه من النصح والإرشاد والتوجيه، والتي كان لها عظيم الأثر في إخراج الرسالة بشكل لائق ومميز.

ويسعدني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل / رشدي وادي، والدكتور الفاضل / محمد المدهون، اللذان تفضلا بمناقشة الرسالة، واللذان ساهما بملاحظاتهم القيمة في إثراء الرسالة.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة على وجه لائق ومتميز، وأسأل الله العظيم أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	آية قرآنية
II	إهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	الخلاصة
XI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.
3	1.1 مشكلة الدراسة.
5	2.1 متغيرات الدراسة.
5	3.1 فرضيات الدراسة.
6	4.1 أهداف الدراسة.
7	5.1 أهمية الدراسة.
8	6.1 الدراسات السابقة.
27	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
28	المبحث الأول: رأس المال البشري.
29	مقدمة
29	1.1.2: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري.
30	2.1.2: مفهوم رأس المال البشري.
31	3.1.2: مكونات رأس المال البشري.

35	4.1.2: خصائص رأس المال البشري.
36	5.1.2: أهمية رأس المال البشري.
38	6.1.2: نظرية رأس المال البشري.
40	7.1.2: قياس رأس المال البشري.
41	8.1.2: الاستثمار في رأس المال البشري.
43	9.1.2: رأس المال البشري في فلسطين.
46	الخلاصة
47	المبحث الثاني: تجنيد الأموال.
48	مقدمة.
48	1.2.2: مفهوم تمويل المؤسسات الأهلية وتجنيد الأموال.
50	2.2.2: التمويل الدولي.
51	3.2.2: مصادر التمويل في المنظمات الأهلية.
54	4.2.2: أهمية التمويل للمنظمات الأهلية.
55	5.2.2: استراتيجيات تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية.
57	6.2.2: العناصر الأساسية لنجاح عملية تجنيد الأموال.
58	7.2.2: تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية.
60	8.2.2: مشاكل التمويل في المنظمات الأهلية.
62	9.2.2: تطبيق الأخلاقيات في تجنيد الأموال.
63	الخلاصة
64	المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.
65	مقدمة.
65	1.3.2: مفهوم المنظمات الأهلية.
68	2.3.2: خصائص المنظمات الأهلية.
69	3.3.2: أهمية المنظمات الأهلية.
70	4.3.2: أهداف المنظمات الأهلية.
70	5.3.2: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين.
71	6.3.2: الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية.
72	7.3.2: نشأة وتطور عمل المنظمات الأهلية في فلسطين.

73	8.3.2: معوقات عمل المنظمات الأهلية.
74	9.3.2: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
76	الخلاصة
78	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
79	مقدمة.
79	1.3: منهج الدراسة.
79	2.3: مجتمع الدراسة.
81	3.3: أداة الدراسة.
82	4.3: خطوات بناء الاستبانة.
82	5.3: صدق الاستبانة.
91	6.3: ثبات الاستبانة.
93	7.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
95	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
96	مقدمة.
96	1.4: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
101	2.4: تحليل فقرات الاستبانة.
117	3.4: اختبار فرضيات الدراسة.
134	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
135	مقدمة
135	1.5: النتائج.
136	2.5: التوصيات.
138	3.5: توصيات لدراسات مقترحة مستقبلية.
139	المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	ربط متغيرات الدراسة والدراسات السابقة.	24
(1-2)	مؤشرات السكان في فلسطين لعام 2014	44
(2-2)	مؤشرات التعليم في فلسطين للعام 2014/2013.	44
(3-2)	توزيع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة حسب قطاع العمل.	74
(4-2)	إحصائية المنظمات الأهلية حسب المحافظات.	75
(5-2)	المنظمات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى حسب قطاع العمل.	75
(1-3)	تفاصيل الجمعيات التي تضمنها مجتمع الدراسة	80
(2-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعرفة " والدرجة الكلية للمجال	83
(3-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات والقدرات " والدرجة الكلية للمجال	84
(4-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات " والدرجة الكلية للمجال	85
(5-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الخبرات " والدرجة الكلية للمجال	86
(6-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار " والدرجة الكلية للمجال	87
(7-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق " والدرجة الكلية للمجال	89
(8-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال	90
(9-3)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	91
(10-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	92
(11-3)	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	93
(1-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	96
(2-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	97
(3-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	98

99	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(4-4)
100	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(5-4)
101	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات رأس المال البشري	(6-4)
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعرفة "	(7-4)
105	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات والقدرات "	(8-4)
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات "	(9-4)
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الخبرات "	(10-4)
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار "	(11-4)
113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق "	(12-4)
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال "	(13-4)
119	معامل الارتباط بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(14-4)
120	معامل الارتباط بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(15-4)
121	معامل الارتباط بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(16-4)
122	معامل الارتباط بين المؤهلات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(17-4)
123	معامل الارتباط بين الخبرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(18-4)
124	معامل الارتباط بين الإبداع والابتكار و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(19-4)
125	معامل الارتباط بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	(20-4)

126	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	(21-4)
128	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	(22-4)
129	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	(23-4)
130	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(24-4)
132	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة	(25-4)
133	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	(26-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	مكعب أخلاقيات تجنيد الأموال	(1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
148	الاستبانة في صورتها النهائية	(1)
153	نموذج المقابلة	(2)
154	قائمة بأسماء المحكمين	(3)

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية، كما استخدم الباحث المصادر الثانوية التي تناولت موضوع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر والبالغ عددهم (22) منظمة بواقع 10 مبحوثين في كل جمعية ليصبح مجتمع الدراسة (220) مبحوثاً. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث طبقت الدراسة على كافة مفردات مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد ما نسبته (70%)، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً.

أظهرت الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها، وتساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية، كما تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين، كما أن العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، والمؤهلات.

وأوصت الدراسة بالحفاظ على المعارف لدى الموظفين اللازمة لأداء عملهم والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر في إطار أهداف وغايات المنظمة، وضرورة أن تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية والعلمية في موظفو تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف وتنميتها من خلال التدريب نظراً لحساسية وأهمية المهام التي يؤديها للمنظمة بشكل عام. وأخيراً أوصت بالحفاظ على الكفاءة البشرية المتميزة في المنظمات الأهلية من خلال اعتماد هيكل رواتب مناسب وعادل للموظفين ومجهوداتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم وكفاءتهم، وضرورة أن يشمل نظام للحوافز والمكافآت والمزايا المتنوعة للعاملين، والذي من شأنه أن يدفع العاملين لمزيد من التطور والتقدم ويحفزهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية

Abstract

The study aimed to identify the active role played by human capital in fundraising in existing NGOs in the middle of the Gaza Strip. The study used a descriptive analytical method, and adopted the questionnaire as a tool head of the raw data to address the analytical aspects of the collection, as the researcher used secondary sources. The study population consisted of all the members of the Board of Directors working in fundraising in NGOs existing in the middle of the Gaza Strip and have ten or more employees, totaling (22) organization of 10 respondents in each association to become a study society (220) respondent. Researcher has used comprehensive inventory method, where the study was applied to all elements of study population, the questionnaire was distributed to recover them were accounted for (70%), the study used statistical packages (SPSS) program to analyze and process the data statistically.

The study showed a range of results, it was highlighted, the knowledge that possessed by the staff and especially the staff of fundraising contribute in financial resources for NGOs development, as the creative capabilities of NGO staff, especially workers in the fundraising contribute in the financial resources development and attract donors , and the factors from human capital elements influencing in the fundraising is creativity and innovation, skills and abilities, and qualifications

The study recommended maintaining the knowledge of the necessary for the performance of their work and work on the development and improvement on an ongoing basis within the framework of the goals and objectives of the organization staff, and the need to be careful NGOs management to provide practical and scientific expertise in staff of fundraising during the recruitment process and development through training because of the sensitivity and importance of the tasks performed the organization in general. And finally it recommended the preservation of human efficiency excellence in community-based organizations through the adoption of appropriate salaries and a fair structure for employees and their efforts and commensurate with the nature of their work and their efficiency, and the need to include a system of incentives and rewards diverse and benefits for employees, which would pay employees for further development and progress and motivates them in the performance of their duties efficiently and effectively.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

1.1 مشكلة الدراسة

2.1 متغيرات الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 الدراسات السابقة

مقدمة :

إن الميزة الكبيرة التي تملكها المنظمات الأهلية في كونها قطاع ثالث لا يهدف إلى تحقيق الربح، و يدعم القطاع العام الحكومي في تحقيق الأهداف العامة والأهداف المجتمعية والأهداف الإنسانية. وتتنوع الأهداف التي تسعى لها تلك المنظمات من تعليمية وثقافية واجتماعية وإنسانية وأخرى تهتم بالمرأة والطفل وأخرى دعوية وإسلامية وفي بعض الأحيان سياسية وغيرها من الأهداف التي تصب في النهاية إلى مجتمع متكامل يدعم بعضه البعض. وبهذا فإن المؤسسات الأهلية تحتل أهمية كبيرة في كثير من الدول وخصوصاً في دول العالم الثالث، التي يعاني معظم سكانها من ضيق الحال والفقر المدقع وحالات إنسانية جعلت منها محط أنظار من الأطراف الدولية على وجه الخصوص وأخرى من الأطراف المحلية، مما أكسب هذه المؤسسات فرصة الحصول على التمويل من المنظمات الكبيرة مثل الاتحاد الدولي ومن برامج الأمم المتحدة الإغاثية والإنمائية، وعلى رأسها المؤسسات الفلسطينية التي أخذت بالازدياد سنة بعد سنة حتى وصل عددها إلى 878 في نهاية عام 2013 في قطاع غزة، في حين بلغ حجم إيراداتها لعام 2013 ما يتجاوز (882) مليون شيكل، أما حجم الإيرادات للمنظمات الأهلية في محافظة الوسطى فقد تجاوز (100) مليون شيكل (وزارة الداخلية، 2014). إن هذه المؤشرات يعطي دلالات كبيرة منها الأهمية الكبيرة لتلك المؤسسات في المجتمع الفلسطيني، وأنها تحمل جزء كبير من الدعم والإصلاح المجتمعي، وتساهم في تلبية الأهداف المجتمعية في سبيل الحفاظ على المجتمع الفلسطيني حاضراً قوياً وصامداً، ويعطي دلالة أخرى على وجود منافسة كبيرة بين هذه الجمعيات من أجل الحصول على التمويل اللازم لخدمة أهدافها واستمرار أنشطتها، كما أن هذا العدد الكبير يحمل بين طياته عدد كبير من العمالة الفلسطينية وعليه فإن هذه الدلالات تزيد من الأهمية التي تمتلكها تلك المنظمات في المجتمع الفلسطيني وإن توقف نشاطاتها أو إغلاق أبوابها له مؤشر خطير وتبعات غير محمودة.

و يعتبر التمويل من العوامل الهامة في قدرة أي مؤسسة على تنفيذ المشاريع والبرامج اللازمة لتحقيق أهدافها، فبدون التمويل لا يمكن تحقيق أو تنفيذ أي من مشاريع أو برامج المؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها أو الحفاظ على ديمومتها واستمرارها. وعلى الرغم من توفر الدعم والتمويل لبرامج ومشاريع المؤسسات الأهلية خلال الأعوام الماضية، إلا أن الكثير من المؤسسات فشلت في الحفاظ على استمرارية هذا الدعم والتمويل اللازم لاستمرارها، وللحفاظ على بقاء أعمالها (الشوا، 2014). ولذلك تحاول المؤسسات الأهلية جاهدة الحصول على التمويل اللازم لاستمرارية عملها، ولتمويل أنشطتها ومشاريعها. ولتحقيق هذا الهدف ، من الضروري الرجوع إلى الموارد التي تملكها تلك المنظمات، والتي من أهمها المورد المالي والمورد البشري، الأمر الذي أظهر الدور الريادي والتميز في عمل هذه المؤسسات من خلال الكفاءات البشرية المتميزة، التي تملكها هذه المؤسسات. إن هذا الدور يتخذ أشكالاً وأبعاداً كثيرة، تتناسق وتتفق مع بعضها في خدمة أهداف المؤسسة. تتمثل في الدور الإداري والدور التسويقي، والدور المالي، ودور بناء العلاقات العامة للمؤسسات، والدور الإعلامي، والدور التنفيذي وغيرها من الأدوار.

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، لذلك فإن الكثير من الدول وخصوصاً المتقدمة على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية تسعى إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساساً على التكوين والتعليم؛ للذان يزيدان من مخزون معارف رأسمالها البشري.

ومن خلال البحث المتعمق في الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التمويل للمنظمات الأهلية، وجد الباحث أنها توصلت إلى أهمية رأس المال البشري في جلب التمويل، وإلى ضرورة توفر الكفاءات البشرية التي تمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة، لتنمية موارد هذه المنظمات المالية وفي استمرارية عملها وبقاء أنشطتها ومشاريعها. ووجود هذه الكفاءات يتخلل ويتمركز في جميع المستويات وعلى جميع الأوار وفي تكامل بين جميع الدوائر العاملة في المنظمات الأهلية. إلا أنها تقتصر إلى التركيز وإلى التفصيل في دراسة هذا الجانب وهو الدور الفعال لرأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ومن هنا جاء الاهتمام بهذه الدراسة.

1.1 : مشكلة الدراسة :

من الجدير ذكره، أن هنالك الكثير من المؤسسات الأهلية باتت تفقد مكانها ووجودها بسبب عدم توفر الموارد المالية الكافية لها للبقاء، وهذا مؤشر خطير في ظل الأهمية الكبرى والدور الفعال الذي تلعبه هذا المؤسسات في المجتمع الفلسطيني، من تقديم الكثير من الخدمات ومساعدة الفئة المهمشة. هذا يجعل من المؤسسات تنتظر إلى مواردها بنظرة معمقة قوية ، بحيث تضع يدها على مواطن الخلل، وإيجاد الحلول. ولعل من أهم المشاكل التي تواجهها، مشكلة التمويل من حيث جليها وزيادتها واستدامتها والحصول على المانحين.

وخلال مقابلة أجريت بتاريخ 2014/6/30م، مع أمجد الشوا، مدير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، أكد على أن الكثير من المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال السنوات السبع الماضية باتت بشكل ملموس تعاني من نقص واضمحلال في التمويل، خصوصاً مع الأزمة العالمية الاقتصادية، وكارثة هاييتي، وتداعيات الربيع العربي، الأمر الذي أسفر عن تقليص كبير في البرامج التمويلية للمنظمات الأهلية، وذكر أن مشكلة التمويل برزت بشكل كبير في العام الماضي واستمرت مع تزايد وتفاقم للأزمة مع العام الجاري. وأضاف أن أكثر من 30% من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعاني من عجز في موازنتها الرسمية وهذا أثر على خدماتها وأنشطتها وعدم قدرتها على التعاطي مع الكثير من الأمور.

وفي سياق متصل، أكد محمد أبو زعيتر، مدير المشاريع في جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية في قطاع غزة، خلال مقابلة أجريت معه بتاريخ 2014/6/39م، أن هناك ضعف ملموس وواضح تعاني منه منظمات المجتمع المدني في الآونة الأخيرة، وذكر أن ذلك يعزى لأسباب مختلفة تتعلق بتوجهات الموليين وأولويات التدخل والأوضاع السياسية والإقليمية والدولية وأداء المؤسسات. كما ويتفق عامر يوسف جبر ، مدير شئون الموظفين في جمعية الصلاح الإسلامية، مع أبو زعيتر و الشوا، في أن المنظمات الأهلية كما هو الحال في مؤسسته،

تعاني من أزمة في التمويل، وذلك في مقابلة أجريت معه بتاريخ 2014/6/30م، وأضاف أن أزمة التمويل أوقفت الكثير من أنشطتها التي كانت تخدم شريحة كبيرة من المجتمع الفلسطيني، وذكر أن برنامج كبير ويخدم شريحة كبيرة من المجتمع مثل برنامج كفالة اليتيم يعاني من نقص في التمويل ومن توقف مستمر لفترات زمنية طويلة لحد ما، الأمر الذي يحث على ضرورة النظر في الموارد المالية للمؤسسة والعمل على واستمراريتها وعدم توقفها.

من جهة أخرى، أكد الشوا على الدور المهم للعنصر البشري في كفاءة أداء المنظمات الأهلية، وعلى دورها البارز في عملية جلب التمويل، وأضاف أنه في الآونة الأخيرة باتت المنظمات الأهلية تمتلك جيل لديه الخبرة والمهارة والمعرفة، قادر على الإبداع والابتكار والتطوير وتحسين الأداء، وعلى تكوين العلاقات، وأن الكفاءة البشرية أصبحت أكثر مهنية. وفي السياق نفسه، ذكر أبو زعيتر أن هناك رابط قوي ومتين بين حجم واستمرارية التمويل التي تحصل عليه مؤسسات المجتمع المدني وبين حجم الكفاءات البشرية التي تمتلكها وتاريخ الأداء المؤسساتي لها، حيث كلما زادت كفاءة الأداء زاد الاقتناع لدى الممولين بزيادة واستمرارية الدعم والتمويل. بدوره، بين جبر أن مؤسسته تتخذ استراتيجيات وسياسات في استقطاب واختيار العنصر البشري المناسب والمتخصص للعمل لديها لما له من دور مهم في تحسين أداء المؤسسات، وأنها تهتم كثير بتنميته وتدريبه وتأهيله من أجل تأدية الدور المنوط به.

إن توفير الأموال اللازمة لبقاء المنظمات الأهلية يحقق هدف إنساني للمنظمات الأهلية من خلال توفير حياة كريمة لأفراد المجتمع كون المنظمات الأهلية تلعب دوراً تكاملي وداعم مع الدور الحكومي في تلبية احتياجات الأفراد في قطاع غزة ، ونظراً لأهمية الكبيرة لرأس المال البشري في عمل المنظمات عامة وفي عمل المنظمات الأهلية على وجه خاص، في قطاع غزة ولدورها الفعال في تحقيق أهدافها وأنشطته ، وفي مقدمتها توفير الأموال اللازم لتحقيقها ، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول :

" ما دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟ " .

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما المقصود برأس المال البشري ؟ وما هو واقع رأس المال البشري في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟
2. ما المقصود بتمويل المؤسسات الأهلية ، وما هي مصادره ، وما طرق وسبل الحصول عليه ، وكيف يمكن للمؤسسات الأهلية أن تحافظ على استمرارية التمويل ؟
3. ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية؟

2.1 : متغيرات الدراسة :

استناداً إلى (Schultz, 1961)، (Malhorta, 1966)، (Stewart, 1997)، (Lothgren, 1999)، (Fitzenz, 2000)، (MaZlan, 2005)، (Ashton, 2005)، (Rauch & et al, 2005)، (نوي، 2006)، (العلي وآخرون، 2006)، فإن الباحث يرى أنه يتكون من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق العمل. وعليه تم تحديد متغيرات الدراسة.

❖ المتغير التابع : تجنيد الأموال.

❖ المتغيرات المستقلة : تشمل مكونات رأس المال البشري:

1. المعرفة.
2. القدرات والمهارات.
3. الخبرات.
4. المؤهلات العلمية.
5. الإبداع والابتكار.
6. التعاون بين العاملين والعمل في فريق.

3.1 : فرضيات الدراسة :

في ضوء ما سبق ، لقد تم صياغة الفرضيات لكي تتلاءم ومتغيرات الدراسة وذلك كالتالي :

فرضية أولى (الرئيسية):

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة وتجنيد الأموال.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر المعرفة للكادر البشري وتجنيد الأموال.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر القدرات والمهارات للكادر البشري وتجنيد الأموال.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الخبرات للكادر البشري وتجنيد الأموال.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر الإبداع والابتكار للكادر البشري وتجديد الأموال.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر المؤهلات العملية للكادر البشري المناسبة وتجديد الأموال.

6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعاون بين العاملين والعمل ضمن فرق وتجديد الأموال.

فرضية ثانية:

يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تجديد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

فرضية ثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجديد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

4.1 : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. الوقوف على واقع تجديد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
2. التعرف على واقع رأس المال البشري في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
3. تحليل مكونات وأبعاد رأس المال البشري والتعرف على دورها ومساهمتها في تمويل المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
4. العمل على وضع تصور لكيفية تطوير الكادر البشري وتحسين مساهمته في أداء المنظمات الأهلية من أجل البقاء واستمرارية أنشطتها وتميزها. وتعزيز قيمة ودور رأس المال البشري من خلال التعرف إلى أهميته ودوره في تحسين الأداء للمنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
5. تطوير المعرفة الإنسانية في بيئة عمل المنظمات الأهلية ورأس المال البشري وتمويل المؤسسات الأهلية.
6. الكشف عن المعوقات التي تحد من دور رأس المال البشري في تجديد الأموال ومعوقات تجديد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

7. تقديم توصيات ومقترحات ، من شأنها إبراز أهمية رأس المال البشري في تجنيد الأموال وتقديمها للجهات المعنية من المنظمات الأهلية وخصوصاً التي تربطها علاقة مباشرة مع الباحث.

5.1 : أهمية الدراسة :

للمجتمع الفلسطيني:

- تتمتع المنظمات الأهلية بأهمية كبيرة في المجتمع الفلسطيني لكثرة وتنوع المجالات التي تعمل فيها ، من إغاثة وصحة وتعليم وثقافة ، كما أنها تستهدف العديد من الفئات الاجتماعية المختلفة من أطفال ونساء وبالتالي فإن بقاءها واستمرارها مهم للمجتمع الفلسطيني ويدعم تكافله الاجتماعي ويحافظ على تكوينه واتزانته الداخلي.
- لكون المنظمات الأهلية تحمل جزءاً كبيراً من العمالة الفلسطينية، وبالتالي فإن مشاكل التمويل تعتبر مؤشر خطير قد يؤدي إلى تسريح العديد منها وهذا يزيد من تفاقم أزمة البطالة في المجتمع الفلسطيني، ويضيف عبأً جديداً على كاهل المجتمع من الخريجين والكفاءات المهجرة.

للمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة:

- إن هذه الدراسة تعطي فرصة لإدارة المنظمات الأهلية التي تبحث عن التميز والتنافس والحفاظ على تفوقها من خلال النظر إلى مواردها وخصوصاً موردها البشري ووضع الاستراتيجيات السليمة للاستفادة منه للوصول للغايات المرغوبة.
- وكونها تلقي الضوء على أحد الركائز الأساسية لضمان استمرار التمويل بالحجم المطلوب اللازم لاستمرار العمل الإغاثية والخيري والتنموي لمؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة ، والتي بدورها تدعم صمود المجتمع الفلسطيني تحافظ على تكافله الاجتماعي.
- تساهم الدراسة في تطوير العملية التنموية والتمويلية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. ومن الممكن أن تكون هذه الدراسة هامة لمتخذي القرار في مجلس إدارة المنظمات الأهلية بقطاع غزة من أجل توجيههم نحو الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري.
- إن القيام بمثل هذه الدراسة قد يساهم في تحسين المستوى التطبيقي الذي يهتم به المديرون الذين يهتمون بزيادة كفاءة موظفيهم، وكذلك يساعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب الذي ينسجم مع خبراته ومؤهلاته ومهاراته وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء لتلك المؤسسات.

للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:

- إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً لعالم المعرفة ويساعد في تطوير المعرفة الإنسانية في بيئة عمل المنظمات الأهلية ورأس المال البشري وتمويل المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً في ظل ندرة الأدبيات المتعلقة برأس المال البشري في المنظمات الأهلية. وهذا من شأنه أن يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة.

للباحث :

- تعتبر هذه الدراسة بمثابة فرصة للباحث ، يحاول من خلالها إثراء الجانب البحثي لديه واكتساب مهارات جديدة في مجال البحث العلمي وفي تطوير المعرفة العلمية لديه في موضوع الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة ، كمتطلب لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ومن خلال إعدادها سيتمكن الباحث من الحصول على رسالة الماجستير.

6.1 : الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المحلية الفلسطينية:

1) المقادمة (2013 م) :

عنوان الدراسة : "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية و إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية، وهدفت إلى التعرف كيفية تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات إلى وحدتي الجودة الإدارية والأكاديمية في الجامعة الإسلامية والتي من شأنها إبراز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة منهجية التحليل الوصفي التحليلي، و اعتمدت استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية والذي بلغ عددهم (172).

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (77.3%)، و توصلت إلى أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين الكفاءات البشرية والمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكية وبين الميزة التنافسية.

وأوصى الباحث من خلال الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في البحث عن الكفاءات بدل الأفراد والعمل على تحفيز الموظفين على تقديم معارف وخبرات جديدة، وأضاف ضرورة الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.

(2) حماد (2013 م) :

دراسة بعنوان : " استراتيجيات التواصل لجلب التمويل في المنظمات غير الحكومية عبر استخدام التكنولوجيا (دراسة تطبيقية / شبكة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم وسائل التواصل التكنولوجية من أجل جلب التمويل في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وكذلك إلى وصف الاختلافات التي توجد بين مديري المنظمات غير الحكومية الفلسطينية الذين يستخدمون استراتيجيات التواصل التكنولوجية لجلب التمويل، وأيضاً هدفت إلى التعرف على واقع المنظمات الأهلية في ممارسة استراتيجيات التواصل التكنولوجية في عملية جلب التمويل وتوضيح التحديات التي تواجهها في تطبيقها.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و يتكون مجتمع الدراسة مدراء شبكة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة وتم توزيعها على (110) مبحوث.

خلصت الدراسة إلى معظم مدراء شبكة المنظمات الأهلية يدعم استخدام وسائل التكنولوجيا في جلب التمويل خاصة شبكات التواصل الاجتماعي والصفحة الالكترونية والبريد الالكتروني والهاتف النقال. وتوصل إلى أن هناك علاقة بين الفروق الفردية الخاصة بمدراء شبكة المنظمات الأهلية وبين جلب التمويل تعود إلى الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة.

وأوصت الدراسة بتطوير استخدام خدمات الهاتف النقال ومواقع التواصل الاجتماعي في جلب التمويل في المنظمات غير الحكومية وخاصة مفهوم التبرع الالكتروني. بالإضافة إلى، تدريب المدراء على كيفية استخدام الهاتف النقال ومواقع التواصل الالكتروني في جلب التمويل.

(3) دلول (2013 م) :

عنوان الدراسة : " تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات المالية الخاصة بالمنظمات المانحة الدولية المختلفة والمطلوبة من المنظمات غير الحكومية المحلية، وإلى معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتطلبات المالية للجهات المانحة والمتطلبات الملزمة للمنظمات غير الحكومية من قبل جهات الرقابة الحكومية المحلية وتحديد ما إذا كان هناك

تضارب أو اختلافات جوهرية فيما بينها، بالإضافة إلى بيان أثر التقارير المالية للمنظمات غير الحكومية والمعدة وفق المتطلبات الخاصة بالجهات المانحة على استمرارية التمويل.

وقد اعتمدت الدراسة على منهجية التحليل الوصفي التحليلي لدراسة المتطلبات المفروضة من قبل الجهات المانحة، وكذلك استخدام الجداول والرسومات البيانية للتوضيح. وقد قامت الباحثة بتطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من الجهات المانحة الدولية والتي يبلغ عددها (67)، والمنظمات غير الحكومية المحلية (401)، وبلغ حجم العينة (98) منها (39) جهة من المنظمات المانحة الدولية و (59) منظمة غير حكومية محلية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لدراسة آراء أفراد العينة وقياس متغيرات الدراسة، كما واستخدمت برنامج الرزم الإحصائية لأغراض التحليل الإحصائي.

توصل الباحث من خلال الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها اتفاق المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات المانحة الدولية في الرأي حول العناصر المؤثرة في الحصول على التمويل واستمراره والتي منها ضرورة وجود وضوح في الرؤيا والرسالة والأهداف، بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة. كما توصلت إلى أن عقد اجتماعات دورية للجهات التنفيذية ومجلس إدارة المنظمة لا يؤثر في الحصول على التمويل واستمراره ولكنها بنيت أن التزام المنظمة غير الحكومية بقوانين وسياسات الجهات المانحة في عمليات الصرف والتزامها بسياسات مالية ومحاسبية ثابتة وملائمة وذات موثوقية تؤثر على الحصول على التمويل واستمراره.

أوصت الدراسة أن تقوم المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة بإعداد خطة مالية للتمويل المقترح وتوفيره خلال الفترة القادمة، والعمل على توفير مصادر تمويل متنوعة من حيث الفترة الزمنية و من حيث الشروط، وأخيرا العمل على تفعيل دور محاسبة المسؤولية لإدارة المنظمة وبالتالي تزيد قدرتها على حشد التمويل.

(4) عفانة (2013 م) :

دراسة بعنوان : " التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري المطبق في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة والتعرف على مستوى فاعلية فرق العمل فيها، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين الإداري وفاعلية فريق العمل.

وقد اعتمدت الدراسة منهجية الوصفي التحليلي، و يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة. بلغ حجم العينة (7)

مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة وتم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة ، وتم استرجاع (236) استبانة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%)، وكذلك فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%). وأن هنالك علاقة طردية بين مستوى الاتصال ومشاركة المعلومات ومستوى بناء فرق العمل وبين فاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تحفيز العاملين وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل، وإتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العمل على تعزيز التمكين في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وخصوصاً عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال. وأخيراً، أوصت بأن على الرؤساء رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ إنها أحد المقومات الأساسية.

5) الجرجاوي (2012 م) :

دراسة بعنوان : " أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية علي تجنيد الأموال"

هدفت الدراسة إلى تقييم قدرة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تجنيد الأموال، وإلى التعرف على نظم وآليات تجنيد الأموال فيها، كما هدفت إلى توفير معلومات ومعطيات حول طبيعة وآلية تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وذلك للمساهمة في بلورة السياسات المالية العامة، بالإضافة إلى رصد نقاط الضعف والمعوقات والمشكلات في عملية تجنيد الأموال و الإدارة المالية التي تواجهها المؤسسات الأهلية في قطاع غزة واقتراح الحلول لها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 49 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متنوعة واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع، وأن طاقم وحدة التجنيد يمتلك المؤهلات المهنية اللازمة ويعمل بالإرشادات والتوجيهات الموضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى أن ثقة الممولين تعتبر عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

أوصى الباحث إلى ضرورة العمل على استقطاب أكبر عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال، واعتماد برنامج تدريبي متكامل لرفع إنتاجية العاملين في وحدة التمويل، كما أضاف إلى ضرورة البحث عن

مصادر تمويل متنوعة وثابتة أو حتى من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية من أجل الحفاظ على استقرار في حجم التمويل لدى المؤسسات الأهلية.

(6) جرار ، وأبو بهاء (2012م) :

دراسة بعنوان : " واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية :الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الأثر"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مصادر تمويل المنظمات الأهلية وأشكال هذا التمويل، والتعرف إلى سبل تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية في فلسطين، ومن ثم معرفة الوسائل الكفيلة لتحفيز الممول لتقديم الدعم للمنظمات الأهلية، ووضع اليد على المعوقات التي تحول دون تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية الفلسطينية، وقياس أثر التمويل الخارجي على أدار المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنظمات الأهلية الفلسطينية تبعاً لمجموعة الدول المقدمة للتمويل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً ملائمته لطبيعة الدراسة. اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، اشتملت فقرات الاستبانة ومحاورها بعد الاطلاع المكثف على الأدبيات ذات العلاقة، كما قد تم تصميمها وفقاً لنظام (ليكرت) الخماسي. يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في الضفة الغربية في محافظتي رام الله والبيرة والبالغ عددها (134) منظمة. وتم توزيع الاستبانة على كافة عناصر مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات كبيرة للتمويل كان من أهمها المنافسة غير البناءة بين المنظمات الأهلية وكثرتها، بالإضافة إلى ضعف أدائها. وتوصلت إلى أنه باستثناء التمويل الأمريكي، فإن التمويل الأوروبي والعربي الإسلامي ذو أثر إيجابي على المنظمات الأهلية الفلسطينية. وأظهرت النتائج إلى أن دوافع المانحين لتقديم الدعم للمنظمات الأهلية كانت دوافع إغاثية، دوافع حزبية، دوافع من أجل حماية الحقوق المدنية والسياسية للأفراد، دوافع ثقافية، دوافع اقتصادية، دوافع من أجل خلق قيادات مستقبلية وأخيراً دوافع سياسية.

أوصت الدراسة بضرورة إعادة تنظيم العمل الأهلي في فلسطين وضبطه، واقتترحت وسائل لتحفيز الممولين وضرورة إقامة مشاريع مدرة للدخل وعمل تحالفات إستراتيجية واندماجات فيما بينها بهدف التخفيف من اعتمادها على التمويل الخارجي. وأوصت بضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية فيما بينها لضمان عدم الازدواجية في تنفيذ المشاريع على الفئة المستهدفة أو المنطقة الواحدة، ولضمان تقديم مشاريع حقيقية يحتاجها المجتمع الفلسطيني.

(7) الديراوي (2012 م) :

دراسة بعنوان : " دور السمات الشخصية لذي مدرء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية لمدرء المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع و التعرف على مدى اهتمام المنظمات الأهلية بمفهوم السمات الشخصية لمدرء المشاريع وهدفت إلى كيفية تعزيز وتطوير السمات الشخصية لمدرء المشاريع والتعرف على مقومات نجاح المشاريع.

واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع الدراسة أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010، واستهدفت الدراسة كلا من رئيس مجلس الإدارة و عضو مجلس إدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية تم توزيعها على 3 أشخاص من كل منظمة أهلية.

خلصت الدراسة إلى أن هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمدرء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، تتمثل بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدرء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل.

ومن أهم توصيات الدراسة أنه يجب على مؤسسات المجتمع المدني تبني استراتيجيات تدعم الارتقاء بمستوى الذكاء، ومستوى القيادة لدى مدرء المشاريع، وكذلك تطوير آليات الرقابة لدى المنظمات الأهلية وذلك في سبيل الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لدى المدرء، بالإضافة إلى تطوير أنواع مختلفة من الذكاء مثل الذكاء العاطفي والذكاء الرياضي والذكاء الاجتماعي من خلال دورات تدريبية مختلفة.

(8) العدارية (2011 م) :

دراسة بعنوان " نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي - في الضفة الغربية / الإغاثة الزراعية نموذجاً "

يكمّن الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على التمويل المحلي المستدام (مصادره، معوقاته، أهميته) لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية وكذلك إلى التعرف على التمويل الذاتي المستدام (مصادره وأهميته وفرص الحصول عليه) لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية وتهدف أيضاً إلى دراسة مدى الاستدامة في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية في حين استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية SPSS في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. أجريت الدراسة من خلال اتخاذ الإغاثة الزراعية في

الصفة الغربية نموذجاً للمؤسسات غير الربحية، وبلغ عدد الموظفين (34) موظفاً من الذين لهم علاقة مباشرة بالتمويل وموضع الدراسة.

أظهرت الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها إن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "منخفضة"، وأظهرت النتائج أهمية اعتماد الإغاثة على التمويل المحلي جاءت بدرجة "كبيرة"، كما أن مدى استدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي جاءت بدرجة "كبيرة"، بالإضافة إلى أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة الأنشطة وجاءت بدرجة كبيرة.

ومن أبرز توصيات الدراسة: ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الاستدامة الذاتية لها مما يكفل تراجع دور الاعتماد على التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية، وتفعيل دور القطاعات الفلسطينية الثلاثة: المؤسسات غير الربحية والقطاع الخاص والقطاع الحكومي، لرسم سياسة وطنية واضحة وممتنة تضمن إستراتيجية قادرة على توظيف كافة الجهود والطاقات.

9) أبو دية (2011 م).

دراسة بعنوان: "واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك من جهة نظر الموظفين الأكاديميين الإداريين في هذه الجامعات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم التركيز على مفهوم رأس المال البشري ومفهوم الميزة التنافسية، خاصة لدى الجامعات، وذلك من خلال عمل دراسة ومسح لمتغيرات الدراسة في القسم النظري من الدراسة، ثم عمل دراسة ميدانية للموضوع في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد تم عمل مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع الموظفين الأكاديميين الإداريين ومن النواب الأكاديميين وعمداء الدراسات العليا ومسؤولي المكتبات ومراكز الحاسوب في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

خرجت الدراسة بجملة من النتائج من أهمها، يقوم أعضاء هيئة التدريس بتطوير المسابقات التي بدرسونها باستمرار، وأن لديهم القدرة على فهم العمل واستيعاب متطلباته، وتوصلت إلى أن تهتم الجامعة بالخريج ما بعد التخرج، حيث تم تشكيل وحدة متابعة الخريجين في الخليل ومتابعة مؤشرات التوظيف، كما ويتم إرسال الطلبة المتميزين من أجل إكمال تعليمهم العالي عن طريق الجامعة أحياناً، وإلى أن الجامعة تسعى إلى استقطاب الطلبة المتفوقين جداً في الثانوية العامة، وأن الطلبة يشاركون بفاعلية في المسابقات الدراسية وفي خدمة المجتمع أيضاً، كما أظهرت النتائج أن سمعة خريجي الجامعة ممتازة.

أوصت الدراسة بمتابعة توجه التعليم العالي نحو الدراسات العلمية والعملية بما يحقق أهداف التنمية ومتطلباتها من الموارد البشرية المدربة. كما أوصت بأن تقوم الوزارة بتطوير نموذج، متابعة تحديثه، يحدد من خلاله معايير جودة التعليم، والتأكد من ان الجامعات تلتزم بتطبيقه سواء ما تعلق بأعداد الطلبة أو الخدمات التعليمية المساعدة وتحديثها وزيادة كفاءتها.

(10) أبو دقة (2009 م)

دراسة بعنوان : "مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة لضمان نجاح عملية جلب الأموال، وإلى تحديد النظام المحاسبي الموحد المناسب لتلك المؤسسات الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال، و ذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطة هذه المشروعات، والذي يساهم في إنجاح عملية جلب الأموال، بالإضافة إلى تقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل المحاسبية و المالية و الإدارية للمؤسسات الأهلية غير الربحية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت على استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من ٨٠ جمعية من الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

أظهرت نتائج الدراسة أن لدى المنظمات غير الأهلية وعي كبير بأهمية قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها و مدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال، كما بينت الدراسة أهمية وجود خطة إستراتيجية لهذه المنظمات تساعد على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة و العامة، إلا أن الدراسة أظهرت ضعف في مشاركة الفئة المستفيدة و أعضاء مجلس الإدارة و العاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية مما يقلل من مدى الالتزام و انتماء تلك الأطراف بالخطة الإستراتيجية للجمعية.

أوصت الدراسة بضرورة حث إدارة الجمعيات على أهمية العمل على قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها، الذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال، وكذلك أوصت على حث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها و برامجها.

11) شرف (2005 م) :

عنوان الدراسة : "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية ، دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة "

لقد هدف الباحث إلى دراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لإتمام الدراسة الميدانية وكأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية بالإضافة إلى جملة من المصادر الثانوية والتي منها الأدبيات السابقة، وقد وزع الباحث الاستبانة على 115 مسئول من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، والتي تم اختيارها بناءً على المنظمات الأهلية الأكثر نشاطاً اعتماداً على معيار عدد الموظفين في تلك الجمعيات، حيث شملت العينة الجمعيات التي يعمل بها خمس موظفين فأكثر.

لقد توصل البحث إلى وجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وإن هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هي من الدول الأجنبية تليها في الدعم المؤسسات العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزء بسيطاً من الموارد المالية للجمعيات الأهلية.

ومن أبرز توصيات الدراسة، زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية للجمعيات التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهياكل، إضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي وزيادة استخدام الأدوات الرقابية، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة، إضافة إلى تفعيل دور الجمعيات العمومية في مراقبة أداء مجالس الإدارة وذلك من خلال اعتمادها لمدقق الحسابات وتحديد أتعابه وإجراءات فصله بما يضمن استقلاله عن مجلس الإدارة.

12) عبد الكريم (2002 م)

دراسة بعنوان : "تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخداماته إلى جانب تقييم بعض المتغيرات كالقيادة والحكم، والإدارة، والمشاركة المجتمعية، ولكن في حدود علاقتها أي علاقة هذه المتغيرات باستمرارية التمويل، وأجريت هذه الدراسة على بعض المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة، وقد شملت ثلاث منظمات تمويل وأربعة منظمات قطاع خاص.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة، أن هناك ما يقارب من (53%) من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها، وتوصلت إلى أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل. وتوصلت أيضاً إلى أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة ايجابية بشكل عام، وأن هناك قانون متقدم وليبرالي قد تم العمل به منذ عام 2000م.

أوصت الدراسة بالعمل على تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وإلى تعزيز فكرة العمل الأهلي وتقديم الخدمات لشريحة كبيرة من المحتاجين، وكذلك إلى ضرورة تنسيق عمل المنظمات الأهلية في أنحاء الوطن بما يخدم تبادل الخبرات فيما بينها. وأخيراً، أوصت بتنوع مصادر التمويل لما له من أهمية على استمرارية التمويل وخاصة التمويل طويل الأجل.

ثانياً: الدراسات العربية:

13) الحيدري (2004م)

دراسة بعنوان : " العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية - دراسة ميدانية على مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية الموجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وكذلك إلى التعرف على الخصائص الشخصية للعاملين في المنظمات الخيرية العالمية. وأيضاً إلى تحديد درجة أهمية العوامل المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات الخيرية العالمية بمدينة الرياض.

استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لأن يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (90) شخصاً. وقد بلغ عدد المنظمات الخيرية التي يعمل فيها مفردات الدراسة عشر منظمات، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم إتباع أسلوب الحصر الشامل. ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها، تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي والموجودة في مدينة الرياض، وقد استخدم الباحث لتحديد العوامل أسلوب التحليل العالمي (Factor Analysis)، و كانت على النحو التالي :أولاً: التخطيط لجمع التبرعات، ثانياً: السمعة الحسنة للمنظمة، ثالثاً: الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات، رابعاً: مشاركة المتطوعين بطرق مهنية في عملية جمع التبرعات، وأخيراً، استخدام الانترنت في عملية جمع التبرعات.

اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها، أهمية تفعيل العمل التطوعي في المجتمع السعودي، وأهمية العمل على زيادة عدد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية وتسهيل الطريق لانتشارها وتنوع خدماتها، وأهمية التخصص في عمل المنظمات الخيرية العالمية. وأوصت بضرورة التفات المنظمات الخيرية العالمية إلى أهمية التدريب في صقل مهارات العاملين فيها والرفع من كفاءاتهم. وضرورة وجود برامج محددة في المنظمات الخيرية لتكوين سمعة جيدة عنها والحفاظ عليها.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

ALI (14) (2012 م)

Research Title : "Factors influencing sustainable funding of Non-Governmental organizations in Kenya : A case study of Sisters Maternity Home (SIMAHO) in Garissa "

عنوان الدراسة : " العوامل المؤثرة في التمويل المستدام للمنظمات غير الحكومية في كينيا - دراسة حالة من بيت أخوات الأمومة (SIMAHO) في غاريسا"

هدف الباحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في التمويل المستدام للمنظمات الغير الحكومية في كينيا مع دراسة حالة بيت أخوات الأمومة في غاريسا، وإلى تحديد تأثير تنوع مصادر الدخل على استدامة التمويل وإلى تقييم أثر المشاركة في الأنشطة المدرة للدخل على استدامة تمويل هذه المنظمات، إضافة إلى دراسة كيفية تأثير إدارة علاقات المانحين على استدامة تمويل المنظمات غير الحكومية.

تم تكييف الدراسة على تصميم البحوث الاستكشافية، ولقد شمل مجتمع الدراسة فريق إدارة بيت أخوات الأمومة (SIMAHO) وتم تحديد (67) بناءً على تقنية طبقية مناسبة للعينات العشوائية. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، و تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الكمي على حد سواء التحليل الوصفي والاستنتاجي. وقام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أسئلة مفتوحة و تحليل الوثائق نوعياً من خلال تحليل المحتوى.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات المانحين تسهم أكثر من غيرها استدام التمويل للمنظمات الغير الحكومية، تليها الإدارة المالية الإستراتيجية، ثم تنوع مصادر الدخل في حين تساهم مشاريع الدخل القائمة من خلال المنظمات على الأقل في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية .

ويوصي الباحث أنه من أجل ضمان أن تظل المنظمات غير الحكومية تحقق التمويل المستدام، ينبغي استقطاب وتوظيف موظفين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وفي تنفيذ الخطط والتحليل المالي. وأنه يجب على إدارة المنظمات غير الحكومية زيادة مصادر دخلها من تلك المعتادة. إضافة ضرورة التأكد من أن إدارة المنظمات تحافظ على علاقة جيدة مع الجهات المانحة عن طريق إدارة المعلومات، وضمان وجود المساءلة والاتصالات ذات مغزى.

Research Title: "Charitable Giving, Taxes and Fundraising"

عنوان الدراسة: "العطاء الخيري، والضرائب وتجنيد الأموال".

هدفت الدراسة إلى المساهمة في رؤى إضافية على كل من آثار نظام ضريبة الدخل وآليات لجمع التبرعات على العطاء الخيري في ألمانيا، ومن أجل القيام بذلك، فإن هناك مجموعة واسعة من منهجيات مختلفة، والنمذجة وهي النظرية، تحليل الانحدار، نتيجة الميل مطابقة، وتجربة ميدانية مؤطرة، والذي يعد لتقديم تماما صورة شاملة لتفاعل العطاء الخيري الفردي مع الضرائب وجمع التبرعات في ألمانيا.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد قسم الباحث دراسته لثلاثة محاور تعامل معها بما يناسبها، ففي المحور الأول ذكر تقدم وتحسين على عمل (Borgloh, 2008) حيث يقيس مرونة الدخل وسعر العطاء الخيري في ألمانيا بناءً على لوحة بيانات الإقرار الضريبي - فريق مكلف من قبل مكتب الإحصاء الاتحادي الألماني - لفترات تقييم من عام 2001 حتى عام 2006، وبالتالي فهو يساهم في مناقشة ما إذا كان الخصم الضريبي للتبرعات فعال للخرينة أم لا، وهذا يعني إذا كانت مرونة السعر أكبر من واحد في القيمة المطلقة أم لا. وتشير النتائج إلى أن العطاء الخيري في ألمانيا يحده دخل غير مرن وسعر مرّن، إذا تم تقييد العينة للمانحين فقط، والسلوك يدل على حد سواء دخل غير مرّن وسعر غير مرّن، ولكن لا تزال تتفاعل الجهات المانحة إلى الحوافز الضريبية التي خلصت إلى أن تكون فعالة.

أما المحور الثاني فيتناول عمل مشترك مع U Berthold ويبحث العلاقة بين ضريبة الكنيسة الألمانية والتصدق، ويدافع من ملاحظة أن العطاء الديني يلعب دوراً أكثر أهمية في الولايات المتحدة حيث لا توجد ضريبة الكنيسة. نموذج household البسيط يدرس التفاعل بين التبرعات وضريبة الكنيسة، وقد تم استخدام التحليل المعمق من خلال تحليل الانحدار المختلط، وأظهرت النتائج على أن هناك علاقة استبدالية بين التبرعات وضريبة الكنيسة، كما أن هناك علاقة صغيرة ولكنها إيجابية هامة لجميع أعضاء الكنيسة وليس له تأثير كبير على عينة فرعية من أعضاء الكنيسة مع معلومات دقيقة عن دولة اتحادية الإقامة. من ناحية أخرى، تشير إلى التأثير السلبي للمسؤولية ضريبة الكنيسة على التبرعات.

المحور الثالث يتناول عمل مشترك مع Astrid Dannenberg و Bodo Aretz وتقدم على عمل (Borgloh et al, 2010)، ويركز على جهود جمع التبرعات من الجمعيات الخيرية، وقد تم استخدام اختبار التنبؤ النظري أن الوقف من الصدقة يرتبط سلباً على التبرعات، من خلال دراسة أثر المحسنين على المنظمة الخيرية، من خلال تجربة ميدانية وجدوا أن المحسنين يفضلون تقديم عطاءهم إلى جمعية صغيرة نسبياً، وأن توفير مواضيع مع معلومات على إيرادات الجمعيات الخيرية، ليس له أي تأثير على السلوك في المساهمة. جامعي التبرعات قد يستغل هذا التفضيل للجمعيات الخيرية الصغيرة من خلال تصميم أنشطتها لجمع التبرعات وفقاً لذلك.

Research Title: "Nonprofit Marketing - effective communication : A case study of nonprofit organizations in Slovakia"

عنوان الدراسة : "تسويق المنظمات غير ربحية - التواصل الفعال ، دراسة حالة المنظمات غير الربحية في سلوفاكيا "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات التسويق غير الربحي، ومناقشة الاتصالات الخارجية الممثلة في ثلاث دراسات، أولاً: حالة الحملة، وثانياً: تحليل طبيعة الرسائل للحملات المحددة لجمع التبرعات، ثالثاً: التواصل في السوق السلوفاكية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهجية البحثية النوعية على حد سواء تحليلية ومقارنة. مع وجود تصميم من دراسات الحالة تستخدم لمعالجة صياغة المشكلة. وركزت على دراسة حالة الاتصالات التسويقية الخارجية في بيئة المنظمات غير ربحية السلوفاكية. وحيث أن هنالك اثنان محلي وواحدة منظمة دولية غير ربحية يخلق أساساً لدراسة مقارنة باعتبارها حالات محددة من حملات المنظمات غير الربحية السلوفاكية وتم التحليل سواء على المستوى الفردي (كل حالة) وعبر الحالات.

أظهرت الدراسة أن الفهم العميق لمواصفات السوق المستهدفة يساعد في بناء الرسالة الموجهة للجمهور وبالتالي يحقق التواصل الفعال وأن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف لدى المنظمات غير الحكومية لها أثر في عملية الاتصالات، إضافة إلى أن السد في عملية الاتصالات بين الجمهور والمنظمات غير الربحية يعتمد على الرسائل التي تقدمها للجمهور وعلى مقدار جاذبيتها و قدرتها على التحفيز وعلى الإقناع.

Research Title : " Financing local non-governmental organization in Ghana : Issues and Challenges "

عنوان الدراسة : " التمويل المحلي للمنظمات غير الحكومية في غانا: القضايا والتحديات "

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد كيفية تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية عملياتها. وعليه فإنها تهدف إلى دراسة مصادر الأموال لتمويل عمليات المنظمات غير الحكومية المحلية، وإلى تقييم فعالية استخدام أساليب من قبل هذه المنظمات لحشد الأموال، إضافة إلى دراسة التحديات التي تواجهها لجمع الأموال و تقديم توصيات من أجل تحسين واستدامة مصادر التمويل.

اعتمدت الدراسة منهج البحث المسح لدراسة تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية والقضايا والتحديات التي تواجههم مع مجموعة من العينات العشوائية بلغت (76).

وكشفت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية المحلية تحصل على التمويل في الغالب من المنظمات غير الحكومية الدولية والحكومات من خلال السفارات والوكالات التابعة لها. وكشفت الدراسة أيضا أن التمويل الخارجي للمنظمات غير الحكومية المحلية تتوفر في الغالب لفترة صغيرة من الوقت مثل سنة واحدة إلى 18 شهرا وأنه تم خفضها على مدى السنوات الخمس الماضية. وهذا يحد من حجم تدخلات المنظمات غير الحكومية المحلية.

وأوصت الدراسة بأنه من المستحسن للمنظمات غير الحكومية المحلية تنويع قواعد تمويلها، بالهيئات و الشركات المحلية والمحسنين لدعم التمويل. ومن الضروري أن تتمتع الإدارة التنظيمية والتنفيذية للمنظمات الأهلية غير الربحية بالحكمة والإدارة السليمة، وينبغي أن تكون هذه المنظمات قادرة على تقييم العوامل التي تعيق تمتعهم بالدعم الشعبي ودعم الشركات وضمان التعاون الفعال بينها وبين الجمهور.

(18 Jablonski (2006م):

Research Title : "Fundraising Strategies"

دراسة بعنوان: "استراتيجيات تجنيد التمويل".

هدفت الدراسة إلى تحديد ثلاثة محددات للكفاءة داخل المؤسسات وهي حجم المؤسسة، ومنح الحكومة، ومعدل نسبة تجنيد الأموال. اقتبست هذه الدراسة من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (بايتز ووكولين 1995). وأظهرت بيانات ومعلومات هذه الدراسة التي تحتوي على منظمات ومؤسسات في (26) صناعة مختلفة في القطاعات غير الربحية. أكبر هذه القطاعات تشمل : الفن، التعليم، الصحة، الخدمات الإنسانية، والمنظمات صانعة المنح.

توصلت الدراسة إلى توفير دليل يستخدم في قراءة وصناعة أحداث المستقبل المتعلقة بتجنيد الأموال. وإلى ضرورة بناء استراتيجيات تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات ليستمرروا في مهمتهم بتجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة.

وأوصت الدراسة بأن العمل من خلال تقديم العون لهذه القطاعات الكبرى يعتبر من أهم الأولويات بالنسبة للمستفيدين. وإلى ضرورة التنسيق بين القطاعات العامة والخاصة في مجال دعم تلك القطاعات وتلبية احتياجاتها. وأوصت بإعادة هيكلة استراتيجيات تلك القطاعات وتطوير أساليب العمل الإداري لديها بما يتلاءم والخدمات التي تقدمها. وإلى تطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل.

Research Title : " Fundraising in the Nonprofit : An analytical look at donor perceptions of How their donations are used to elicit more donations "

دراسة بعنوان : " تجنيد الأموال في القطاع غير الربحي : نظرة تحليلية على تصورات الجهات المانحة لمدى استخدام تبرعاتهم لانتزاع المزيد من التبرعات "

هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تهتم بكيفية إنفاق المؤسسات الخيرية لأموال التبرعات المخصصة لتجنيد الأموال. بالإضافة إلى تقديم مبادئ توجيهية للمديرين في القطاع غير الربحي والتي تساعد في توقع رد فعل العامة اتجاه الأموال الممنوحة لعملية جمع التبرعات. وإلى فهم مشاعر المانحين اتجاه الأموال المنفقة في عملية جمع التبرعات لدى المؤسسات غير الربحية. استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات الأولية. يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يعيشون في منطقة شيكاغو في حين تم استخدام العينة الصدفية.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أن هناك التزاماً أخلاقياً من بعض الأشخاص نحو التبرع للمنظمات الأهلية ولكنهم يتعاملون بحرص شديد مع كل فئة قبل اتخاذ القرار. وهناك آخرون حاولوا أن يبرهنوا أن المؤسسات الخيرية احتاجت نوع معين من المساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم في التبرع، وتم بالفعل تشجيعهم ليسجلوا ملاحظات حول أين وكيف وجدوا التبرعات. وتوصلت إلى أن أحد الاتهامات كانت من موجهة من قبل فئة من المستطلعة آرائهم بأن المؤسسات الخيرية تضع أموالاً طائلة على تجنيد الأموال غير الكفاء وغير المجدي، ويقولون بأن معظم المؤسسات الخيرية تتفق أكثر من (8%) من دخلها على غير جدوى بما فيه ما يتم إنفاقه على تجنيد الأموال.

أوصت الدراسة بأخذ النقاط السلبية المذكورة في النتائج بعين الاعتبار وأن توضع في الحسبان، وأوصت بضرورة توظيف أموال الأفراد المانحون وفق الأصول من حيث : الحالة، المهنية، العرق، قدرة المنظمة على إدارة موجوداتها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة سواء كانت المحلية والعربية أو الأجنبية ، فإننا نجد أنها تتفق مع هذه الدراسة أحياناً، وتختلف أحياناً أخرى، مما يعطى لهذه الدراسة التميز والإضافة الجديدة التي تقدمها عن الدراسات الأخرى التي تناولت موضوع تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية. وفيما يلي نستعرض بالتفصيل جملة من الاختلافات والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، حيث اتفقت مع دراسة (المقادمة، 2013)، (حماد، 2013)، (دلول، 2013)، (عفانة، 2013)، (الجرجاوي، 2012)، (جرار، أبو بهاء، 2012)، (أبو دقة، 2009)، (شرف، 2005)، (الديراوي، 2012)، (ALI، 2012)، (Frankova، 2012)، (Beiser، 2005)، في حين اختلفت مع (العدارية، 2011)، (أبو دية، 2011)، (الحيدري، 2004)، (Gyamfi، 2010) والذين استخدموا المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة (Borgloh، 2012) والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والكمي.

ومن حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، حيث اتفقت مع دراسة (المقادمة، 2013)، (حماد، 2013)، (دلول، 2013)، (عفانة، 2013)، (الجرجاوي، 2012)، (جرار، أبو بهاء، 2012)، (الديراوي، 2012)، (العدارية، 2011)، (أبو دقة، 2009)، (شرف، 2005)، (الحيدري، 2004)، (أبو دية، 2011)، (ALI، 2012)، (Gyamfi، 2010)، (Beiser، 2005)، في اختلفت مع دراسة (Borgloh، 2012) والتي استخدمت المقابلات.

ومن حيث مجتمع الدراسة، فقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمع دراسة مختلف عن الدراسات السابقة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في (22) منظمة أهلية تم تحديدها بناءً على عدد الموظفين العاملين فيها (عشرة عاملين فأكثر)، وبذلك فهي تختلف عن الدراسات السابقة، حيث يتكون مجتمع دراسة (المقادمة، 2013) من المدراء ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، أما دراسة (حماد، 2013) فقد تكون من مدراء شبكة المنظمات الأهلية، وتكون مجتمع دراسة (دلول، 2013) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، أما دراسة (عفانة، 2013) فقد تكون من العاملين العاملين في المؤسسات الدولية التي تعمل في قطاع غزة، في حين يتكون مجتمع دراسة (الجرجاوي، 2012) من المدراء ورؤساء الأقسام وموظفي تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية التي تقدر نفقاتها السنوية بـ 500000 دولار أمريكي وحاصلة على تراخيص لمدة تزيد عن خمس سنوات سابقة، أما دراسة (جرار، أبو بهاء، 2011) فقد تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في الضفة الغربية في محافظتي رام الله والبيرة، في حين تكون مجتمع دراسة (العدارية، 2011) من الموظفين الذين لديهم علاقة مباشرة بالتمويل في المؤسسات الأهلية التي تتخذ الإغاثية الزراعية نموذجاً، في حين تكون مجتمع دراسة (شرف، 2005) من المنظمات الاهلية التي يعمل بها خمسة موظفين أو أكثر، أما دراسة (الحيدري، 2004) فقد تكون مجتمع دراسته من العاملين في الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض، أما بخصوص الدراسات الأجنبية، فقد تكون مجتمع دراسة (ALI، 2012) من فريق إدارة بيت أخوات الأمومة (SIMAHO)، أما دراسة (Gyamfi، 2010) فقد تكون من المنظمات الأهلية في غانا، في حين تكون مجتمع دراسة (Beiser، 2005) من الأفراد الذين يعيشون في منطقة شيكاغو، أم دراسة (الديراوي، 2012) فقد تكون مجتمع دراستها من أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيته لعام 2010، في حين تكون

مجتمع دراسة (أبو دية، 2011) من جميع الموظفين الأكاديميين الإداريين، والنواب الأكاديميين، وعمداء الدراسات العليا ومسؤولي المكتبات ومراكز الحاسوب في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم.

أما من ناحية العينة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة حيث استخدمت أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، حيث اتفقت مع (المقادمة، 2013)، (حماد، 2013)، (الجرجاوي، 2013)، (جرار، أبو بهاء، 2011)، (شرف، 2005)، (الحيدري، 2004)، (عفانة، 2013)، (أبو دية، 2011)، في حين اختلفت مع دراسة (دلول، 2013)، (أبو دقة، 2009)، (Gyamfi، 2010) والذين استخدموا أسلوب العينة العشوائية، وتختلف مع دراسة (ALI، 2012) التي استخدمت العينة الطبقية العشوائية، كما تختلف مع دراسة (Beiser، 2005) التي استخدمت العينة الصدفية.

يوضح جدول رقم (1-1) أدناه، ربط بين محاور الدراسة (متغيرات الدراسة، مع محاور الدراسات السابقة، ومن الجدير ذكره أن محاور الدراسة تم تحديدها بناءً على طبيعة الدراسة ومشكلاتها والأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة.

جدول رقم (1-1): ربط متغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	متغيرات الدراسة
(المقادمة، 2013)، (الحيدري، 2004).	المحور الأول المعرفة
(المقادمة، 2013)، (الديراوي، 2012)، (الحيدري، 2004)، (عبد الكريم، 2002).	المحور الثاني المهارات والقدرات
(حماد، 2013)، (الحيدري، 2004)، (أبو دية، 2011).	المحور الثالث الخبرات
(حماد، 2013)، (الجرجاوي، 2012)، (أبو دية، 2011)، (الحيدري، 2004).	المحور الرابع المؤهلات
(أبو دية، 2011).	المحور الخامس الإبداع والابتكار
(عفانة، 2013).	المحور السادس التعاون بين العاملين والعمل في فرق
(حماد، 2013)، (دلول، 2013)، (العدارية، 2011)، (الجرجاوي، 2012)، (جرار و أبو بهاء، 2012)، (أبو دقة، 2009)، (شرف، 2005)، (الحيدري، 2004)، (عبد الكريم، 2002)، (ALI، 2012)، (Borgloh، 2012)، (Frankova،)، (2012)، (Gymfi، 2010)، (Jablonski، 2006)، (Beiser، 2005).	المحور السابع تجنيد الأموال

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ربطها بمحاور دراسة الباحث

بالنظر إلى الدراسات السابقة، والتي درست حالة المنظمات الأهلية، نجد أنها أكدت على الدور الفعال والمميز الذي تؤديها تلك المنظمات في المجتمعات الإنسانية، وأنها تلعب دور تكافلي وتكاملي مع قطاعات المجتمع الأخرى في تلبية الاحتياجات المختلفة، وبالنظر إلى جدول رقم (1-1) نجد أن الدراسات التي شملت محور تجنيد الأموال، أكدت على أهميته وضرورة النظر فيه بعناية وبحث عن الاستراتيجيات المختلفة المطلوبة في سبيل نجاح عملية تجنيد الأموال من أجل استمرار المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها وأجندتها المختلفة، وأشارت إلى أن فشل عملية تجنيد الأموال وعدم قدرة المنظمات على توفير المصادر التمويلية الكافية لتمويل أنشطتها، وفشلها في تنويع مصادرها التمويل، وعدم توفر أنشطة لمشاريع تمويلية ذاتية، يعرضها لخطر توقف أعمالها وأنشطتها، وأوصت تلك الدراسات بضرورة أن تنوع المنظمات الأهلية في مواردها المالية وأن يتوفر لديها مصادر تمويلية ذاتية تحاول من خلال الوصول لحالة من الاستقرار والأمان في تنفيذ مشاريعها وأنشطتها، كما أوصت بضرورة أن يتوفر لديها إدارة حكيمة فعالة، وتتمتع بحس من الكفاءة في إدارة منظماتها، إضافة إلى توفر موارد بشرية كافية ومناسبة وتتمتع بالكفاءة البشرية المناسبة من أجل تنفيذ أجندتها وخططها المرسومة في الأجل القريب والبعيد، ومن ناحية أخرى، وبالنظر إلى جدول رقم (1-1)، نجد أن بقية المحاور تناولت تدرج تحت بعد رئيسي شامل وهو رأس المال البشري، أكدت دراسات هذا المحور على أهمية وفعالية رأس المال البشري، واعتبرته واحد أو من أهم ركائز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال خصوصاً في المجتمع العرفي الذي نعيش فيه اليوم، كما اعتبرته المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات ومنها المنظمات الأهلية، وأجمعت على أن رأس المال البشري هو أثمن رأس مال ورفعت شعار البشر هم الأكثر استثماراً، وأوصت بضرورة الاهتمام به وتنميته والاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب، بهدف تطوير هذا المخزون البشري المهم والذي سوف تنعكس استثماراته في أداء الموظفين والقيمة المضافة التي يؤدونها من خلال أعمالهم، وعليه يمكن القول، أن هناك دور حقيقي وفعال للمخزون البشري لدى الأفراد العاملين في المنظمات ودور مؤثر في نجاحها ودعم ميزتها التنافسية بين نظيراتها من المنظمات الأخرى.

لقد استفاد الباحث من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة ، من خلال تعميق المعرفة بمفهوم تجنيد الأموال من حيث أبعاده ومؤثراته والعوامل المؤثرة فيه ، ودوره وأهميته وطرق الحصول عليه ، وخصوصاً في حالة الدراسة وهي المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، إضافة إلى تعميق المعرفة بمفهوم رأس المال البشري، من حيث التعريف والمكونات وقياسه وواقعه في فلسطينه ونظرياته وغيرها من الأبعاد التي تناولتها الأدبيات المتصلة برأس المال البشري، كما تمت الاستفادة من الدراسات والكتب والمراجع في كتابة الإطار النظري وتعميق المعرفة بجميع أبعاد الموضوع التي تناولها الدراسة وكذلك استفادت من المنهجية المستخدمة سواء كانت في جمع البيانات أو في تحليلها، واستفاد في تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات في الدراسة، وفي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وربطها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وعليه فإن الباحث يقر بهذه الفائدة الكبيرة ، والمساعدة في تسهيل إعداد وإخراج هذه الدراسة بما يتفق ويتوافق مع النظرية والمنطق ومنهجية البحث العلمي.

وأهم ما يميز هذه الدراسة ، كما حسب علم الباحث، هناك نقص في البحث العلمي المحلي الذي تناول موضوع رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية، وبالتالي تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت وناقشت دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، وتأتي هذه الدراسة في إثراء المكتبة بموضوع رأس المال البشري مع ربطة بتجنيد الأموال وربطه بقطاع هام من القطاعات في المجتمعات وفي المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، لما لها من الدور الفعال في دعم المجتمع وتحقيق تكافله وغيرها. ومن خلال ما تم عرضه في المقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة، يتبين الإضافة المميزة التي تقدمها الدراسة من حيث المنهج والعينة والتحليل والنتائج التي خرجت بها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتكون من ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: رأس المال البشري.
- المبحث الثاني: تجنيد الأموال.
- المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.

المبحث الأول

رأس المال البشري

مقدمة.

1.1.2: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري.

2.1.2: مفهوم رأس المال البشري.

3.1.2: مكونات رأس المال البشري.

4.1.2: خصائص رأس المال البشري.

5.1.2: أهمية رأس المال البشري.

6.1.2: نظرية رأس المال البشري.

7.1.2: قياس رأس المال البشري.

8.1.2: الاستثمار في رأس المال البشري.

9.1.2: رأس المال البشري في فلسطين.

الخلاصة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم أصول المؤسسة على الإطلاق، وأساس ثروتها، ويمكن القول بأن المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وأساس ميزتها التنافسية (امحمد وإلبي، 2009).

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الأدبيات المتصلة برأس المال البشري، بحيث يتكون لذا الباحث الجانب النظري الذي يستطيع من خلاله صياغة وتنظيم الجانب التطبيقي للدراسة وبالتالي الوصول للنتائج. يعرض المبحث استعراض تاريخي مختصر لرأس المال البشري، ونشأته، ومفهومه، ومكونات رأس المال البشري، إضافة إلى خصائصه وأهميته ودوره، ويتطرق إلى موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، وانتهاءً برأس المال البشري في فلسطين.

وكنتيجة لدور رأس المال البشري كقوة محركة للميزة التنافسية في منظمات الأعمال اليوم، أضحت قضية تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً، والتي من شأنها أن تعمل على تنمية الكفاءات البشرية وصقلها في العديد من جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية (منصور، 1976). حيث أن المنظمات الأهلية واحدة من منظمات الأعمال تسعى في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافه ومن أهمها جلب التمويل اللازم لتمويل أنشطتها وديمومتها، الأمر الذي بدوره يدفعها إلى تطوير وتحسين رأس مالها البشري.

1.1.2: الاهتمام التاريخي برأس المال البشري:

أخذ رأس المال البشري في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة، كونه يضيف القيمة الاقتصادية للمعارف والمهارات والقدرات، ومع اتساع حجم المنظمات وزيادة الإنتاج وزيادة المنافسة التي يشهدها عصرنا الحالي، أصبحت المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على رأس مالها البشري، فالمنظمات الناجحة هي من تستطيع أن تجذب الأشخاص الموهوبين، أصحاب الكفاءة من خلال أفضل الأعمال التي تقدمها، إضافة إلى قدرتها على استخدام المخزون البشري من القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملين لديها من أجل تحقيق أهدافها (النداوي، 2009).

لقد تباينت الآراء لدى الكتاب والباحثين في موضوع ظهور مصطلح رأس المال البشري، حيث يرى البعض بأنه يعود إلى العصور القديمة، عصر أفلاطون، أرسطو، وأكونيس، فقد نادى "أفلاطون" بتقسيم العمل في نظرية (الدولة المثلى) بناءً على اختلاف المواهب الطبيعية للبشر. ومن الجدير ذكره أن للحضارة الإسلامية دوراً مهماً وبارزاً في تطوير المعرفة الإنسانية، فهناك آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة تأمر وتحث على طلب العلم، كما فضل الإمام علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه- المعرفة على المال (المالكي، 2005). وهناك من يرى أن استخدام مصطلح رأس المال البشري يعود إلى أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكد كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، في حين يرى باحثين أن يعود إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر،

حيث تم استخدامه كأسلوب جذب ولفت للانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات (المحمد و إيفي، 2009).

وذكر دهان، أنه منذ عقد التسعينات من القرن الماضي، وبداية بروز ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، قد شاع وانتشر استعمال مصطلح رأس المال البشري أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى أن الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد الجديد لم تعد قائمة فقط على الموجودات والأصول من الآلات والتقنيات والأموال، بل تقوم أيضاً على ما تمتلكه من موارد غير مادية وغير ملموسة تتمثل في المخزون البشري لدى الأفراد العاملين (دهان، 2012).

ومنذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم، نجد أن المنظمات أصبحت تتجه نحو زيادة معارف العاملين واكتسابهم المزيد من المهارات والقدرات وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية، في سبيل تحقيق أهدافها ومصلحة موظفيها، وإغناء قيمة رأس مالها الفكري الذي تمتلكه، لذلك فقط تبنت الكثير من المنظمات شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية" (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2005). كما أن هناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس ما بشري دائم الترقى، دائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد من موقع الاقتدار وفي سياق تنافسي بالغ الحدة (القصاص، 2007).

2.1.2: مفهوم رأس المال البشري:

لقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في موضوع الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية في رسم أبعاد وشرح مفهوم رأس المال البشري بدءاً من ظهوره وحتى الآن. وعليه فقد جاءت الدراسات والأدبيات السابقة بجملة من التعريفات لرأس المال البشري، تتقارب وتتباين أحياناً وتتسع وتضيق أحياناً أخرى حسب رؤية وهدف صاحبها، ونسرد فيما يلي جملة من التعريفات لمفهوم رأس المال البشري:

يعرف (Schultz) رأس المال البشري للمجتمع على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية" (Schultz, 1961 : 187).

ويعرفه (Malhorta) بأنه "قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة ، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة" (Malhorta, 2003: 86).

وبحسب (Fitzenz) فإن رأس المال البشري يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (Fitzenz, 179: 2000).

ويرى العلي وآخرون، أن رأس المال البشري هو " مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل " (العلي وآخرون، 2006: 334).

في حين عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه " كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية، والتقنية، التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة " (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003: 90).

كما يعرف كل من عادل المفرجي وأحمد صالح، رأس المال البشري بأنه " مجموعة القدرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي تنطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة " (المفرجي، صالح ، 2003: 9).

من خلال استعراض المفاهيم السابقة لرأس المال البشري، فإن الباحث يرى بأنه متعلق ومرتبطة بالدرجة الأولى بالفرد أو الشخص أو الإنسان العامل أي بما يمتلكه من مزيج المعارف والمهارات والخبرات العلمية والعملية والقدرات والإبداع والابتكار، ليؤثر بمجموعه على الوظائف المختلفة التي يؤديها ذلك الفرد وخصوصاً عند ارتباطه بالعمل لدى الشركات والمؤسسات. وبهذا يمكن لنا بأن نعرف رأس المال البشري على أنه " مزيج من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها أو يكتسبها الأفراد وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في انجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي " .

3.1.2: مكونات رأس المال البشري:

يرى (Lothgren) أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار ، والمقدرة (الكفاءة التخصصية)، والمقدرة الاجتماعية. ويقصد بالابتكار المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر. أما المقدرة (الكفاءة التخصصية) فهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال. أما المقدرة الاجتماعية فهي عبارة عن التعامل والافتتان مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه (Lothgren,1999).

وقد حدد (Bontis, 1998) أبعاد رأس المال البشري في المعرفة والمهارات والقدرات والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي (MaZlan, 2005).

بينما يرى كل من سماح صولح ومراد محبوب أن مكونات رأس المال البشري تتمثل برأس مال المعارف، رأس المال الكفاءات، رأس مال التحفيز، رأس مال طرق العمل (صولح، محبوب، 2012).

في حين ترى حسيبة بأن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي (حسية، 2009: 17):

1. الكفاءات: هي مجموعة المعارف، والاتجاهات، والتصرفات، والسلوكيات المستتبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.
 2. التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة.
 3. المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.
- ومن الجدير ذكره بأن عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب منذ ميلاد الفرد إلى وفاته، وهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال (دهان ، 2012 : 25):

1. العائلة ودور الحضانة أو كل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.
 2. النشاطات الرسمية للتعليم والتكوين بكل مراحله في المؤسسات الرسمية بكل أنواعها ومراحلها.
 3. التكوين والتدريب في مكان العمل.
 4. الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية.
- بالنظر إلى ما سبق من الأدبيات التي تحدثت عن مكونات رأس المال البشري وكذلك إلى الأدبيات التي شرحت وفصلت في مفهومه، فإن الباحث يرى بأن رأس المال البشري يتكون من جملة من المكونات الأساسية، من أهمها، المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق.

وفيما يلي توضيح لأهم مكونات رأس المال البشري:

(1) المعرفة:

من الجدير ذكره أن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، فقد رافقت المعرفة الإنسان منذ أن تفتح وعيه، مروراً بالمستويات البدائية في إدراكها، ووصولاً إلى ذراها الحالية، حيث تتمتع المعرفة اليوم بتأثير كبير على نمط حياة الإنسان، وبفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية، وهو ثورة علمية في المجالات الالكترونية، والنووية، والفيزيائية، والبيولوجية، والفضائية (الهاشمي، العزاوي، 2007).

تعرف المعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها" (الخشاب، 2000: 17).

يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي (المعاني، وآخرون، 2011: 247-248):

1. يعتبر توافر رأس المال البشري ضرورياً لإنشاء المعرفة.
2. يلعب رأس المال البشري الدور الأبرز في تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
3. يعتبر رأس المال البشري مطلباً أساسياً من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.
4. يؤدي توافر رأس المال البشري إلى تسهيل قيام إدارة المعرفة بتطوير استراتيجيات المنظمة.

(2) المهارات والقدرات:

يعرف العمري (2013) القدرة على أنها "طاقة واستعداد عام يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة". أما المهارة على أنها "استعداد خاص أقل تحديداً من القدرة ، يتكون عند الإنسان نتيجة تدريبات متكررة ومتدرجة ومتصلة ،تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل ، أو استعداد لاكتساب شيء معين. فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة".

وتعتبر المهارات والقدرات ذات أهمية كبيرة للفرد بحيث تمكنه من أداء أدواره في الحياة على الصعيد المهني بحيث يستطيع من خلاله تنفيذ المهم المطلوبة منه والمنوطة بعمله، كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني خصوصاً في ظل حفاظه على اكتساب مهارات وقدرات جديدة أو على الصعيد الشخصي بحيث تجعل حياته أفضل.

(3) الخبرات:

يكتسب الإنسان في كل يوم يمر به العديد من الخبرات والتجارب عن طريق القراءة أو المشاهدة أو السماع أو العمل أو أن يمر الشخص نفسه بموقف معين وهكذا، ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة، والخبرة تقسم الى نوعين، خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، وعلى الإنسان أن يوازن بين الأمور للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته كبيرة بعيداً عن نتائج تجاربه هل هي سليمة أم صحيحة أم عادت عليه بالنفع أم لا. إلا أن خوض التجربة في حد ذاتها يكفي للخروج منها بفائدة، ويجب أن لا يركز الشخص على أمور العمل ويبتعد عن أمور الحياة العامة (الجمال ، 2014).

(4) المؤهلات:

نظراً للاختلاف في وجهات النظر في تعريف المؤهلات وعدم الاتفاق على تعريف واحد وشامل، فإن الباحث يرى بأن المؤهلات هي عبارة عن استعدادات طبيعية أو مكتسبة تجعل المرء أهلاً لأمر أو لعمل صالحاً له، وتؤخذ بشكل رسمي كشهادات معتمدة من المدارس والجامعات والمراكز التعليمية المختصة ويطلق عليها

مؤهلات علمية أو من المراكز المهنية والجامعات المتخصصة ويطلق عليها مؤهلات مهنية ، وبموجب الشهادة تقر بتوافر جملة من المعارف والمهارات والقدرات اكتسبت من قبل حاملها على أيدي معلمين ومدرسين أكفاء .

وتكتسبت المؤهلات العلمية والمهنية أهمية في تطوير وتحسين رأس المال البشري في عدة اتجاهات، من حيث تطوير المعارف وتنمية المهارات والقدرات واكتساب الخبرات من قبل المعلمين والمدرسين .

(5) الإبداع والابتكار:

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح و محدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله. فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، يعرف الإبداع على أنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (الزعيبي والجريري، 2007: 4).

ويمكن تعريفه بأنه " مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية... بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها" (الفضلي، 2003: 345).

بينما يعرف الابتكار على أنه " فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة و/أو أداء عمل. ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي أو عدولاً عنه " (تصريف من الأمم المتحدة، 2006: 9-11).

يمثل الابتكار والإبداع إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى الوقوف بمعنى التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها (الزنبق، 2010).

6) التعاون والعمل في فريق:

يعرف سلطان (2004) فرق العمل على أنها " جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها"

بينما يلخص جاد الرب (2005) مفهوم فرق العمل بأنها " مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.

تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الاداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ أن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز (المحاسنة، 2007).

4.1.2: خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بخصائص رأس المال غير الملموس، فهو رأس مال غير ملموس، ومن الصعوبة قياسه بدقة، سريع الزوال والفقدان، يتزايد بالاستعمال، يمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وفي عمليات مختلفة في الوقت نفسه، يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، كما أن له تأثير كبير على المنظمة (Wigg, 1997).

وقد ذكر الرشدان، جملة من خصائص رأس المال البشري، وهي (الرشدان، 2005: 83):

1. أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
2. أن رأس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضاً.
3. أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
4. أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
5. لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
6. بؤفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفايات أو خردة.

وفي السياق نفسه، يشير دهان إلى خصائص أخرى لرأس المال البشري وهي (دهان، 2012: 24-25):

7. يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب.
8. المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويمكن أن تصنف من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين، هما رأس مال بشري عام و رأس مال بشري خاص.
9. يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
10. يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
11. يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
12. يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل.

ويضيف لفته، خصائص أخرى تميز رأس المال البشري وهي (لفته، 2010 : 243):

13. لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس مال البشري.
14. الاستثمارات في رأس المال البشري هي استثمارات في التعليم وزيادة التأهيل، والتطوير والصحة الجسدية والنفسية.
15. لا يمكن قياس تغيرات رأس المال البشري، الحاصلة نتيجة لتغير النفقات، بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.
16. العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، طلباته الشخصية، قدراته، معارفه، ومهاراته، صحته الجسدية والنفسية.
17. رأس المال البشري ليس فقط معرضاً للاندثار المادي والمعنوي، كما هو شأن رأس المال المادي، ولكنه أيضاً قادر على التراكم بمفهوم رأس المال.

5.1.2: أهمية رأس المال البشري:

على مر العصور شهدت الحياة انجازات مذهلة تؤكد وتدلل على القدرة البشرية المذهلة في تشييد الصروح الهائلة للحضارة البشرية (بوجهها الإنساني والإنساني). ويتمتع العنصر البشري كوحدة اقتصادية بقيمة كبيرة في دعم عملية الإنتاج، ونتيجة لتفوق الطاقة الإنتاجية للإنسان وتميزها على جميع أشكال الثروة الأخرى، يمكن اعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق (العاني، 2002). كما أن الاقتصاديين يعتبرونه العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرون أيضاً بأن العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنيكي والارتفاع بمعدلات التنمية لا يمكن أن تنفع

مطلقاً دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي (الحبيب، 1981).

لقد أشار ألفريد مارشال إلى أن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وذلك على أساس أن الفكر سواء ما تعلق منه بالعلوم والآداب أو الفنون أو ذلك الذي نشأت بفضلها الآلات والأجهزة، كما أنه يمثل الإنتاج الذي يتلقاه أي جيل من الأجيال السابقة له، ويرى (Shfei) بأن الإنسان قادر على استعادة الثروة المادية حتى لو انمحت من الوجود، في حين أن الثروة المادية سرعان ما تتضاءل وتتلأشي، إذا بقيت بدون الفكر الإنساني (Shfei, 1970). كما اعتبر كارل ماركس أن الإنسان أثمن رأس مال، وأدخل فيتش رأس المال المعنوي (العنصر البشري) ضمن عناصر رأس المال، وأكد على وجوب استخدام رأس المال البشري، وإذا كانت النظرة إلى رأس المال البشري بأنه الرصيد الذي يؤديه إلى مزيد من الدخل مع مرور الوقت، كذلك فإن الأموال التي تنفق على التعليم تؤدي أيضاً إلى مزيد من الدخل من وجهة نظر الفرد والمجتمع، وبهذا فإن رأس المال البشري يعتبر نوعاً من أنواع المال حيث يمثل الوعاء الذي ترصد فيه هذه الأموال (فيله، 2003).

وقد دلت تجربة التطور الاقتصادي العالمي بكل وضوح على أن الكوادر المؤهلة ومعارفها المهنية والعلمية والتقنيكية بصفة خاصة والخبرة الإنتاجية والإدارية تكون عنصراً من أهم عناصر إعادة الإنتاج الاجتماعي التي كثيراً ما تحدد سير وأفاق عملية التنمية (العاني، 2002).

كما وأكد علماء المستقبليات، أن القرن الحادي والعشرين سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلماً ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة، ومن ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة، أما الأمة التي تتخلف عن استثمار مواردها البشرية فستبقى في خطر خصوصاً إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريباً يومية (عبدالصمد، والعقون، 2011).

ومن الجدير ذكره أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه، وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج، فمثلاً نجد التعليم العالي يجعل الأفراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل الشركات ولا ميزة تنافسية في استخدامهم، لكن العبرة فيما يمكن أن تحقق الشركة بهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على الشركات المنافسة، وهذه هي القيمة الحقيقية. وكذلك فإن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعداً حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين (نجم، 2008).

وتتمثل أهمية رأس المال البشري للمنظمة عموماً بما يلي (المعاني، وآخرون، 2011: 250-251):

1. يعتبر من المصادر الحرجة والفردية التي تؤثر على الأداء.

2. يساعد في خلق معارف جديدة.

3. أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده.

4. يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
5. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
6. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

6.1.2: نظرية رأس المال البشري:

يعتبر بعض الباحثين أن نظرية رأس المال البشري ظهرت مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي (Mincer Jacob) هو أول من استخدم عبارة "الرأس المال البشري" في مقال نشره سنة 1958، لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في الرأس المال البشري" الذي نشره الاقتصادي (Schultz Théodore) سنة 1961 (عبد الصمد، العقون، 2011).

تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أن التعليم له دور فعال وضروري، لتحسين القدرة الإنتاجية للأفراد، ويمكن القول بأن أصحاب نظرية رأس المال البشري يحاولون أن يبرهنوا أن الشعب المتعلم هو شعب منتج (Olaniyan&Okemakinde, 2008).

تتلخص فكرة نظرية رأس المال البشري، أنه من اليقين اعتبار العاملون (Employees)، وليس الأموال، البنيات، الأراضي، والمكائن، هم دم الحياة (Life Blood) النابض المتدفق لديمومة المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير والتنافسي (العنزي، وصالح، 2009).

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها Schultz في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من Becker وMenser.

إسهامات شولتز (Schultz):

شاهد شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري، لذلك فقد سعى جاهداً من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية، واعتبر أن عملية التعليم أفضل وسائل الاستثمار في رأس المال البشري، ومن أجل تحقيق هذا فقد ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكننتيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية، وعليه فقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي (مدلس، 2008: 36):

1. الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوة العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة

اقتصادية يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجهاً لها.

2. تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

وقد بنى شولتز نظريته على ثلاثة فروض أساسية هي (حسن، 2005: 66):

1. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يمكن تفسيره بالزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
2. إن الاختلاف في إيرادات ومداخل الأفراد لا يمكن تفسيرها باختلاف مقدار استثماراتهم في رأسمالهم البشري.
3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي (غير البشري).

إسهامات بيكر (Becker) :

يعد بيكر واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري. وبعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة (حسن، 2005: 70).

وأدرج بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية، ومن بين أنواع الاستثمارات يذكر التعليم، التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والصحة (Becker, 1993).

إسهامات منيسر:

تمثلت إسهامات منيسر بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري (عثمان، 2004: 5):

1. تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
2. تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

3. تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وتتمثل الافتراضات الأساسية لنموذج منيسر فيما يلي (الحولي، 2009: 3-4):

1. طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال، والتدريب يرفع إنتاجية العمال إلا أن يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية.
2. يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على أجور أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب.
3. يفترض اقتصاد تكلفة التدريب على التكلفة البديلة، بمعنى الأجر الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.
4. يفترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية.
5. يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد فيحسم التدفقات المستقبلية.

7.1.2: قياس رأس المال البشري:

لقد اقتصر قياس إسهامات البشر سابقاً، ولفترات طويلة على استخدام المقاييس والقواعد المحاسبية، والتي كانت تنظر للعنصر البشري على أنه تكلفة، متجاهلة تماماً الدور الفعال والقيمة الاقتصادية التي يضيفها في كفاءة وفعالية المنظمات، إن نماذج الاقتصاد تتجه اليوم إلى التركيز على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب، حيث أن الأفراد يخلقون قيمة مضافة من خلال ما يقدمونه من جهد ومن خلال ما يمتلكونه من المهارات والخبرات والمؤهلات والقدرات والدوافع الداخلية، وقد ظهرت بعض المبادئ المحاسبية الجديدة التي تهتم بالقيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (المعاني، 2011). ومن الجدير ذكره أن وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالعاملين في قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجور والنفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل يجب تخفيضها إلى أدنى حد لزيادة فعاليتها. بينما يتطلب وجهة النظر الحديثة وفقاً لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية (حسن، 2005).

أورد الحلو (2008) أن الاستثمار في التدريب والتعليم كان من أولى المؤشرات لتقدير رأس المال البشري، لسهولة قياس ذلك، لأن ذلك يسهل عملية تخمين التكلفة والعوائد من ذلك الاستثمار، باعتبار أن المهارات والمعارف المتجسدة لدى الشخص تشكل رأس مال بشري، وأن الاستثمار في المورد البشري سيزيد الإنتاجية.

إن عملية قياس المورد البشري تكون باتجاهين (المعاني، 2011: 254):

1. الاتجاه الأول: يقوم على أساس قياس تكلفة الاستثمار في تلك الموارد.

2. الاتجاه الثاني: يقيس العوائد المتحققة من هذا الاستثمار، باعتبار المورد البشري أصلاً يمكن قياس تكلفته وعوائده.

يذكر يرقى (2008) مبادئ أساسية وإرشادية لقياس رأس المال البشري وهي (وهيبة، 2012: 36-37):

1. الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة.
2. لا يمكن أن ندير بدون بيانات.
3. بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح.
4. قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري.
5. العلاقة بين الأسباب والنتائج.
6. رأس المال البشري هو القوة الدافعة المضافة مهما كانت جودة المعدات أو العمليات أو حتى رأس المال الفكري.
7. النجاح يتطلب الالتزام.
8. السير للمستقبل.
9. المدير هو الأساس.
10. التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي.

8.1.2: الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات والشركات المعاصرة، وكذلك من قبل ذوي الخبرة والاستشارات والجمعيات التخصصية المعنية بتنمية الموارد البشرية، فضلاً عن اختصاصي وممارسي تنمية رأس المال البشري (أبوالجدايل، 2012).

عرف الحناوي (2006: 7) الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته ومعارفه الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه من الحصول عليه في فترات مقبلة".

وعرفه كل من أبو رغيف، والعكيلي (1998: 157) بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكن من زيادة إنتاجيته".

ويعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (امحمد، وإلبي، 2009).

ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل فيما ينفقه الإنسان ليتوفر لديه ما سبق ذكره من مكونات رأس المال البشري كالمهارات والخبرات والمؤهلات وغيرها ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب، ويؤدي استثماره في مجموعه إلى زيادة إنتاجيته وتحقيق العديد من المنافع له وعلى رأسها زيادة الدخل.

ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الآتي (العلي، وآخرون، 2006: 243-244):

1. التعليم والتدريب
2. إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة.
3. التعليم عن بعد لضمان استمرارية التعلم.
4. تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسئولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.
5. إدامة قابليات الموارد البشرية.
6. رفع معنويات الموارد البشرية.
7. التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دورانهم ويعمق من ولائهم والتزامهم.

وللهوض بعملية الاستثمارات في رأس المال البشري اقترح Schultz الاهتمام بالاستثمارات في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري وهي (إبراهيم، 2006: 564-565):

1. الاهتمام بالاستثمارات في مجال الخدمات الصحية التي تؤثر في رأس المال البشري كماً ونوعاً. كماً عن طريق تخفيض نسب الوفيات ونوعاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.
2. الاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم والاهتمام بإنشاء مراكز للتدريب المهني ونشر التعليم الفني وهذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كماً، ولكنها ستؤثر في نوعيته وكفايته الإنتاجية.
3. تشجيع هجرة الأفراد إلى حيث توجد وظائف، أي إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب على العمل وعرضه.

العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل ما يلي (الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، 2007: 6):

1. **العوامل الجغرافية:** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.
2. **العوامل السكانية:** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني.
3. **العوامل الاجتماعية:** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي.

4. **العوامل الاقتصادية:** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف.

5. **العوامل السياسية:** حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك الأيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت ببرامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراره.

9.1.2: رأس المال البشري في فلسطين:

ربما لا أحد منا يستطيع أن ينكر ذلك الدور الهام الذي يلعبه رأس المال البشري في نهضة الأمم وتقدمها، ولا سيما في البلاد النامية والتي تسعى بكل ما تمتلكه من طاقات وإمكانات إلى التقدم والنهضة بشعوبها من الوضع المتدني إلى وضع يسمح لها بالعيش براحة ورفاهية، وهذا يؤكد ويؤيد الدور الذي يلعبه رأس المال البشري المتمثل في الناس أو دعنا نقول في مجموع الأفراد شباباً وشباناً وأطفالاً ونساءً وشيوخاً في فلسطين، خصوصاً لما تعانيه من سوء الاحتلال وهيمنته وحصاره، فتجعل من الشعب الفلسطيني أحرص الشعوب على زيادة وتطوير مخزونها من رأس المال البشري لينهض بها من جديد تحت شمس الحرية وفي مصاف الشعوب والدول المتقدمة.

وتظهر إحصائيات مركز الإحصاء المركزي الفلسطيني بأن المجتمع الفلسطيني مجتمعاً فتياً، حيث قدرت نسبة الأفراد لعام 2014 في الفئة العمرية من (0-14) ب 39.7، ويقارب هذه النسبة الشباب الذين هم عماد الأمم وسلاح نهضتها وتميزها حيث قدرت نسبة الشباب لعام 2014 للفئة العمرية ب 30% من مجمل تعداد السكان، وهذا ما يظهره الجدول رقم (1-2) أدناه. كما يظهر الجدول أن معدل المواليد الخام (32.3 %) وهي نسبة جيدة تفيد بوجود زيادة مطردة في التعداد السكان، في توفر المورد البشري، وكما ذكر سابقاً، أن نهضة الأمم تقوم بشعوبها، وهذا يضع على كاهل الدولة أن تستفيد من طاقات الأفراد في المجتمع واستغلالها بالشكل الأمثل بحيث تحقق نهضة قوية ومتقدمة، وإلا فإن هذه الزيادة ستكون بمثابة ثقل كبير على كتفيها مما قد يؤدي لتراجعها وتخلفها وزيادة في أعداد الفقر والبطالة، وبالتالي فإن العمل على تطوير المخزون البشري من شأنه أن يسهم في تخفيض أعداد البطالة في المجتمع الفلسطيني وتخفيف من نسبة الفقر وصولاً إلى التقدم والتميز والنفوذ.

جدول رقم (2-1) مؤشرات السكان في فلسطين لعام 2014

النسبة	فلسطين	الضفة الغربية	قطاع غزة
نسبة الأفراد (0-14)	39.7%	37.6%	43.2%
نسبة الشباب (15-29)	30.0%	30.1%	29.9%
نسبة المسنين 60 سنة فأكثر .	4.4%	4.9%	3.7%
معدل المواليد الخام	32.3%	29.4%	36.8%

المصدر: مركز الإحصاء المركزي ، <http://www.pcbs.gov.ps> ، تاريخ الوصول: 20-10-2014.

بينما تظهر مؤشرات التعليم التي أوردها مركز الإحصاء المركزي أن نسبة الأمية في المجتمع الفلسطيني نسبة متدنية حيث بلغت 3.7%، وهذا يؤكد على إقبال الشعب الفلسطيني على التعليم والتدريب وتطوير قدراته، وانخفاض مستوى الأمية من شأنه أن يعطي مدلول قوي على توفر المعارف والمهارات والقدرات لأنه شعب متعلم ويحرص على التعليم ، وهذا يدعو الدول والحكومة المسؤولة أن تأخذ على عاتقها مسؤولية الاهتمام بالمتعلمين والكفاءة البشرية وتنميتها والاستفادة منها في نهضة المجتمع وصلاحه، في حين بلغ عدد طلبة المدارس ب 1151702 وهذه نسبة جيدة، تدلل على وجود اهتمام من قبل الأهالي على دفع أبنائهم للتعليم والالتحاق بالمدارس وهذا ما يظهره الجدول رقم (2-2) أدناه.

ويظهر الجدول أدناه أن عدد المنشآت التعليمية في فلسطين (5649)، وهذا عدد جيد ومثير للاهتمام، خصوصاً بأن الوحدة الجغرافية التي يدرسها مركز الإحصاء المركزي هي قطاع غزة والضفة الغربية، والذي يدل على الأهمية التي تعزوها الحكومة والمؤسسات المتخصصة للتعليم.

جدول رقم (2-2): مؤشرات التعليم في فلسطين للعام 2013/2014.

المؤشرات	السنة	القيمة
نسبة الأمية للأفراد 15 سنة فأكثر	2013	3.7%
عدد المدارس	2014/2013	2784
عدد المعلمين في المدارس	2014/2013	53883
عدد طلبة المدارس	2014/2013	1151702
عدد المراكز الثقافية	2013	658
عدد المنشآت التعليمية	2012	5649

المصدر: مركز الإحصاء المركزي ، <http://www.pcbs.gov.ps> ، تاريخ الوصول: 20-10-2014.

وفيما يتعلق بالتعليم العالي فقد بلغ عدد الجامعات التقليدية 14 جامعة في فلسطين، منها 5 جامعات في قطاع غزة، و9 جامعات في الضفة الغربية. فيما بلغ عدد الكليات التي تمنح درجة البكالوريوس 19 كلية جامعية،

موزعة على النحو الآتي 6 كليات جامعية في قطاع غزة، و 13 كلية جامعية في الضفة الغربية. أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة لها 15 مركز في الضفة الغربية و 5 مراكز في قطاع غزة، في حين بلغ عدد كليات المجتمع المتوسطة 18 كلية، منها 11 كلية في الضفة الغربية و 7 كليات في قطاع غزة (مركز الإحصاء المركزي، 2014). وهذا يشير إلى اهتمام واضح وملحوظ في التعليم العالي أيضاً على الصعيد الحكومي والقطاع الخاص وعلى صعيد الأهالي والأفراد، حيث أصبح التعليم العالي والحصول على الشهادات العلمية والمهنية إستراتيجية مهمة يتخذها المجتمع الفلسطيني في التطوير والتنمية.

وكما أورد تقرير التنمية البشرية لعام 2014 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فقد حصلت دولة فلسطين على المرتبة (107) ضمن فئة تنمية بشرية متوسطة من أصل (187) دولة، وبذلك تحرز فلسطين تقدماً عن الأعوام السابقة وإن كان قليلاً بحيث حصلت على المرتبة (114) لعام 2011. وقد سبقت العديد من الدول العربية المجاورة المستقرة مثل مصر (المرتبة 110)، وسوريا (المرتبة 118) والمغرب (المرتبة 127) وغيرهم على الرغم من الأوضاع الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني من عدو غاشم وحصار قاتل. ويفهم من ذلك أن الشعب الفلسطيني ما زال يحاول ويحاول من خلال شعبه إلى التقدم والنهضة رغم المعوقات، وهو ما زال بحاجة إلى التماسك والصبر والعمل الجاد على تطوير وتنمية موارده البشرية بحيث تكون شعاع الحرية القادم.

ويرى (نصر، 2012) أن في فلسطين، ما تنفقه الحكومة على التعليم، خصوصاً التعليم الجامعي، محدود للغاية بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الوطنية الفلسطينية، وما تنفقه الشركات على التدريب محدود أيضاً كما يظهر من موازنة الشركات الكبيرة المنشورة في التقارير السنوية، والاتفاق الشخصي على التعليم أقل من الاتفاق على التدخين. ويرى بأن جزءاً من رأس المال البشري الفلسطيني يتم استهلاكه لأسباب عديدة، بعضها طبيعي نتيجة تقاعد الأشخاص ذوي الكفاءات بسبب العمر أو العجز أو الوفاة أو انخفاض القدرات الجسمية، وبعضها نتيجة خسارة الأفراد للمهارات التي اكتسبوها أثناء دراستهم بسبب التطورات التكنولوجية السريعة، ما يجعل خبرات ومهارات هؤلاء الأفراد متقادمة ولا تتناسب مع احتياجات سوق العمل. من ناحية أخرى، فإن ارتفاع معدلات البطالة في الأراضي الفلسطينية واستمرارها لفترات طويلة يفقد الأفراد العاطلين عن العمل المهارات والكفاءات التي كانوا قد اكتسبوها أثناء دراستهم وتدريبهم. كما أن هجرة الأدمغة الفلسطينية المستمرة إلى الخليج والدول الأخرى تشكل تآكلاً في رأس المال البشري، خصوصاً أن معظم المهاجرين هم من الكفاءات الفلسطينية الماهرة التي تم استثمار الكثير من الجهد والمال في تعليمها وتدريبها. إضافة إلى ذلك، فإن تدني مستوى التعليم في الجامعات الفلسطينية والتركيز على الشهادات وكمية التعليم، بدلاً من نوعية التعليم، يشكل تآكلاً آخر في رأس المال البشري، وهو ما ينعكس على تقاوم الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل ويقال من قيمة الشهادات العلمية ومن العائد على الاستثمار في التعليم الذي أشارت إليه بعض الدراسات السابقة.

وعليه، فإن اهتمام المجتمع الفلسطيني برأس المال البشري مهم وضروري على كافة الأصعدة، ومطلوب من كافة القطاعات الحكومي والخاص والأهلي، ويجب النظرة إلى الثروة التي يحققها مخزون رأس المال البشري نظرة فاحصة ناقدة للتطوير والتحسين، حيث أن المجتمع الفلسطيني ما زال يحتاج الكثير من أجل نهضته.

الخلاصة:

إن هناك تغيير ملحوظ في النظرة المؤسسية للمورد البشري يدل على الأهمية الكبيرة له، وعلى الدور البارز والفعال في تقدم المنظمات وتحسين مركزها التنافسي بين نظيراتها من المنظمات الأخرى. إن المورد البشري عنصر فعال ومؤثر في تقدم الدول وازدهارها، كما أنه يحقق مستوى عال من الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للشعوب، وذلك لأنه إذا تكون لدى الأفراد في المجتمعات، المعارف، والمهارات والقدرات، وتوفر لديهم الإبداع والابتكار، فإن ذلك من شأنه أن يحقق للمجتمع تطوراً بارزاً على جميع الأصعدة، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وعليه فإن الدول تسعى وبقوة نحو تطوير وتحسين رأس مالها البشري من خلال التعليم والتدريب، وذلك لتزويد شعوبها بالمعارف، واكسابهم المهارات والقدرات، وتنمية جوانب الإبداع والابتكار لديهم. وعلى الصعيد العربي والفلسطيني فإن الحاجة تكون ماسة أكثر من غيرها لما تعانيه من المشاكل والمعوقات والفقر وأخرى تعاني من الاحتلال والضعف وأخرى تكون عرضة لنهب مقدراتها وثروتها من الدول الأخرى، كل ذلك يدعو إلى أن نعيد ترتيب أوراقنا وأن نتكاتف الجهود في سبيل تكوين، تطوير، وتحسين رأس المال البشري لدى الأفراد في المجتمعات العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، وهذا من شأنه أن يعيد للأمة مجدها وحضارتها من جديد.

والمنظمات الأهلية كنظيراتها من منظمات الأعمال، تحتاج دوماً إلى تكاتف الجهود على كافة الأصعدة والأدوار فيها من أجل تحقيق إستراتيجياتها وبقاء أعمالها، ومن أهم إستراتيجياتها قدرتها على جمع التبرعات وحشد التمويل اللازم لأنشطتها ولأهدافها والعمل على ديمومتها واستمرارها، وبالتالي فإن المؤسسات الأهلية تحرص اليوم على الاستثمار في موارده من أجل ذلك، ولعل المورد البشري من أهم مواردها التي تحتاج إلى صياغة استثمارية منظمة.

المبحث الثاني

تجنيد الأموال

مقدمة

1.2.2: مفهوم تمويل المؤسسات الأهلية وتجنيد الأموال.

2.2.2: التمويل الدولي.

3.2.2: مصادر التمويل في المنظمات الأهلية.

4.2.2: أهمية التمويل للمنظمات الأهلية.

5.2.2: استراتيجيات تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية.

6.2.2: العناصر الأساسية لنجاح عملية تجنيد الأموال.

7.2.2: تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية.

8.2.2: مشاكل التمويل في المنظمات الأهلية.

9.2.2: تطبيق الأخلاقيات في تجنيد الأموال.

الخلاصة

مقدمة:

تجمع الدراسات على أهمية المال بالنسبة للمنظمات بوجه عام، والأهلية منها بوجه خاص، حيث يعد المال عصب الحياة بالنسبة لها، كما أن استمرارها في تحقيق أهدافها المنشودة وبقاء أعمالها مرتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرار تدفق المال.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأدبيات المتصلة بموضوع جمع التبرعات أو حشد التمويل أو ما يعرف اليوم بتجنيد الأموال، ودوره وأهميته في المنظمات الأهلية، إضافة إلى التعرف على الدور الذي يساهم به المورد البشري في الحصول عليه وزيادته. يتناول البحث توضيح لمفهوم تمويل المؤسسات الأهلية والتمويل الدولي، وعرض لمصادر التمويل، وأهمية التمويل، والإستراتيجيات المستخدمة في تجنيد الأموال، إضافة إلى العناصر الأساسية اللازمة لنجاح عملية تجنيد الأموال، ومشاكل التمويل وانتهاءً بأخلاقيات تجنيد الأموال.

وأشار (شوالي، 1989) إلى أن ندرة الأموال وضعف المؤسسات في استقطابها يتسبب في ضياع الكثير من الفرص، ويعرض المنظمة لهاوية الخطر وتوقف أنشطتها، وأكد على ضرورة تدفق المال في المنظمة وحسن استغلاله. وبذلك تأتي تنمية الموارد المالية للمنظمة كواحدة من أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (جرار و أبو بهاء، 2012).

1.2.2: مفهوم تمويل المؤسسات الأهلية وتجنيد الأموال:

يشكل التمويل اليوم بنداً جوهرياً ثابتاً على جدول كلاً من الفرد والأسرة والمؤسسة والدولة، ويعود ذلك إلى أن عمليات التمويل والاستثمار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشتى مناحي الحياة الاقتصادية والمالية، سواءً للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين من ناحية، ومن تأثيرهما على جميع الأنشطة من ناحية أخرى، إضافة لما يمثله التمويل قضية محورية وأساسية تدعو الأفراد والشركات والدول للتفكير بها باستمرار للسعي نحو معالجتها وتنميتها للوفاء بالالتزامات.

ويحظى تمويل العمل الخيري في المنطقة العربية بأهمية كبيرة بحيث يفتح آفاقاً كبيرة نحو تنميته والمحافظة عليه، وعلى كل منظمة أهلية أن تراعي في أنشطتها وأجندتها، كيفية المحافظة على مواردها المالي والعمل على زيادته من خلال تخفيض المصاريف من جهة وزيادة الدخل من جهة أخرى عن طريق الإدارة الحكيمة الفعالة بحيث تجعل من عملاتها ليسوا فقط مستفيدين من مواردها، ولكن تجعلهم بطريقة ما مصدراً لتمويل أنشطتها، وتجدر الإشارة إلى أن أمام المنظمات الأهلية معادلة صعبة، وذلك لأن الإحجام عن الإنفاق على أنشطتها اللازمة لجلب التمويل واستقطاب المانحين يقلل من عوائد تبرعاتها النقدية والعينية، وعليه فإن من الضروري أن تتضافر جهود المنظمات الأهلية لتحقيق توازن بين مصاريفها وإيراداتها (حيدر، 2002).

ويلاحظ خلال العقدين الأخيرين تطوراً بارزاً في مفهوم التمويل، نظراً للتحديات التي تواجهها منظمات الاعمال ومنها ازدياد حدة المنافسة، وحدة التضخم، والتدخل الحكومي المباشر وغير المباشر في النشاط الاقتصادي، وكذلك التقدم التكنولوجي الهائل وغيرها، الأمر الذي يضع على أكتاف أصحاب القرار مسئوليات جديدة في سبيل إنجاح مؤسسته (الكخن، وآخرون، 2002).

ويختلف مفهوم تمويل المنظمات الأهلية عن تمويل المشاريع الاستثمارية وذلك لطبيعة المنظمات الأهلية في كونها منظمات غير ربحية تقدم خدمات خيرية مجانية أو برسوم رمزية في إطار مساهمتها الاجتماعية، فهي لا تسعى لتحقيق إيرادات وأرباح لمستثمرين أو ما شابه وإن حققت إيرادات فهي في النهاية تصب في مصلحة شعوبها، وعلى الرغم من ذلك فهي تسعى دائماً للحصول على مصادر تمويل محلية ودولية في سبيل تحقيق أجندتها وأنشطتها.

يعرف الحاج، التمويل بأنه "الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها" (الحاج، 2002: 21). في حين يعرفه آخرون على أنها "الحصول على الأموال من أنسب المصادر المختلفة" (الكخن، وآخرون، 2002: 3). بينما يعرف بدوي تمويل المؤسسات الأهلية بأنه "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (بدوي، 2004: 265).

وينظر صالح إلى تمويل المؤسسات الأهلية بأنه "عملية حصول منظمات المجتمع المدني على الأموال أو التمويل من مصادره الخاصة أو العامة طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة لذلك، ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وبرامجها، وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة، وهذا المال له طبيعة خاصة من حيث مصادره ووسائل تنميته" (صالح، 2012: 10).

ويقصد بتجنيد الأموال بأنه "نشاط استراتيجي منظم يعني بتوفير الأموال التي تحتاجها المنظمات الخيرية في تحقيق أهدافها" (Mutz, 2000: 11). كما يعرف تجنيد الأموال بأنه "القدرة على توفير وتأمين المصادر (المادية والبشرية) الضرورية واللازمة للمنظمات غير الربحية من أجل القيام بأعمالها وتنفيذ نشاطاتها" (حردان، وآخرون، 2012: 39).

وذكر نيازي (2005) بأن تمويل الهيئات والمؤسسات الاجتماعية يقصد بها تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من أموال خاصة أو عامة في سبيل تحقيق أهدافها المختلفة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية.

ويفرق أفندي (2007) بين تجنيد الأموال وتمويل المؤسسات الأهلية، بحيث ينظر لتجنيد الأموال على أنه القدرة على إيجاد المال اللازم للإنفاق على جميع العمليات الإدارية وعلى مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة. حيث يعرف تمويل المنظمات غير الحكومية (الأهلية) بأنه ما تحصل عليها هذه المنظمات من الأموال

من مصادرها الخاصة والعامة، طبقاً للوائح والقوانين المنظمة بحيث يكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منها على برامج وأنشطة المنظمة وعملياتها الإدارية وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة.

ويري الباحث أنه لا فرق بين مفهوم تمويل المؤسسات الأهلية وتجنيد الأموال وذلك لأن الأبيات التي تعرف تمويل المؤسسات الأهلية وتجنيد الأموال تعطي مدلولاً وتفسيراً مشابهاً لكل منهما كما تم استعراضه مسبقاً، وعليه فإن الباحث يعرف إجرائياً تمويل المؤسسات الأهلية أو تجنيد الأموال بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتكاملة لتوفير الأموال اللازمة من مصادرها الممكنة الخارجية والمحلية والذاتية بهدف تحقيق أهداف وغايات المنظمة الأهلية في مجالاتها المختلفة.

2.2.2: التمويل الدولي:

يشير مصطلح التمويل الدولي إلى ما تحصل عليه الدولة من الأموال النقدية وغير النقدية من أجل استخدامها في مجالات مختلفة، كما يقصد به ذلك الجانب من العلاقات الاقتصادية الدولية المرتبطة بتوفير وانتقال رؤوس الأموال دولياً. وتتعدد مصادر التمويل الدولي ومنها الدول والمؤسسات الدولية التابعة للحكومات، ومن الجدير ذكره إن غالبية التمويل الدولي المقدم لفلسطين هو من الدول والمؤسسات الدولية التابعة للحكومات (أبو حماد، 2011).

وتعود بدايات المعونات الدولية إلى القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، عندما أخذت القوى الغربية بعين الاعتبار مستعمراتها والبلدان الفقيرة، فقد كان قرار تنمية المستعمرات الذي أصدرته بريطانيا في عام 1929م هو الذروة نحو التحرك من سياسة عدم التدخل في العمليات الاقتصادية للمستعمرات إلى المساعدة، مع وجود قيود محددة، في حين وجهت الولايات المتحدة الأمريكية معونتها إلى بلدان أمريكا اللاتينية في ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي وذلك في إطار سياسة الجوار الجيد التي اتخذها الرئيس روزفلت، ولكنها في الحقيقة سياسة قديمة تعود للقرن التاسع عشر. كما توسعت المساعدات الثنائية بين الدول خلال الحرب الباردة، وكذلك الأمر بين المؤسسات المتعددة الأطراف وبخاصة البنك الدولي، وذلك في أعقاب انتهاء مصادر إعمار أوروبا واليابان في الستينات، وتم توجيه المعونات متعددة الأطراف بشكل كبير للدول النامية (Kanbur, 2003).

وقد أعيد تشكيل المساعدات الغربية التنموية مع جملة التغييرات التي طرأت على النظام العالمي الجديد خلال العقدين الأخيرين مع نهاية الحرب الباردة، وباتت صناعة التنمية مرتبطة تاريخياً بإعادة البناء ما بعد الحرب العالمية الثانية وبداية النظام العالمي الجديد (حنفي وطبر، 2006).

يشهد عصرنا الحالي علاقات اقتصادية دولية واسعة ومتزايدة، الأمر الذي يبرز أهمية التمويل الدولي لاعتباره العنصر الأساسي للنشاطات الاقتصادية المعاصرة، فبدون توفر التمويل لمختلف هذه الأنشطة، لا يمكن القيام بها، واستمرارها والعمل على توسعها (أبو حماد، 2011). وعلى الصعيد الفلسطيني فإن المساعدات المقدمة من

المجتمع الدولي تتمتع بمكانة وقيمة بارزة وأهمية على ضوء تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية، ومحاولة من المجتمع الدولي على تشجيع عملية السلام وفرض الاستقرار في المنطقة، وبذلك تتضح العلاقة بين التمويل الدولي والأوضاع السياسية، حيث أن التمويل يقدم لشعبنا مرتبطاً بأهداف العملية السلمية وبضرورة تحقيق حالة من الاستقرار ولتجاوز أوضاع التوتر ومختلف الاضطرابات في المنطقة (أبو رمضان، 2007).

3.2.2: مصادر التمويل في المنظمات الأهلية:

تتنوع مصادر تمويل المنظمات الأهلية ومن أهمها، أفراد المجتمع والشركات والمؤسسات التجارية، والمنظمات الدولية، والحكومات، والمنظمة الأهلية ذاتها، من خلال مشاريع مدرة للدخل تستثمر بها المنظمة للمحافظة على استمرار أنشطتها وتقليل خطر توقفها. وتجدر الإشارة إلى أن الأموال ترد إلى المنظمات الأهلية في صور متعددة، مثل: الإعانات الحكومية، والمنح الخارجية، الزكوات، والصدقات، واستثمار المبالغ الوقفية والفائضة، وإيرادات المشاريع التي تقوم بها المنظمة ذاتها (الحيدري، 2004).

وقد ذكر حيدر (2012) أهم المصادر الخصبة لتمويل العمل الأهلي وذلك من خلال مساهمات قطاعات المجتمع المختلفة وكانت على النحو التالي:

أولاً: القطاع الحكومي:

تراعي العديد من الحكومات العربية في أنظمتها دعم وتشجيع المنظمات الأهلية، إلا أن الدعم الذي تقدمه لا يشكل إلا نسبة ضئيلة مقارنة بما تقدمه مصادر التمويل الأخرى، وهذا ما أثر على العديد من المنظمات الأهلية التي اعتمدت بشكل رئيسي على الدولة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها خلال العقود الماضية بحيث أصبحت تلك المنظمات أحادية التمويل لمشاريعها وبرامجها، الأمر الذي أضعف مصادرها التمويلية الأخرى، وأثر بشكل واضح على فاعليتها وعلى مساهمتها الاجتماعية، وعلى الصعيد الآخر نجد أن بعض المنظمات الأهلية لا تتلقى أي دعم حكومي وتكتفي بمصادرها الذاتية ومصادر تمويلية أخرى، ويجب على المنظمات الأهلية أن تنوع في مصادرها التمويلية وتعمل على تنميتها من أجل استمرار فاعليتها وتحسين مساهمتها.

ثانياً: القطاع الخاص

تعتبر الشركات العائلية أو الفردية من أهم الروافد المالية للعمل الأهلي في الوطن العربي، في حين وجود مساهمة ضعيفة جداً من الشركات المساهمة على الرغم من ضخامة رأس مالها مقارنة مع الشركات العائلية، في حين تتمتع تلك الشركات بمساهمة كبيرة في دعم أنشطة العمل الأهلي في الدول الغربية، الأمر الذي يدعو إلى تكثيف الجهود على تلك المؤسسات والشركات المساهمة لإقناعها بضرورة القيام بدورها المجتمعي بما يتماشى مع دورها الاقتصادي والمالي، ويجب التفكير في وضع نظم تحفيزية لجذب القطاع الخاص وتفعيل مساهمته الاجتماعية، الأمر الذي يضمن لمؤسسات العمل الخيري الأهلي الاستمرارية والبقاء في تنفيذ أنشطتها.

وتتطلب المرحلة الراهنة بضرورة أن يرتقي القطاع الأهلي في عمله لكسب ثقة القطاع الخاص وذلك باتباع الخطوات التالية:

1. اعتماد سياسة الشفافية والمسائلة من قبل المنظمات الأهلية العربية، وإقناع المانحين في القطاع الخاص بحيوية المشاريع والبرامج التي تنفذها.
2. إعداد خطط مشاريع متكاملة وتقديمها لمؤسسات وشركات القطاع الخاص من أجل الحصول على التمويل اللازم ودعم تلك المشاريع ولو على مراحل وبشكل تدريجي.
3. إشراك القطاع الخاص في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاته في اختيار المشاريع، مما يجعله متنبئاً ومنتسباً للمشاريع المنفذة.
4. إطلاع الشركات والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية والأهلية بالنتائج المتحققة من تلك المشاريع بشكل موثق وشفاف.
5. دعم شركات ومؤسسات القطاع الخاص المانحة للمنظمات الأهلية والمساهمة في تقديم خدمات للمجتمع من خلال خفض ضرائبها أو إلغائها.
6. دعوة أصحاب المؤسسات والشركات في القطاع الخاص لتحمل مسؤولياتهم تجاه مجتمعاتهم من خلال مساهمتها في مشاريع التنمية والبرامج الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً: المصادر الدولية:

تقع المصادر الدولية تحت تأثير العديد من المتغيرات الدولية والسياسية، وتقع تحت نفوذ الدول العظمى والدول الصناعية الكبرى لمساهمتها الرئيسية في تمويل الصناديق الدولية، ويجب على المؤسسات الأهلية عدم التعويل على هذه المصادر كثيراً لتأثرها بالمواقف السياسية وصعوبات التقديم لها وطول إجراءاتها وتعقيدها، في حين يتوفر العديد من الموارد المالية والجهات المانحة في الدول العربية الكافية لتغطية الاحتياجات المجتمعية والإنسانية للمجتمعات العربية ولكن علينا إعادة ترتيب أوراقنا.

رابعاً: الزكاة:

لكون الزكاة فريضة من الله سبحانه وتعالى فهي تعتبر من أهم المصادر المالية الرافدة للعمل الخيري في المجتمع العربي المسلم، ويرى حيدر بأنه لو أخرج الناس زكاة أموالهم لم يبق في المجتمع العربي فقيراً واحداً أو محتاجاً، وهذا مقصد العمل الخيري بشكل عام وهو رفع المعاناة عن الفقراء والمحتاجين ومن ثم بناء المستشفيات والمدارس وغيرها من أنشطة العمل الأهلي الخيري.

خامساً: الصدقات:

تأتي بالمرتبة الثانية بعد الزكاة من حيث الأهمية في تمويل العمل الخيري العربي ومنها الكفارات والنذور والتبرعات وغيرها مما يخرجها الناس بشكل اختياري وتقرباً لله سبحانه وتعالى أو التبرعات التي تكون لخدمة الإنسانية والخدمات المجتمعية.

سادساً: الأوقاف:

تلعب الأوقاف الإسلامية والمسيحية دوراً بارزاً ومهماً في دعم العمل الأهلي الخيري العربي منذ مئات السنين، وتعتبر بحق رافداً أساسياً ومنتظماً في الدخل للمؤسسات الخيرية العربية، ولكن علينا اعتماد سياسة وقفية منظمة واضحة المعالم لتطوير الوقف المالي وتنميته وبذلك تحفظ للمؤسسة القدرة على الاستمرار.

ومن الجدير ذكره، أن ما تم استعراضه سابقاً من مصادر التمويل للمؤسسات الأهلية على أنها مصادر خارجية أي أنها من خارج المؤسسات وهي عبارة عن منح أو تبرعات ولكن في العصر الحديث ظهرت الحاجة إلى مصادر تمويلية ذاتية من أجل استمرار المنظمات الأهلية في عملها وقدرتها على تحقيق أهدافها وأنشطتها بالشكل المطلوب ولذلك فإن من أهم المصادر التمويلية هو التمويل الذاتي.

سابعاً: التمويل الذاتي:

يقصد بالتمويل الذاتي بأنه "إيرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية وفيه تعتمد المؤسسة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل" (لدادوة، وآخرون، 2001: 93).

تحاول المؤسسات في القطاع الأهلي جاهدة الاعتماد التدريجي على ذاتها، في حين تقلص من اعتمادها على المنح الخارجية، وعلى الرغم من ضرورته إلا أنه لا يعتبر بالأمر الهين والسهل، وتعتمد المؤسسات في تمويل ذاتها من خلال التبرعات، واشتراكات الأعضاء، ومشاريع مدرة للدخل، والمشاركة في مشاريع استثمارية يعود ريعها للأنشطة الخيرية غيرها.

أهمية التمويل الذاتي:

يعتبر التمويل الذاتي من أهم مصادر التمويل للمنظمات وهو المصدر الرئيس الذي يجب أن تعمل المنظمة على تنميته وزيادته، والذي يضمن لها الاستمرارية والتواجد دون تهديد من جهة، ومن جهة أخرى يدعم المنظمة في عدم الاعتماد على الجهات الخارجية في التمويل، وهو ما يخلق نوعاً من الاتكالية الذي قد يهدد المنظمة وتواجدها في حالة غياب الممول الخارجي لأي سبب من الأسباب.

وتكمن أهمية التمويل الذاتي للمنظمات في أنه (صالح، 2012: 43):

1. يساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستقلالية للمنظمة دون الاعتماد على جهات خارجية في التمويل.
2. وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، حيث تتمكن المنظمة من خلاله من تنفيذ ما تقتنع به وتحدده من أهداف تتوافق مع رؤيتها ورسالتها.
3. يساعد على بناء الاحترام والثقة بالنفس من خلال تعزيز الإحساس بالقدرة على تدبير احتياجاتها بصورة ذاتية دون الاعتماد على الغير.
4. يدعم ثقة المجتمع بالمنظمة ومشروعاتها، حيث يوفر صورة عن المنظمة بأنها قادرة على تنفيذ ما تهدف إليه، وأنها مصرة على الارتباط برسالتها.

4.2.2: أهمية التمويل للمنظمات الأهلية:

يعتبر التمويل من أكثر الجوانب أهمية وحيوية بالنسبة للمنظمات الأهلية، لأثره البارز على حجم نشاطها ونوعيته ومستواه، بالإضافة إلى أثره على المجتمع الذي تساهم في خدمته، كما يتخذ التمويل أهمية كبيرة لطبيعة مصادر تمويل المنظمات الأهلية التي تنسم بالمرونة والتغيير وتأثرها بالمناخ الاجتماعي والسياسي في البلاد، علاوة على مساهمة التمويل الكبيرة التي يضيفها في القيمة الاقتصادية للقطاع الأهلي ككل، حيث أنه يمثل القيم المالية والعينية التي تدخل إلى ميزانية الجمعية لتغطية نفقاتها الثابتة والجارية والتي يسهم بعضها في أنشطة عملية التمويل المستمرة. وفي الشأن الفلسطيني يتمتع التمويل بأهمية كبيرة لأنه يزيد من قدرة تلك المؤسسات في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني، وقد حظيت المنظمات الأهلية الفلسطينية برعاية المؤسسات الدولية لعملية التنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة (ماس، 2001).

ويذكر صالح (2012) جملة من النقاط التي تبين أهمية تجنيد الأموال، وهي كالتالي:

1. تبرز أهمية تجنيد الأموال في بقاء واستمرار عمل أنشطة المنظمة، حيث أن توفر الأموال يعني تنمية وتطوير برامج المنظمة، تغطية المصاريف، الحفاظ على الأصول وزيادتها.
2. يضمن تجنيد الأموال التوسع والتطوير في العمل، فالمنظمة بحاجة لمواجهة التحديات المستقبلية بتطوير في آليات العمل وتحسين للخدمات المقدمة، والتوسع في مناطق جديدة للعمل.
3. الحد من التبعية والاعتمادية، وهذا ما يدعو المنظمة لتتويع في مصادرها التمويلية حتى لا تظل حبيسة الأجندة الخارجية.
4. بناء قاعدة شعبية مساندة، حيث يعتبر زيادة عدد المساندين والمؤيدين لأنشطة المنظمة مؤشر جيد على مدى قدرتها على جذب المؤيدين، ويحسن من حصولها على فرص تمويلية جديدة واستمرارها، كما يزيد من الجهود التطوعية ويزيد من فرص الحصول على مؤيدين جدد.

5. استقرار واستمرارية المنظمة، من خلال بناء قاعدة نشطة ومستمرة من الجهات التمويلية المانحة وتكوين علاقات قوية مع المهتمين بمجال المنظمة، إضافة إلى بناء رأسمال للمنظمة متمثل في أصول ثابتة تسهم في تخفيض تكاليف التشغيل من جهة وفي توليد دخل من جهة أخرى.

5.2.2: استراتيجيات تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية:

تعتبر عملية تجنيد الأموال، عملية متكاملة مع جميع أقسام المنظمة، ومتفقة مع أهداف وأنشطة المنظمة، كما أنها مستمرة لدرورها الهام والبارز في بقاء المنظمة على قيد الحياة، وتسعى إلى هدف رئيسي ومهم هو توفير الأموال اللازمة والضرورية لتنفيذ أهداف وأنشطة المنظمة بالإضافة إلى تغطية نفقاتها ومصاريفها على الأنشطة الأخرى، وتتم عملية تجنيد الأموال بمراحل مختلفة من كتابة مقترحات المشاريع، تسويق مقترحات المشاريع، إعداد التقارير والموازنات، بناء شبكة علاقات المانحين والممولين، الاتصال والتواصل مع الجهات التمويلية المانحة، وصولاً إلى الحصول على المال وتنفيذ المشروع، والذي يصل بدوره للفئة المستهدفة من المشروع.

وعلى حسب ما سبق، فإن عملية تجنيد الأموال تحتاج إلى استراتيجية للوصول إلى أهدافها المرجوة، وذلك من خلال استراتيجيات تجنيد الأموال وهي عبارة عن خطط تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة، أو يمكن القول بأنها مجموعة من الأهداف التي تتخذها المنظمات من أجل تسيير أعمالها وتنفيذ أجنديتها الخاصة.

وتعتبر إستراتيجية تجنيد الأموال أداة أساسية ناجحة ومهمة، لأنها تساعد على منع إضاعة الوقت والجهد والموارد، وبلغة أخرى يمكن القول بأنها تساعد على تحديد الأهداف والوصول إليه بكفاءة وفعالية من خلال التركيز على تحديد الأولويات في تجنيد الأموال، والتنويع في أنشطة جمع الأموال، وقد ذكر برايس (2008) أن استراتيجية تجنيد الأموال تفيد في دعم متطلبات بيان السلوك المطلوب، وأنها تساعد مجلس إدارة المنظمات في النظر لأية مخاطر قادمة أو متوقعة مرتبطة بتجنيد الأموال، بالإضافة إلى أنها مهمة في دعم مقترحات التمويل، التي تقدمها المنظمات الأهلية للمانحين والجهات التمويلية.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد صيغة محددة لكتابة استراتيجيات تجنيد الأموال، إلا أن المحتويات الأكثر استخداماً كانت كالتالي (برايس، 2008: 43):

أولاً: الرسالة: وهي تقدم موجزاً يعبر عن غرض المنظمة والسبب في وجودها، مجال المنظمة، طبيعة الخدمات المقدمة وأخيراً قيمها الأساسية وماهيتها.

ثانياً: الوضع الحالي للمنظمة: ويتم ذلك من خلال مصفوفة التحليل (SWOT) التي توضح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، مع الفرص والتهديدات الخارجية، مع وضع تصور لكيفية استغلال نقاط القوة وتنميتها وتجنب أو إصلاح نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة، ومدى قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة في محاولة لردع التهديدات والتقليل من مخاطرها.

ثالثاً: التخطيط المؤسسي: تمر استراتيجية تجنيد الأموال بأنواع متعددة من التخطيط، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي والذي يركز على أنشطة المنظمة الرئيسية وأهدافها العامة، مروراً بتخطيط الأعمال بحيث يضيف معلومات حول تنفيذ الأهداف ، وصولاً إلى التخطيط الأكثر تفصيلاً، المتعلق بتنفيذ الأهداف المنصوص عليها، حيث يقدم وصفاً أكثر تفصيلاً لكيفية تحقيق كل هدف، وآليات التنفيذ، ويحدد المهام لجميع الأقسام في كل مشروع على حدة.

رابعاً: الدخل الحالي للمنظمة: ويتم من خلال تحديد إجمالي قيمة التمويل الذي تحصل عليه المنظمة، من مصادرها التمويلية سواء كانت خارجية أو ذاتية، بحيث يتم تحديد كل مصادر التمويل والمبلغ الذي حصلت عليه المؤسسة أو ما تعهد به الممولون، وتحديد درجة الاحتمال لكل مصدر من مصادر التمويل.

خامساً: جمع الأموال: ويتم ذلك من خلال خطة مفصلة ومنظمة لتغطية تكاليف المشروع اللازمة، وفي هذا الإطار يتم تحديد قائمة الممولين الذين من شأنهم تمويل المشروع وتحديد مدة الحصول عليه، مع الأخذ بالاعتبار بضرورة التنوع في مصادر التمويل لزيادة فرص نجاح تجنيد الأموال.

سادساً: سياسة تخفيض التكاليف: هي سياسة تخطيط للطوارئ في حال لم تتم الاستجابة لأهداف تجنيد الأموال من قبل الممولين، تساعد في تقييم المخاطر ويحسن من استعداد المؤسسة للأسوأ ولما قد يحدث من المستقبل، ليكون الخيار الضامن لاستمرار العمل على المدى القصير، بالرغم مما قد تؤثره هذه السياسة على أداء المنظمة والخدمات المقدمة.

سابعاً: مراجعة ومراقبة التمويل: دائماً ترتبط الخطط والأهداف بمرحلة مراجعة تقييمية ومراقبة لسير عملها خلال التنفيذ، وكذلك الحال في عملية تجنيد الأموال، حيث تخضع لمراجعة ومراقبة منتظمة تحسباً لأي من التغييرات التي قد تحدث، وقد يكون هذا على مستوى أنشطة التمويل المحتملة أو فيما يتعلق بالأنشطة الحالية للمؤسسة.

ثامناً: استراتيجيات الخروج: تعتبر هذه الإستراتيجية من أنواع التخطيط المبكر، ويعتمد على طبيعة الأنشطة والمشاريع المنفذة، وقد تشمل مقترحات خطط تمويلية إضافية من خلال السيرة الذاتية للمنظمة وقصص نجاحها وحاجة المشاريع المنفذة، وربما خطط ضمان لاستمرارية وبقاء المشروع.

تاسعاً: الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل: بحيث تسمح المنظمة للجهات التمويلية والمانحة للمشاريع بالإطلاع على خطط توضح كيفية استدامة أنشطتها واستمراريتها على المدى الطويل، كإطلاعهم على كيفية توسيع خدمات المنظمة لتشمل مناطق أخرى، أو من خلال تطوير الشراكات مع المنظمات الأخرى.

6.2.2: العناصر الأساسية لنجاح عملية تجديد الأموال:

يذكر عمر (2002، 40-42) في دليله لكيفية تسيير شئون المنظمات الأهلية وبناء قدراتها، جملة من أهم العناصر التي تحسن فرصة حصول المشروع المقترح على التمويل المناسب وكانت على النحو التالي:

أولاً: إجراء البحث الكافي بحيث يتضمن المقترح بيانات كافية حول الجهة المستفيدة من المشروع، والمشاكل التي من الممكن أن يواجهها المشروع، وإمكانية التكيف مع هذه المشاكل حال حدوثها، ومدى انسجام المشروع مع البيئة، التي سيعمل بها، وتقديم أمثلة من الواقع تدعم إمكانية نجاح المشروع.

ثانياً: خطة مفصلة للمشروع بحيث تتضمن الخطة الأهداف والغايات، والأنشطة والخدمات، والميزانية المقترحة، والعاملين في المشروع وصلاحياتهم، والجدول الزمني للأنشطة، وآليات المراقبة والتقييم، والتعاون مع جهات أخرى لإنجاز المشروع.

ثالثاً: معرفة جهة التمويل التي سيقدم إليها الاقتراح، بحيث تشمل معرفة طبيعة المشاريع التي يدعمها الممول، ولماذا يمولون هكذا مشاريع؟ وما هي المتطلبات المسبقة لتقديم اقتراح لمشروع؟ وما هي المشاريع التي سبق للممول أن دعمها؟ وما هي مصادر السياسات التي تحكم جدول أعمال الممول؟ وهل سبق للممول أن دعم مشروع شبيهه باقتراح المشروع المقدم؟ وكيفية إقامة علاقة عمل مع الممول من خلال فتح حوار واتصال مع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة باتخاذ قرارات حول المشاريع ذات العلاقة بطبيعة عمل المؤسسة، فمعرفة الممولين المسبقة بأنشطة المؤسسة وأهدافها وتاريخ إنجازاتها والقضايا التي تتعامل معها وأعضاء لجنة أمناء المؤسسة (إن وجدت) يعطي روحاً وجسداً إلى اقتراحات المشاريع، فالتواصل مع الممولين يجب أن لا يكون فقط من خلال اقتراحات المشاريع والمراسلات.

رابعاً: تحديد ملامح وعناوين المشروع، بحيث يتضمن اقتراح لمشروع مفاتيح تميز فكرة المشروع وتجعله مختلفاً عن غيره وفريداً، وقد تكون الخطوة الأولى لكتابة اقتراح لمشروع هو تحديد ما بين أربعة إلى ستة ملامح تميز المشروع وإعداد المشروع بشكل يبرز هذه الملامح ويدور حولها.

خامساً: الالتزام بالشكل والمحتوى الذي تشترطه "دليل الخطوط العريضة لتقديم اقتراح لمشروع" الخاص بجهة التمويل التي سيقدم إليها الاقتراح، ومن الضروري إعداد هيكل رئيسي للاقتراح بناءً على هذه الخطوط العريضة بحيث يتضمن العناوين الرئيسية والفرعية وذلك قبل المباشرة بكتابة المشروع. ومن الضروري أن تحصل المؤسسة على نسخ كافية من الأدلة الخاصة بالمولين ولا مانع من الاستعانة بمستشارين لهم خبرة في هذا الشأن، وتوجيه الأسئلة إلى الممول حول القضايا غير الواضحة في الدليل.

سادساً: كتابة المسودة الأولى للمشروع، فعند توفر كل العناصر التي سبق ذكرها فإنه يصبح من الممكن كتابة المسودة الأولى لاقتراح المشروع. وقد يعتقد البعض أن هذه الخطوة هي الأصعب وفي معظم الأحيان تأخذ هذه

الخطوة وقتاً أطول من المعتاد بحكم أن من يكتب المسودة الأولى يتصرف وكأنها النسخة النهائية للاقتراح، فإن افتراض أن هذه هي المسودة الأولى وأن من الطبيعي تتضمن أخطاءاً وثغرات وأنها ستتعرض للتنقيح والمراجعة في مرحلة لاحقة قد يسهل من هذه الخطوة ويختصر من الوقت.

سابعاً: مراجعة المسودة وتحريرها وتعديلها، وقد يكون من الأفضل أن يقوم بهذه الخطوة شخص/ أشخاص غير الذي كتب المسودة الأولى، ويجب أن تتضمن هذه الخطوة خلو الاقتراح من أخطاء الإملاء والقواعد، وضمان أن المحتوى والشكل منسجم مع الخطوط العريضة للممول، وأن تكون اللغة سهلة وواضحة، والعمل على إزالة كل التعبيرات التي تتضمن مبالغاة ولغة أدبية لا داعي لها (خير الكلام ما قل ودل)، ومن المفضل أن يقوم بهذه المهمة شخص لغة الاقتراح هي لغته الأم.

ثامناً: المتابعة، فمن الضروري متابعة الاقتراح من خلال تسويق فكرة المشروع بين المجموعات والأفراد المستفيدين من خدمة المشروع والتواصل مع الشبكات والمؤسسات التي ترى أهمية في المشروع والتحدث إلى الإعلام حول المشروع والاتصال مع الممول وشرح فكرة المشروع وأهميته من خلال الحوار المباشر، وكلها عوامل وخطوات يمكن أن تؤثر على قرار الممول.

ومن الجدير ذكره أن لدى بعض المصادر التمويلية من الجهات المانحة والممولين نماذج معدة خصيصاً لطلب التمويل، ونماذج أخرى لكتابة مقترحات المشاريع، وتكون خاصة بالمنظمة وتختلف عن غيرها وإن كانت في المجمل تتشابه فيما بينها، إضافة إلى أن المصادر التمويلية تركز في هذه الأيام على استدامة المشروع واستمراريته من خلال التمويل الذاتي، كما أنها تهتم بولادة المبادرات من داخل المجتمع المحلي (حردان، وآخرون، 2010).

7.2.2: تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يلعب التمويل في المنظمات الأهلية الفلسطينية دوراً بارزاً وحيوياً كونه الدعامة الرئيسية في استمرارية عمل المنظمات في تقديم خدماتها وتنفيذ أنشطتها، وعلى الرغم من وجود عدد كبير من المنظمات الأهلية الفلسطينية الذي تجاوز 1500 منظمة حسب إحصائيات الجهاز المركزي الفلسطيني، إلا أن طبيعة عملها تتضمن نطاق واسع من الخدمات الاجتماعية، الصحية، التعليمية، خدمات الزراعة، والبيئة، المعاقين، رعاية المسنين، وغيرها من الخدمات والأنشطة، كما أن وجود عدد كبير من المنظمات الأهلية يزيد من حدة التنافس بينها على المصادر التمويلية سواء كانت في النطاق المحلي أو حتى المصادر الدولية، وفي هذا السياق فإن المنظمات الأهلية لا تتنافس فقط مع المؤسسات المحلية على المصدر الدولي ولكنها تتنافس أيضاً مع منظمات أهلية من دول أخرى، وكما ذكر البرغوثي (1997) فإن معظم التمويل الخارجي الذي تتلقاه المنظمات الأهلية الفلسطينية يأتي إما من منظمات أهلية دولية أو من مصادر مخصصة لتمويل المنظمات الأهلية وليس الهيئات الحكومية،

وهذا يؤيد ما تم ذكره سابقاً أن المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تتنافس مع السلطة الفلسطينية فقط بل ومع منظمات أهلية في بلدان أخرى.

وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة اعتمادية بين عدد متنامي من المنظمات الأهلية الفلسطينية على التمويل الأجنبي، والتي أدت بدورها إلى زيادة التأثير الخارجي في تحديد برامج عمل وأهداف الكثير من تلك المنظمات، وذلك في محاولة لاستمرار تقديم الدعم من الطرف الأجنبي، كما أدت تلك الاعتمادية إلى نمو شريحة منتفخة مرتبطة بمصادر التمويل ومنفصلة عن دينامية وسياق المجتمع (الجرباوي، 1995)، وهذا من شأنه أن يزيد من خطورة التمويل الأجنبي المقدم للمجتمع الفلسطيني، ومن مخاطر التمويل الأجنبي، انعدام الأمان التنظيمي الناجم عن التبعية الزائدة للتمويل الدولي، إضافة إلى التنافس الهادم الناجم عن العمل المنعزل للمؤسسات، وغياب التنسيق والشراكة الحقيقية بين المؤسسات الأهلية (دالية، 2007).

وقد أجرى معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) دراسة مسحية للمنظمات الأهلية الفلسطينية لعام 1999، 2006، 2008 عن مصادر إيرادات المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال تلك السنوات، مقسمة إلى مساعدات خارجية، إيرادات ذاتية، تمويل من السلطة الفلسطينية، تبرعات محلية، تبرعات من فلسطيني 1948، تبرعات من فلسطيني الشتات، وأخرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن المساعدات الخارجية لها نصيب الأسد من المصدر التمويلي خلال فترة الدراسة، وهذا ما وضحته الأدبيات السابقة بأن معظم التمويل الذي تناله المؤسسات الأهلية هو من التمويل الخارجي أو الأجنبي أو الدولي نظراً للأبعاد التي تطرحها الهيمنة الدولية ولعل هذا الأمر في أغلب الدول التي يقدم لها الدعم، وأظهرت أيضاً أن التمويل الذاتي يحتل المركز الثاني في دعمه لمصادر التمويل للمؤسسات الأهلية وهذا يؤكد على أهمية هذا المصدر وضرورته من أجل بقاء واستمرارية عمل تلك المنظمات، كما ويؤكد على المؤسسات الأهلية الفلسطينية لها أنشطة منظمة تحاول من خلالها البقاء والصمود والاستمرار وهذا يوفر دعم تكافلي مهم للفئات التي تدعمها وتساعد، أما بخصوص المساعدات من فلسطيني 1948 والسلطة الفلسطينية "وأخرون" فإنها تتقلب بشكل طفيف أعلى من القياسات الثلاثة، ولكنها تبقى هامشية وغير ذات شأن بالنسبة لمجمل إيرادات المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتشكل عادة أقل من 1% (ماس، 2009).

وفي دراسة أخرى أجراها باحثين مشاركين في معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) بالتعاون مع مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتتبع الدعم الخارجي للمنظمات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة لفترة عشرة سنوات تبدأ بعام 1999 وتنتهي بعام 2008، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن نسبة حصة المنظمات الأهلية الفلسطينية من إجمالي التمويل الخارجي للأراضي الفلسطينية قد تراوح بين 5%-20% تقريباً خلال الفترة 1999-2008، وتظهر الدراسة أن تلك النسبة وصلت أقصاها في الأعوام 2005، 2006، 2007، حيث بلغت النسب 19.5%، 13.5%، 11.4% على التوالي، ولعل هذا يعود إلى فوز الحركة الإسلامية (حماس) في الانتخابات في عام 2006، حيث تراجع الدعم الدولي الرسمي، وأن الكثير من الجهات

المانحة فضلت تقديم دعمها إلى المنظمات الأهلية الفلسطينية من إجمالي التمويل الخارجي للأراضي الفلسطينية أحياناً وتراجعته في أحياناً أخرى، يؤكد أن هناك دوافع من وراء هذا التمويل وأن هناك معيقات ذاتية وخارجية تقف حائلاً أمام التمويل الخارجي (ديفوير وترتير، 2009).

8.2.2: مشاكل التمويل في المنظمات الأهلية:

تواجه العديد من المنظمات الأهلية الفلسطينية صعوبات في ممارستها للنشاط التمويلي كما هو الحال في كثير من المؤسسات الأهلية العاملة في الدول الأخرى، والتي تؤثر على قدرتها في استمرار تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها المنشودة، وبعد تحليل معمق وجد باحثون من معهد ماس أن هناك فجوة كبيرة في المعلومات المتوفرة حول حجم الدعم وآليات التمويل وأنواعه ومصادره، إضافة إلى أن هناك نقص في المعلومات حول توزيع هذا التمويل جغرافياً وقطاعياً، وهذا بدوره يؤثر على مقدرة المنظمات الأهلية الفلسطينية في الاستفادة من فرص التمويل المتاحة، كما يؤثر سلباً على فعالية التمويل المقدم من الجهات المانحة (ديفوير وترتير، 2009).

ويلخص عبد الوهاب (2009)، جملة الإشكاليات والتحديات المالية التي تواجه المنظمات الأهلية وهي كالتالي:

1. معظم المنظمات الأهلية غير مؤهلة لتوفير وتدبير الأموال اللازم لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها.
2. ضعف الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية في دعم المنظمات الأهلية مالياً وافتقادها الأدوات اللازمة لذلك.
3. اعتماد العديد من المنظمات الأهلية على مصادر دعم خارجية سواء في صورة منح أو قروض، وما ينتج عنه من إشكالات مع الحكومات وتوجيه أصابع الاتهام لهذه المنظمات.
4. عدم التعاون بين القطاع الخاص وقطاع الجمعيات الأهلية، مما يفقد هذه الجمعيات موارد مالية عالية يمكن الاستفادة منها في تمويل مشروعاتها وبرامجها،
5. صعوبة الشروط والقواعد اللازمة للحصول على المعونة الحكومية.
6. ضعف حجم المعونة الحكومية وتوزيعها غير المتكافئ.
7. أحياناً تمثل المعونة الأجنبية مشكلة تفوق أهميتها فهناك بعض الجمعيات التي تشهد نمواً مصطنعاً لأنشطتها التي تتوقف بمجرد تقليص حجم المعونة الأجنبية أو توقفها كما أن مسألة الاعتماد على الخارج لا تشجع بعض الجمعيات على الاعتماد على نفسها وعلى القطاع الخاص.
8. عدم قيام الهيئات والمنظمات الأهلية بالدعاية لخدماتها وبرامجها.
9. عدم التنسيق بين المنظمات الأهلية عند النزول للجمهور مما يؤدي إلى ضعف الحصيلة المالية.
10. عدم إتباع الوسائل الفنية في تنظيم الحملات المالية.
11. تمسك بعض المواطنين بالتبرع لهيئات معينة.
12. ضعف المستوى الاقتصادي لمعظم سكان المجتمع.

13. عدم وجود الوعي الاجتماعي لدى الجماهير في تحمل مسؤولية العمل الاجتماعي.
14. لجوء بعض الهيئات لإتباع طرق وأساليب لا تتفق مع أخلاقيات وكرامة مهنة الخدمة الاجتماعية.

إشكاليات التمويل الدولي:

إن الاعتماد على التمويل الدولي يحدث مجموعة من الإشكاليات والمعوقات يمكن تلخيصها على النحو التالي (هلال، 2010):

الإشكالية الأولى: يحمل التمويل الدولي عادة أجندة خاصة يسعى إلى تعزيزها، كما أن تلك الأجندة أظهرت انعكاساً في المجتمعات المستفيدة لتطور اقتصادي واجتماعي وسياسي خاص بها.

الإشكالية الثانية: هناك تعميم في عملية توظيف المفاهيم المقدمة من خلال أجندة الممولين الدوليين، بالرغم من وجود خصوصية ثقافية وحضارية لكل مجتمع، وبذلك يقع على الهيئة المانحة والمنظمة المتلقية مسؤولية لتكييف تلك المفاهيم الغربية وربطها في السياق المجتمعي السائد.

الإشكالية الثالثة: وتتعلق بالهيئة المانحة حيث تتولى مهام الإدارة والإشراف على عملية تقديم المنح التمويلية في بعض الحالات -جهاز إداري تحكمه اعتبارات فنية/إدارية أكثر من الاعتبارات التنموية.

الإشكالية الرابعة: وتتعلق بالهيئة المتلقية التي في أحيان كثيرة تكون غير مؤهلة تنظيمياً أو مؤسسياً لتلقي الدعم وهو ما يدفعنا للتكيف مع الاعتبارات التي تطرحها هيئة التمويل. وقد ينتهي الأمر إلى إحداث تكيف "نظري" على أوراق المشروع دون أن ينعكس ذلك على تنمية الحالة المؤسسية فعلياً، وهناك نماذج لمنظمات لن تشهد تطوراً أساسياً حقيقياً وربما تتهدد بعضها بما يشبه الانتكاسة عقب انتهاء التمويل.

يضيف أبوسيف إشكاليات أخرى للتمويل الدولي على النحو التالي (أبو سيف، 2005):

الإشكالية الخامسة: التبعية المالية نتيجة الاعتماد على عمليات التمويل الخارجي، يجعل من المنظمات الأهلية في خطر دائم من توقف التمويل والذي يؤدي بدوره إلى توقف عمل تلك المنظمات.

الإشكالية السادسة: التسييس العالي لبرامج ومشاريع الدول المانحة، بحيث تربط الدول المانحة أو بعض الهيئات التمويلية الدولية بين تمويلها وأجندة خاصة بها تتعلق بالتأييد للتسوية السلمية، ومثال ذلك "مشروع البنك الدولي" وبرنامج "شعب لشعب" الممول من الاتحاد الأوروبي الذي يشترط شريكاً إسرائيلياً في تنفيذ المشروع، وبرنامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

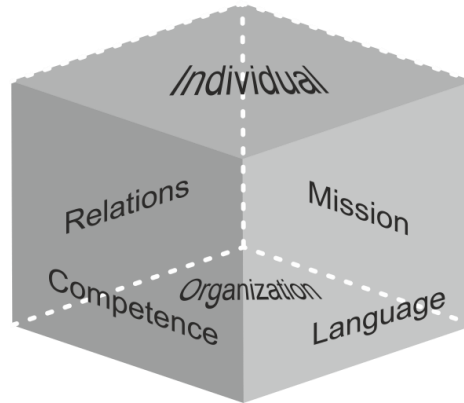
الإشكالية السابعة: وجود علاقة تنافسية على التمويل الدولي بين المؤسسات الأهلية، تؤدي إلى غياب التنسيق والشراكة الحقيقية بين تلك المؤسسات.

إن عدم بلورة ضوابط فلسطينية للتعامل التمويل الأجنبي، يزيد من مخاطر التمويل الأجنبي والتي تؤثر على المؤسسات الأهلية وعلى المجتمع ككل، حيث يؤثر التمويل الأجنبي على استدامة المنظمات الأهلية، ويجعل منها رهينة أجندة وأهداف الجهات الممولة، كما أنه يعزز من وجود نفوذ لشريحة من الوكلاء المحليين للجهات الخارجية الداعمة (لداودة، وآخرون، 2001).

9.2.2: تطبيق الأخلاقيات في تجنيد الأموال:

مكعب الأخلاقيات، تصميم قام به (Payton Robert)، يشتمل على الفئات الأخلاقية والتي تسبب مشاكل لمجندي الأموال أثناء القيام بعملية التجنيد، أعلى المكعب يشتمل على Individual وهو مجند الأموال، وأسفل المكعب يمثل المؤسسة Organization، الجهات الأربعة للمكعب تحمل (1) الكفاءة Competence (2) اللغة Language (3) العلاقات Relations (4) رسالة المؤسسة Mission، والشكل (1-2) أدناه يجسد تصور مكعب أخلاقيات تجنيد الأموال.

شكل رقم (1-2): مكعب أخلاقيات تجنيد الأموال



المصدر: جرد بواسطة الباحث، تجسيماً لتصور Payton Robert لمكعب أخلاقيات تجنيد الأموال.

ومن أهم النقاط التي ذكرها (Payton Robert) لتطبيق أخلاقيات تجنيد الأمور ما يلي (حردان، وآخرون، 2012: 39):

1. على مجندي الأموال الحفاظ على علاقة وسطية مع المؤسسة التي يعملون بها، عليهم العمل من أجل تحقيق منفعة المؤسسة وليس منفعتهم الشخصية.
2. لمجندي الأموال الحق في الحصول على راتب أو مكافأة بدل عملهم، ولكن عليهم عدم قبول مكافأة بنسبة مئوية على ما يجندون من أموال - لأن ذلك سوف يحول عمل مجند الأموال إلى مكسب شخصي بدل تحصيل مكاسب للمؤسسة.

3. على مجندي الأموال العمل بكفاءة ومهنية عالية، وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الأخلاقية التي تساعد على انجاز مهمة تجنيد الأموال بكفاءة ومسئولية.
4. موضوع اللغة والطريقة في الحديث من أهم عناصر النجاح لمجند الأموال. الطريقة التي يتحدث بها مجند الأموال عن مهنته كمجند أموال وقيادة عملية تجنيد الأموال، والحديث عن تجنيد المال والعطاء الاجتماعي من الأشخاص والتعاونيات والمؤسسات في غاية في الأهمية من أجل إنجاح عملية تجنيد الأموال.
5. عملية تجنيد الأموال بأكملها هي عبارة عن بناء علاقات مع الآخرين سواء أفراد أم مؤسسات أم شركات.
6. المنظمات غير الربحية هي التي تملك العلاقات، حتى بعد خروج مجند الأموال من المنظمة.
7. عملية تجنيد المال تبدأ بالرسالة، حيث أن كل منظمة غير ربحية مسئولة عن فهم رسالتها والسبب وراء وجود منظمتهم الغير ربحية.
8. رسالة المنظمة تقوم بجمع الأفراد والمؤسسات والتعاونيات حول المنظمة غير الربحية على أساس القيم والمصالح المشتركة لجميع الأطراف.

الخلاصة:

يعتبر المال بمثابة شريان الحياة الذي يضمن للمنظمات الأهلية البقاء، وبالتالي فهي بحاجة إلى اتباع العديد من الإستراتيجيات من أجل الحصول عليه، والإبقاء على استمراريته، كما تمتاز عملية تجنيد الأموال بأنها عملية متصلة ترتبط معظم أطراف المؤسسة بحيث تبدأ من مجلس الإدارة، مروراً بالموظفين وانتهاءً بالحصول على الأموال.

وتمتاز الأموال الخيرية العربية بضخامتها وأهميتها ودورها الرئيسي في المجتمعات العربية، وبهذا فهي تحتاج لتنمية مستمرة، وهذا ما تسعى إليه المنظمات الأهلية وذلك لتزايد العوز والحاجة والفقر في المنطقة العربية على وجه الخصوص، بسبب أن الحكومات العربية شأنها شأن باقي دول العالم بدأت بالرفع التدريجي للدعم عن السلع والخدمات التي توفرها لشعوبها، ومن جهة أخرى، فإن دولنا العربية تواجه تباطؤ اقتصادي وارتفاع للدين العام بالإضافة إلى قلة الضخ الحكومي (حيدر، 2002).

وتجدر الإشارة إلى أن المساعدات الاجتماعية والمادية وغيرها من المساعدات، التي يتلقاها الشعب الفلسطيني من خلال المنظمات الأهلية تلعب دوراً رئيسياً بارزاً في دعم صموده وتحقيق تكافله الاجتماعي وذلك لما يعانيه الشعب الفلسطيني من ويلات الحصار وظلم الاحتلال.

المبحث الثالث

المنظمات الأهلية

مقدمة.

1.3.2: مفهوم المنظمات الأهلية.

2.3.2: خصائص المنظمات الأهلية.

3.3.2: أهمية المنظمات الأهلية.

4.3.2: أهداف المنظمات الأهلية.

5.3.2: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين.

6.3.2: الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية.

7.3.2: نشأة وتطور عمل المنظمات الأهلية في فلسطين.

8.3.2: معوقات عمل المنظمات الأهلية.

9.3.2: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

الخلاصة.

مقدمة:

تعد الجمعيات الأهلية التطوعية من أهم صور المنظمات الاجتماعية المعاصرة التي انبثقت عنها الفكر الإنساني المتقدم تعبيراً عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل والتساند والمشاركة الإيجابية للتخفيف من المعاناة في مواجهة المشكلات ورفع مستوى معيشة الإنسان والوصول به إلى حياة أفضل (مركز الدراسات العربي، 2006).

يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى الأدبيات المتصلة بموضوع المنظمات الأهلية، وماهيتها وأهميتها ودورها والإشكاليات المعوقات التي تواجهها، وهذا من شأنه أن يساهم في رسم أبعاد الدراسة وحيثياتها بشكل سليم. يتناول المبحث عرضاً توضيحياً لمفهوم المنظمات الأهلية، خصائصها، أهميتها، نظامها الأساسي المعمول به في فلسطين، الخدمات التي تقدمها، نشأتها وتطورها في فلسطين، ومعوقات عملها وانتهاءً بتصنيف وتعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ومن خلال المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها المنظمات الأهلية، يمكن القول بأن المنظمات الأهلية قد حظيت باهتمام كبير على المستوى الدولي وذلك اعترافاً بدورها التنموي، إضافة إلى أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، ومثال ذلك ، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، كما أن الدراسات والتقارير الدولية تظهر اهتماماً مميزاً بهذه المنظمات مثل تقارير التنمية (الاسكوا، 2003).

1.3.2: مفهوم المنظمات الأهلية:

لقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين في رسم أبعاد مفهوم المنظمات الأهلية، لذلك فقد زخرت الكتب والأبحاث بالعديد من التعريفات للمنظمات الأهلية في حين تباينت المسميات لها. يطلق على المؤسسات الأهلية اسم جمعيات أهلية أو منظمات غير حكومية (NGOs) أو مؤسسات المجتمع المدني، وتعتبر الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني قطاع ثالث (Third Sector) في الدولة نظراً لتمييزها عن المؤسسات والشركات الربحية (القطاع الخاص)، وعن المؤسسات الحكومية (القطاع العام).

كما أن هناك العديد من المصطلحات الأجنبية للتعبير عن المنظمات غير الربحية Not For Profit organization (NFP) والمنظمات التي لا تهدف إلى الكسب (NFGO) والمنظمات التطوعي الخاصة (Private Voluntary Organization (PVO والمنظمات غير الحكومية (Non Governmental Organization (NGO وغيرها من المسميات وهي تلك المنظمات التي تؤسس لتحسين وإصلاح المجتمع، من خلال إرشاد الاستخدام المناسب للموارد وتوفير السلع والخدمات، هذه المنظمات لا تسعى لتحقيق الربح الشخصي أو المكسب، ولهذا فهي غير ملزمة بتوزيع أرباح، وهذا لا يعني عدم القيام بأنشطة تحقق لها الأرباح ومساعدتها في إنجاز مهمتها (سويدان، البروراي، 2009).

وقبل الحديث عن مفهوم المنظمات الأهلية، تجدر الإشارة إلى تعريف الجمعية أو الهيئة، ووفقاً للقانون الفلسطيني، تعرف الجمعية أو الهيئة بأنها "شخصية 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" (الوقائع الفلسطينية، 2000: 7).

في حين تعرف المنظمة الأهلية وفقاً لوثائق الأمم المتحدة الصادرة في عام 1994، بأنها "تمثل كيانا غير هادف للربح وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها، استجابة لحاجات أعضاء واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة الأهلية" (سمك ، عابدين، 2002: 48).

ويمكن تعريف المنظمات الأهلية بأنها "منظمات غير ربحية لا صلة لها بالدولة، أو المؤسسات الربحية التابعة للقطاع الخاص، ويعمل في تلك المؤسسات أفراد أو مجموعات تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر الذي تتاح به تلك الحريات، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية أو لخدمة أهداف معينة أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعامل في مجالات الصحة والثقافية وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك" (محسن، 2008: 76).

وتعرف أيضاً، بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كياناً عدلياً مستقلاً وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها" (نباهين، 2008: 52).

ويشير تيشوري (2005) أن هناك مجموعة من المعايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تعريف المنظمة الأهلية منها:

1. أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.
2. أن تكون منفصلة مؤسسياً عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحياناً من الحكومة.
3. أن تكون الأرباح التي جنتها تصب في الهدف الذي قامت من أجله.
4. أن تدار ذاتياً وليس من قوة خارجية.
5. ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي.
6. أن تشتمل على قدر من المساهمة الطوعية.

ويعرف الباحث المنظمة الأهلية إجرائياً بأنها شخصية اعتبارية مستقلة عن القطاعات الأخرى في الدولة، لها شكل مؤسسي موحد ومحدد، لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، وتتمثل أهدافها في مجملها في خدمة المجتمع وتحقيق

تكافله واستقراره وبهذا تتنوع الأهداف التي تنتهجها هذه المؤسسات من اجتماعية وإنسانية وأخرى تهتم بالطفل والمرأة وغيرها، ولا تهدف أيضاً لتحقيق أهداف أو منافع سياسية أو شخصية لأعضائها، وتنظم الحكومة عملها بحيث تضمن مسارها الصحيح. وبذلك فهي تخضع للقانون المنظم لها في الدولة.

وعند الحديث عن مفهوم المنظمات الأهلية، لابد من الحديث عن مفهوم المجتمع المدني ومنظمات المجتمع المدني والخلاف بينهما حيث أن هناك من يرى أن منظمات المجتمع المدني هو منظمات غير حكومية ولكن العكس غير صحيح، فهو يعتبر أن المنظمة غير الحكومية تكون منظمة مجتمع مدني فقط عندما تضع في أجندتها بنداً أساسياً حول السياسة العامة للدولة، وإلا فهي مجرد منظمة غير حكومية (Blair, 1997).

في حين يرى البعض بأن المنظمات الأهلية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني وذلك لوجودها خارج اعتبارات الربح وخارج اعتبارات السيطرة، ولكونها تتشكل على أساس المصلحة المشتركة، ولعقلانية عملية اتخاذ القرار فيها من خلال الحوار المباشر، كما إنها تجسد الديمقراطية المباشرة (بشارة، 1996: 18).

يعرف الجابري المجتمع المدني بأنه هو: "المجتمع الذي تنظم فيه العلاقات بين أفرادها على أساس الديمقراطية في المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية حزبية، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في حدها الأدنى على الأقل. وأنه بعبارة أخرى المجتمع الذي تقوم فيه دولة المؤسسات بالمعنى الحديث للمؤسسة، البرلمان، القضاء المستقل، الأحزاب، النقابات، الجمعيات،.... الخ" (الجابري، 1999: 157).

ويمكن تلخيص مفهوم المجتمع المدني في النقاط التالية (أبولنصر، 2007: 71):

1. مجتمع يتكون بالإدارة الحرة.
2. يشتمل على مجموعة من المنظمات المدنية غير الحكومية.
3. منظمات المجتمع المدني غير ربحية.
4. منظمات المجتمع المدني قائمة أساساً على التطوع ومشاركة المواطنين.
5. يسهم في إشباع حاجات وحل مشكلتنا الأعضاء المنتمين إليها إضافة إلى المجتمع.
6. يمارس نوعاً من الرقابة على الدولة من خلال عدد من الضوابط على استخدام الدولة لسلطتها بطريقة تعسفية.
7. قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين.

2.3.2: خصائص المنظمات الأهلية:

تتمتع المنظمات الأهلية بجملة من السمات أو الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وبالاطلاع على الأدبيات السابقة، يمكن إجمال معظمها في التالي: (المطيري، 1994: 80-87؛ غانم، 2000: 68-70، مرزوق، 2006: 61-62).

1. أنها تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
2. أنها تنشأ مستقلة عن الدولة، و أنها تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.
3. أنها تستفيد من الصدقات و الهبات النقدية من قبل الأفراد و الشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب و التركات.
4. أنها تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
5. أنها لا تكون مؤسسة ربحية.
6. الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
7. ارتباط هذه المنظمات عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض القيادات العليا لهذه المنظمات.
8. تتلقى المنظمات الحكومية دعماً حكومياً يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم كما تتلقى منحة من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
9. طبقاً للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها.
10. القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلاً عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.
11. تتمتع بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً لحدوده قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
12. الرقابة عليها تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المختصة مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة

على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.

13. أسلوب العمل فيها يتميز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.

14. تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العم أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

15. تمارس عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

16. تنصب خدماتها على أعضائها من الدرجة الأولى سواء من الأسوياء أو ذوى الاحتياجات الخاصة من معاقين أو مكفوفين أو من الصم والبكم، أو من المسنين أو الأطفال المشردين أو الأيتام.

17. لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.

18. تعتبر غير ارثية، بمعنى أن العضوية فيها طوعية، أي قائمة على أسس غير قرابية أو عرقية، ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابه الأسري كما هو الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية.

3.3.2: أهمية المنظمات الأهلية:

تلعب المنظمات الأهلية دوراً كبيراً وفعالاً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال ما تقدمه من الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، التي يستفيد منها الملايين من الفقراء، والمرأة، واليتامى والمعاقين، والمسنين، والبؤساء، كما تسهم المنظمات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، إضافة إلى كونها مراكز خدمية ورعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كما أنها تقوم بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبوالنصر، 2007).

إن العمل الخيري التطوعي والتنموي الذي تقوم به المنظمات الأهلية الفلسطينية من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، وقد كرس هذا العمل كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، كما لعبت المنظمات الأهلية أدواراً مختلفة انسجمت مع الأوضاع السياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني (أبو الرب، 1991).

يناط بالمنظمات الأهلية دوراً رئيسياً في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، وتلعب دوراً بارزاً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال ما تقدمه من الخدمات التعليمية والصحية والاغاثية والاجتماعية والتنموية وغيرها، وتعتبر طرفاً محورياً في العملية التنموية وجزءاً من النسيج الاجتماعي، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها حيث تغطي العديد من الجوانب المهمة من احتياجات المجتمع (المشهوروي، 2009).

4.3.2: أهداف المنظمات الأهلية :

لقد صنف الراوي أهداف المنظمات الأهلية إلى مجموعتين عامة وخاصة كما يلي (الراوي، 1996: 112-113):

الأهداف العامة للمنظمات الأهلية:

1. لابد للمنظمات من أهداف عامة تسعى لتحقيقها، وكما تقدم فإن النظام الأساسي غالباً ما ينص على مثل هذه الأهداف، ومن خلال ملاحظة مثل هذه الأهداف يمكن القول أنها تشمل ما يلي:
2. رسم السياسات العامة لنشاط المنظمة في البيئة التي توجد فيها وبما يتوافق مع القوانين السارية في البلد.
3. تنسيق الخدمات الخيرية الاغاثية التي تقدم من قبل المنظمات بحيث لا توجد ازدواجية في أعمال المنظمات، وهذا ما تحاول هيئة المنظمات الأهلية العمل عليه من خلال التنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات المختلفة.
4. سعى المنظمة إلى الحصول على التمويل اللازم لتغطية الاحتياجات اللازمة لجعلها قادرة على تقديم خدماتها.

الأهداف الخاصة للمنظمات الأهلية:

1. هناك مجموعة من الأهداف التي من أجلها أقيمت المنظمة وتأسست، ويمكن إجمال هذه الأهداف في الآتي:
2. حماية ورعاية الأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية أو الطارئة لهم.
3. العمل على توفير فرص عمل أو تشجيع الأفراد والأسرة على الإنتاج وذلك من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.
4. رعاية شئون ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء الشعب، وإعطائهم درجة من الكفاف والاعتماد على النفس من خلال توفير فرصة عمل كريمة أو السعي لاعتماد مخصصات مالية لهم للعيش بكرامة.
5. بعض المنظمات تهدف إلى إجراء البحوث العلمية والمهنية والاجتماعية عن المجتمع، من خلال الاستعانة بالخريجين العاطلين عن العمل، وبذلك تتحقق فرص العمل ويتطور البحث العلمي.

5.3.2: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين:

تؤيد الدولة قيام المنظمات الأهلية التي تقوم بدور ريادي وبارز في خدمة الاحتياجات العامة للمجتمع، كما أن الدول تصدر جملة من القوانين والتشريعات التي تضمن سير العمل هذه المنظمات بالشكل المطلوب وعلى الوجه الصحيح، وعند إنشاء المنظمة يتقدم المؤسسون إلى الجهات المختصة بالدولة (وزارة الداخلية) بنظامها الأساسي

وكافة الأوراق الثبوتية اللازمة للحصول على ترخيص بإنشاء المنظمة، ويتضمن النظام الأساسي مجموعة من القواعد التي تحكم تنظيم عمل المنظمة وهي: (الوقائع الفلسطينية، 2000: 460).

1. غرض التأسيس.
2. الجمعية العمومية.
3. مجلس الإدارة.
4. السنة المالية.
5. تعيين مدقق الحسابات.
6. نظام العضوية، وشروطها وحقوق وواجبات الأعضاء.
7. تصفية المؤسسة (الجمعية، أو النادي، أو النقابة).
8. اللائحة الداخلية التي يقترحها المجلس.
9. الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها.

6.3.2: الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية:

تسعى المنظمات الأهلية إلى تحقيق أهدافها المنشودة والمخططة لها من خلال قيامها بأنشطة تخدم المجتمع في عدة مجالات، خبرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية وغيرها، وتقدم هذه الخدمات في إطار غير تجاري ربحي أو سياسي، ولكن في إطار النفع العام، وبذلك فهي تؤمن بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويتباين نشاط عمل المنظمات الأهلية بتباين الأهداف والوسائل والاهتمامات لديها، حيث تركز على عدد كبير من الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والبيئة والإنسانية على اختلاف أنواعها (سنو والطراح، 2002).

ويمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية، على النحو التالي: (شبير، 2004: 87، شلبي والسعدي، 2001: 30-31).

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض الأطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعوقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.
8. تطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية وغيرها من القطاعات.

9. رفع الكفاءة المهنية للكوادر البشرية من خلال الدورات التدريبية.

10. حماية البيئة.

7.3.2: نشأة وتطور عمل المنظمات الأهلية في فلسطين:

إن فكرة المنظمات الأهلية نشأت منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي، وارتبط معظمها بالكنيسة، وقدمت خدماتها في إطار مفهوم الخير والإحسان وفي ضوء القيم الدينية، واستجابة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فقد تطور مضمونها واتسع واتخذت دوراً أكثر فاعلية في مجتمعاتها، وفي السياق نفسه، فإن فكرة المنظمات الأهلية في الدول العربية قد ارتبطت تاريخياً بأفعال الخير والإحسان والقيم الدينية كما حدث في أوروبا، ثم تطورت لتشارك بشكل واسع في الرعاية الاجتماعية وحركات التحرر العربي، وأصبحت المنظمات الأهلية حديثاً تعي دورها الإنتاجي والتنموي (أبولنصر، 2007).

وقد مرت المنظمات الأهلية في فلسطين بعدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي: (أبو رمضان، 2007).

المرحلة الأولى: امتداد من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967: شهدت المنظمات الأهلية خلال هذه الفترة الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية والاحتلال الإسرائيلي عام 1948، كما أنها عايشة الحكم المصري لقطاع غزة والأردني للضفة الغربية حتى 4 حزيران عام 1967، وتميزت هذه المنظمات بالطابع الإغاثي والخيري، كما أنها ركزت على بعض المجالات دون غيرها، فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعني بشئون المرأة والطفل.

المرحلة الثانية: من عام 1967 وحتى عام 1994: خلال هذه الفترة، تزايدت رغبة اهتمامات المنظمات الأهلية من خلال تنوع أدوارها وأنشطتها، وخاصة دورها السياسي الهادف إلى الحفاظ على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني، إضافة إلى دورها الرئيسي في سد الفجوات الخدمية والتي يحاول الاحتلال عمداً إهمالها، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الأهلية شهدت تطوراً مميزاً وتحولاً نوعياً في أدائها بعد اندلاع انتفاضة عام 1987، لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي وبداية لمرحلة جديدة، ويعزى ذلك إلى الدور المميز والنوعي في دعم حركة النضال وتعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود، كما أنها لعبت دوراً محورياً في المحافظة على الاقتصاد الفلسطيني وحمايته من الانهيار، مع وجود دور ريادي في دعم الخدمات الأخرى كالصحة والزراعة وغيرها.

المرحلة الثالثة: من عام 1994 وحتى الآن: بدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي، وخلال هذه الفترة أصبحت مؤسسات السلطة الفلسطينية الجهة المسؤولة والرسمية على إدارة العمل الأهلي، ومن الجدير ذكره، أن المنظمات الأهلية اتخذت الطابع المهني والتخصصي بعد قيام السلطة الفلسطينية، وذلك تماشياً مع المتطلبات التي يفرضها الواقع الجديد، كما أنها تميزت بنشاط متزايد في

الخدمات التي تقدمها، نظراً لزوال المعوقات والعراقيل والضعف التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها، إضافة إلى وجود ضعف وقصور في أداء السلطة الفلسطينية في القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية، كما أن برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية استطاعت الحصول على نسبة عالية من المنح والتبرعات التي تقدمها الدول والجهات المانحة.

8.3.2: معوقات عمل المنظمات الأهلية :

ذكر عطية جملة من المشكلات التي تعاني منها المنظمات الأهلية، وتعتبر هذه المشكلات بمثابة معوقات لعمل هذه المنظمات والتي تؤثر بالضرورة على قدرتها على تحقيق أهدافها، وكانت على النحو التالي (عطية، 2006: 17-19):

- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
- عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.
- تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.
- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
- انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.
- عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.
- ضعف نظام الأجور والمكافآت وعدم اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء.
- محدودية الموارد المالية، و عدم استثمار موارد المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي، وضعف الرقابة المالية.
- ضعف إتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.
- تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها، وضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.
- ضعف الدعم والتمويل الحكومي، وضعف دعم القطاع الخاص للعمل الأهلي.
- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.

9.3.2: تصنيف وتعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة:

تظهر إحصائيات المنظمات الأهلية الصادرة عن وزارة الداخلية لعام 2013 أن عدد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بلغ 878 منظمة، تصنفها وزارة الداخلية إلى 15 صنف حسب قطاع العمل التي تعمل بها سواء كانت اجتماعية أو بيئية أو ثقافية أو غيرها كما يظهر الجدول رقم (2-3) أدناه توزيع تلك المنظمات حسب قطاع العمل.

جدول رقم (2-3): توزيع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة حسب قطاع العمل.

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1	اجتماعي	396
2	بيئي	18
3	ثقافي	83
4	تعليمي	43
5	حقوق الإنسان	15
6	الخريجين	12
7	الصدقة	8
8	زراعي	42
9	سياحة وآثار	7
10	شباب ورياضة	56
11	طبي	53
12	عائلي وعشائري	13
13	المرأة والطفل	51
14	معاقين	32
15	نقابي	49
	المجموع	878

المصدر: إحصائية الجمعيات الخيرية من الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014.

يظهر الجدول أعلاه رقم (2-3) أن المؤسسات الأهلية الاجتماعية حسب تصنيف وزارة الداخلية الفلسطينية كان لها النصيب الأوفر من تعداد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ولعل هذا الأمر كان لأهميته ودوره البارز في المجتمع الفلسطيني لما يعانيه من ويلات الاحتلال والحصار والظلم في كل يوم، في حين يظهر ذات طابع

السياحة والآثار كان لها النصيب الأقل، لأن متطلبات الشعب الفلسطيني في هذا الأيام تصب وتتجه بالأنظار نحو التصنيفات الأخرى وأبرزها الاجتماعي والثقافي والشباب والمرأة والطفل، ولكن ما نؤكد عليه أن جميع الأدوار التي تلعبها المنظمات الأهلية ضرورية ومهمة للمجتمع الفلسطيني بحيث تضمن استقراره وتكافله.

جدول رقم (2-4): إحصائية المنظمات الأهلية حسب المحافظات.

م	اسم المحافظة	العدد	النسبة
1	الشمال	141	16.06%
2	غزة	438	49.89%
3	خانيونس	111	12.64%
4	رفح	84	9.57%
5	الوسطى	104	11.85%
	المجموع	878	100.00%

المصدر: إحصائية الجمعيات الخيرية من الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014.

كما يظهر جدول رقم (2-4)، تصنيف المنظمات الأهلية على حسب المحافظات التي تعمل بها، ويلاحظ أن نسبة مدينة غزة كانت الأكثر حيث بلغت 49.89%، ويكمن السبب في أهمية غزة ومركزيتها في قطاع غزة، حيث تتمركز فيها كل المؤسسات الرسمية ونظراً لحجم سكانها مقارنة بالمحافظات الأخرى، في حيث كانت نسبة محافظة رفح الأقل حيث قدرت ب 9.57% من مجمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة ولعل السبب يعود لبعدها الجغرافي، الذي قلل من مركزيتها بين المحافظات الأخرى.

وقد بلغ عدد المنظمات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى (89) منظمة متنوعة في طبيعة عملها وأهدافها ونشاطاتها، ويظهر الجدول أدناه، توزيع المنظمات العاملة في محافظة الوسطى حسب قطاع العمل.

جدول رقم (2-5): المنظمات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى حسب قطاع العمل.

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1	اجتماعي	43
2	بيئي	3
3	ثقافي	14
4	تعليمي	6
5	حقوق الإنسان	0
6	الخريجين	0

7	الصدقة	0
8	زراعي	5
9	سياحة وآثار	0
10	شباب ورياضة	6
11	طبي	1
12	عائلي وعشائري	0
13	المرأة والطفل	8
14	معاقين	3
15	نقابي	0
	المجموع	89

المصدر: إحصائية الجمعيات الخيرية من الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014.

يظهر جدول رقم (2-5)، عدد المنظمات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ويشير الجدول إلى الدور الاجتماعي الأوفر بين قطاعات العمل الأخرى لدى المنظمات الأهلية حيث بلغ عددها 43، ولعل هذا يرجع للأسباب السابق ذكرها في أهمية هذا القطاع ودوره الفعال والبارز في المجتمع الفلسطيني، إلا أن الجدول يظهر أن هناك قطاعات أخرى لا تتواجد في المحافظة الوسطى مثل النقابي، عائلي وعشائري، سياحة وآثار، الصدقة، الخريجين، حقوق الإنسان، وربما يعود السبب إلى أنها قطاعات ليست بالضرورة بمكان توفرها في المحافظة حيث أنها تخدم كل شريحة مخصصة في المجتمع مما يجعلها تتمركز في بعض المحافظات دون غيرها ولعل معظمها يتمركز في المحافظة الرئيسية وهي محافظة غزة.

الخلاصة:

مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد حاجات الشعوب، وعدم قدرة الحكومات على توفير احتياجات شعوبها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، ومع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية التي زادت معها حاجات المجتمع المتغيرة، برز دور ريادي للعمل التطوعي والاجتماعي من خلال جهات مساندة للجهات الحكومية ومكملة لدورها في تلبية الاحتياجات الاجتماعية، ويمكن القول بأن العمل الاجتماعي والتنمية التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي.

تلعب المنظمات الأهلية دوراً فاعلاً مهماً في المجتمعات الإنسانية ولا سيما في المجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص، وأصبح لها دوراً أساسياً في أمور وطنية ودولية عديدة، مما أدى إلى نموها على مستوى العدد والقوة والبنية، وقد اكتسبت هذه المنظمات شرعيتها بسبب الضغوط التي عانت منها الميزانيات الحكومية لدرجة أنها أصبحت الوريث الشرعي لكثير من المسؤوليات الحكومية التقليدية، ومن جهة أخرى فإن انشغال القطاع الخاص

والذي لا مكان فيه للفقراء والمحتاجين والفئة المهمشة في أوساط المجتمعات، جعل الأنتظار كلها متوجهة نحو هذا القطاع بكثير من الأمل في سد الاحتياجات و إصلاح العجز وربما في الضغط على الحكومات نحو المزيد من الإيجابية والفعالية، كل ذلك في محاولة لوضع توازن بين شرائح المجتمع المختلفة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة.

1.3: منهج الدراسة.

2.3: مجتمع الدراسة.

3.3: أداة الدراسة.

4.3: خطوات بناء الإستبانة.

5.3: صدق الإستبانة.

6.3: ثبات الإستبانة.

7.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والتي يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2005 : 104 . وقد استخدم الباحث هذا المنهج لأنه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويناسب الظاهرة موضوع البحث. حيث يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه 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 الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات المهيكلية ملحق رقم (2).

2.3: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المنظمات

الأهلية المتواجدة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر والبالغ عددهم (22) منظمة بواقع 10 محوثين في كل جمعية ليصبح مجتمع الدراسة (220) محوثاً.

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 إستبانة لاختبار الصدق والثبات للإستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 220 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 155 إستبانة بنسبة 70%.

ويعرض الجدول أدناه تفاصيل المنظمات الأهلية التي شملتها الدراسة (22 منظمة) من حيث عدد العاملين وعدد أعضاء مجلس الإدارة وعدد العاملين في تجنيد الأموال وانتهاءً بحجم التمويل لعام 2013 كما ذكرت وزارة الداخلية بغزة.

جدول رقم (3-1): تفاصيل الجمعيات التي تضمنها مجتمع الدراسة

اسم الجمعية	عدد العاملين	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين في تجنيد الأموال	حجم التمويل (بالشيكل)
جمعية رعاية الطالب الفلسطيني	12	7	1	33284
جمعية الصلاح الإسلامية	342	11	7	17397881
جمعية المغازي للتأهيل الاجتماعي	47	7	3	1001588
جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	54	9	3	3818917
جمعية دير البلح للتنمية المجتمعية والطفولة	18	9	1	260894
جمعية تطوير وتأهيل البيت الفلسطيني	10	7	3	141634
جمعية تنمية قدرات المرأة الريفية	11	7	2	7961
جمعية نور المعرفة	54	7	3	5320658
جمعية آفاق جديدة	26	7	3	6727
الهيئة الفلسطينية للتنمية	32	7	5	764455
جمعية مركز المغازي الثقافي	14	7	1	263789
جمعية مركز شباب حكر الجامع	12	7	1	37191
جمعية صوت المجتمع للعمل الاجتماعي والتنمية	11	7	2	475388

740567	2	7	30	جمعية التأهيل والتدريب الاجتماعي
8660	2	9	10	الجمعية المحلية للخدمات المجتمعية
8660	2	7	10	جمعية منتدى دار القراء
123456	2	7	18	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي
20052086	3	7	13	جمعية دار اليتيم الفلسطيني
781413	3	7	24	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات
401609	2	9	13	جمعية النور للتنمية المجتمعية الخيرية
222707	1	7	12	جمعية الزهراء لتطوير المرأة والطفل
10500	2	7	13	جمعية المرأة للعمل الاجتماعي
51880025	54	166	786	المجموع

المصدر: إحصائية الجمعيات الخيرية من الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014.

3.3: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى "

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسة:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن رأس المال البشري، ويتكون من 59 فقرة، موزع على 6 مجالات :

المجال الأول: المعرفة، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: المهارات والقدرات، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: المؤهلات، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: الخبرات، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الخامس: الإبداع والابتكار، ويتكون من (10) فقرات.

المجال السادس: التعاون بين العاملين والعمل في فرق، ويتكون من (10) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن تجنيد الأموال، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

4.3: خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

- 1- الإطلاع على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها (ملحق رقم (3)).
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (79) فقرة.
- 6- تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وفي جامعة الأزهر.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (69) فقرة، ملحق (1).

5.3: صدق الإستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق الإستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين

تألفت من 10 متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ "رأس المال البشري"

يوضح جدول (2-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2-3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	.347	*0.018
2.	يتوفر لدى إدارة المنظمات الأهلية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	.567	*0.000
3.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	.538	*0.000
4.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد.	.515	*0.001
5.	تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية	.395	*0.008

		الموارد المالية للمنظمات الأهلية.	
6.	تقوم المنظمات الأهلية بتطوير معارف الموظفين في تجنيد الاموال من خلال التدريب.	.483	*0.001
7.	تستفيد المنظمات الأهلية من معارف موظفيها في تجنيد الأموال في تطوير آلية عملها في تجنيد الأموال من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	.643	*0.000
8.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة في تجنيد الاموال خلال عملية التوظيف.	.558	*0.000
9.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على البحث على المعارف المطلوبة في مجالهم و اكتسابها.	.596	*0.000
10.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على استثمار معارفهم من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.	.555	*0.000

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

يوضح جدول (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات والقدرات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المهارات والقدرات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تركز الإدارة العليا في المنظمات الأهلية على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة في عملية تجنيد الاموال.	.592	*0.000
2.	يمتلك موظفو تجنيد الأموال مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين.	.653	*0.000

3.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد على مدى توفر المهارات والقدرات اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.	.544	*0.000
4.	تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.	.520	*0.000
5.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها.	.641	*0.000
6.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات التفاوض.	.542	*0.000
7.	يمتلك موظفو تجنيد الأموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مصلحة المنظمة الأهلية.	.458	*0.002
8.	يتوفر لدى موظفو تجنيد الأموال مهارات فنية كإكتساب مهارة اللغة، واستخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.	.741	*0.000
9.	تقوم إدارة المنظمات الأهلية باستثمار المهارات والقدرات المتوفرة لدى موظفو تجنيد الأموال .	.622	*0.000
10.	تهتم إدارة المنظمات الأهلية بتطوير قدرات ومهارات موظفي تجنيد الأموال من خلال برامج فعالة ووفقاً لمتطلبات العمل والخطط المستقبلية.	.638	*0.000

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

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى المنظمات الأهلية عدد كاف من الموظفين المؤهلين علمياً ومهنياً لتأدية المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	.593	*0.000

2.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب وتوظيف من يمتلكون شهادات علمية ومهنية في مجالهم خلال عملية التوظيف.	.728	*0.000
3.	تساهم المؤهلات العلمية لموظفي تجنيد الاموال في تنمية الموارد المالية للمنظمة وجذب الممولين وتكوين شبكة من العلاقات.	.614	*0.000
4.	هنالك توافق بين المؤهلات العلمية لدى الموظفين وطبيعة المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	.664	*0.000
5.	يحقق الموظفون المؤهلين عملياً ومهنياً أداء وكفاءة أفضل من غيرهم في أداء مهامهم.	.378	*0.011
6.	تعطي المؤهلات العلمية مؤشر مهم على مدى كفاءة الأداء لهم خلال العملية الإدارية.	.607	*0.000
7.	تتيح إدارة المنظمات الاهلية فرصة لموظفيها في الحصول على مؤهلات علمية ومهنية متقدمة.	.787	*0.000
8.	يحرص موظفو المنظمات الأهلية على التطور الوظيفي من خلال الحصول على شهادات علمية ومهنية متقدمة.	.755	*0.000
9.	تدعم المؤهلات العلمية لدى الموظفين المركز التنافسي للمنظمات الاهلية وتدعم تقدمها وتطورها.	.657	*0.000

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

يوضح جدول (3-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الخبرات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الخبرات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يمتلك موظفو تجنيد الاموال خبرة عالية في مجالهم، وكذلك الموظفين بشكل عام.	.814	*0.000
2.	يؤدي موظفو تجنيد الأموال مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر.	.627	*0.000
3.	تمتلك الشركة عدد كاف من موظفو تجنيد الأموال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل	.691	*0.000

		بكفاءة وفعالية.	
4.	0.674	*0.000	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية اللازمة خلال عملية التوظيف.
5.	0.626	*0.000	تساهم الخبرات العملية لدى موظفو تجنيد الأموال في جذب الممولين واستقطاب أموال المانحين.
6.	0.857	*0.000	تولي المنظمات الأهلية أهمية كبيرة للموظفين أصحاب الخبرة في تجنيد الأموال.
7.	0.815	*0.000	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استثمار الخبرات لدى موظفي تجنيد الأموال.
8.	0.747	*0.000	تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
9.	0.780	*0.000	هناك توافق بين خبرات الموظفين في تجنيد الأموال وطبيعة مهام تجنيد الأموال.
10.	0.685	*0.000	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في تجنيد الأموال.

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

يوضح جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط لارنسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يمتلك الموظفون في المنظمات الأهلية القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	0.573	*0.000
2.	يمتلك موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.752	*0.000

3.	يتمتع الموظفون في المنظمات الأهلية بالأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير وكفاءة أداء العمل.	.764	*0.000
4.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	.704	*0.000
5.	تعمل إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال.	.705	*0.000
6.	تتيح إدارة المنظمات الأهلية الفرصة لموظفيها لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	.721	*0.000
7.	تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.	.727	*0.000
8.	تساعد الأفكار الابتكارية لدى موظفو المنظمات الأهلية في بناء شبكة علاقات محلية ودولية للمنظمة.	.718	*0.000
9.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب موظفين يتمتعون بحس من الإبداع والابتكار في الاعمال الوظيفية الموكلة لهم.	.620	*0.000
10.	تتمتع المنظمات الأهلية بفرصة قوية للبقاء والاستمرار في تنفيذ أهدافها في ظل وجود كفاءة بشرية وخصوصاً في مجال تجنيد الاموال.	.591	*0.000

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

يوضح جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تشجع المنظمات الأهلية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	.706	*0.000
2.	تعمل المنظمات الأهلية على توفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.	.693	*0.000
3.	تحصل إدارة المنظمات الأهلية على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.	.696	*0.000
4.	توجد مشاركة جماعية لدى موظفي المنظمات الأهلية في حل المشكلات اليومية.	.576	*0.000
5.	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين الفرصة إلى تبادل الخبرات بينهم.	.794	*0.000
6.	تساهم فرق العمل في المنظمات الأهلية في خلق أفكار ابداعية وابتكارية تصب في مصلحة تلك المنظمات.	.579	*0.000
7.	يساهم العمل بروح الفرق في استيضاح الأمور الغامضة.	.591	*0.000
8.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على تطوير آليات وأساليب للعمل في فرق بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.	.750	*0.000
9.	تتطلب طبيعة العمل في المنظمات الأهلية، العمل ضمن فريق وتكوين علاقات تعاونية.	.729	*0.000
10.	تعتمد آلية العمل في تجنيد الأموال على فريق من الموظفين ويسود بينهم روح التعاون والتفاهم والمشاركة.	.778	*0.000

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

– الاتساق الداخلي لـ " تجنيد الأموال "

يوضح جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.682	تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.
2.	*0.000	.594	تتنوع مصادر التمويل لدى المنظمة الأهلية.
3.	*0.000	.605	تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين.
4.	*0.000	.824	يحرص الممولين لدى المنظمة الأهلية على توفر موارد بشرية مؤهلة علمياً ومهنيّاً لديها لكسب ثقتهم.
5.	*0.000	.816	تمتلك المنظمة الأهلية للموارد البشرية الكافية لتنفيذ مشاريع الممولين.
6.	*0.000	.553	يوجد هناك انسجام وتوافق بين أجندة وأهداف المنظمة وسياسات الممولين.
7.	*0.000	.621	تساهم كفاءة الموارد البشرية في تنمية الموارد المالية للمنظمة الاهلية، وتعزز قدرتها في تكوين علاقات بالمجتمع المحلي والدولي.
8.	*0.000	.774	تتمتع المنظمة الاهلية بالقدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين.
9.	*0.000	.671	تمتلك المنظمة الاهلية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين.
10.	*0.003	.446	تتمتع المنظمة الاهلية باستقرار في حجم التمويل.

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (3-9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (3-9): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المعرفة.	.758	*0.000
المهارات والقدرات.	.826	*0.000
المؤهلات.	.852	*0.000
الخبرات.	.912	*0.000
الإبداع والابتكار.	.924	*0.000
التعاون بين العاملين والعمل في فرق.	.875	*0.000
رأس المال البشري.	.996	*0.000
تجديد الأموال.	.865	*0.000

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

6.3: ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-10).

جدول (3-10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
المعرفة.	10	0.713	0.844
المهارات والقدرات.	10	0.796	0.892
المؤهلات.	9	0.827	0.910
الخبرات.	10	0.904	0.951
الإبداع والابتكار .	10	0.871	0.933
التعاون بين العاملين والعمل في فرق.	10	0.869	0.932
رأس المال البشري.	59	0.962	0.981
تجنيد الأموال.	10	0.853	0.924
جميع المجالات معا	69	0.967	0.984

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3-10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.713،0.962)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.967). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.844،0.981)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.984) وهذا يعني أن الصدق الذاتي مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

7.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-11).

جدول (3-11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.638	المعرفة.
0.784	المهارات والقدرات.
0.986	المؤهلات.
0.657	الخبرات.
0.803	الإبداع والابتكار.
0.721	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
0.975	رأس المال البشري.
0.916	تجديد الأموال.
0.980	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3-11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. 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. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

مقدمة.

1.4: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

2.4: تحليل فقرات الاستبانة.

3.4: اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيب التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

1.4: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	103	67.8
أنثى	49	32.2
المجموع	152	100.0

يتضح من جدول (4-1)، وجود نسبة عالية من الذكور العاملة في المؤسسات الأهلية ويعزو الباحث ذلك إلى البعد الثقافي والاجتماعي المهمين من حيث عمل الذكور، حيث ما زال المجتمع الفلسطيني بطبيعته يقاوم عمل المرأة في العديد من المجالات ومنها عمل المرأة في المنظمات الأهلية.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	2	1.3
20 إلى أقل من 30 سنة	64	42.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	46	30.3
40 سنة فأكثر	40	26.3
المجموع	152	100.0

يتضح من جدول (4-2) ، أن النسبة الأكثر من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 40 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل الأهلي يحتاج الكثير من المجهود والاهتمام والوقت وحيث أن الفئة الشابة تتوفر لديها الطاقة والدوافع والوقت، بحيث تسمح لها في هذه الفترة العمرية من خدمة مجتمعها وتحقيق الغايات العامة والتكافل الاجتماعي، فنرى نسبة قليلة منها تكون أقل من 20 سنة، حيث على الرغم من وجود طاقة وهمية، لا يتواجد لهذه الفئة التصور الكامل لطبيعة العمل الأهلي، وتكون للأفكار والأهداف والغايات وهذا بعكس الفئة العمرية ذات النصيب الأكبر، والتي قد تكون لها الأفكار والمعارف والمهارات والقدرات، وتستطيع أن تضع أهدافها وترتبط محاور اهتمامها مع الواقع العملي والمهني، وحيثما تكونت الأفكار وتمحورت الأهداف، وتوفرت الطاقة وشعلة الحماس، كانت هناك النتيجة من خدمة المجتمع الفلسطيني وتلبية أهدافه واستراتيجياته العامة. كما أنه لا يمكن إغفال الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، حيث أنها ليست بالقليلة، لعل ذلك يعود إلى أن أغلب العينة الواقعة في هذا المدى من أعضاء مجلس الإدارة، وهؤلاء غالباً ما يكونون من الفئة المتعلمة وصاحبة مراكز مهمة في المجتمع، ولديها خبرة واسعة في مجال العمل الأهلي وطبيعة العمل به، وحيث أن هذه الفئة العمرية لديها من الخبرة والمعرفة والاطلاع على هموم ومشاكل الناس ما يحفزها في مد يد العون والمساعدة للفئة المحتاجة والفقيرة، ويمكن القول بأن هذه الفئات العمرية غايتها وهدفها خدمة المجتمع الفلسطيني وتحقيق أهدافها وخدمة أنشطته العامة والخاصة في سبيل تحقيق التكافل الاجتماعي.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	27	17.8
بكالوريوس	94	61.8
ماجستير	25	16.4
دكتوراه	6	3.9
المجموع	152	100.0

يتضح من جدول (4-3) أن أغلب عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عينة الدراسة تحتاج أن يكون للفرد المعرفة والمهارة والقدرة والمؤهلات العلمية المناسبة لتتلاءم مع طبيعة العمل الأهلي، وأيضاً حتى يتوفر لديه الوعي الكامل والمعارف اللازمة بحيث يؤدي متطلبات العمل الأهلي بالوجه المطلوب، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة قليلة من حملة الماجستير والدكتوراه، وأغلب هذه الفئة هم من أعضاء مجلس الإدارة، الذين يساهمون بعلمهم وبمالمهم وقدراتهم في خدمة العمل الأهلي والمجتمع الفلسطيني بشكل أساسي، وهي قليلة لأن معظمهم يعملون في وظائفهم ومراكزهم وقد لا يتوافر لديهم الوقت المناسب لتأدية الأعمال المنوطة بالعمل الأهلي، خصوصاً أن العمل الأهلي يحتاج لمجهود ووقت، ولكن هذا لا يمنع من وجود حملة ماجستير ودكتوراه ولكنها تخدم المجتمع بطريقة غير مباشرة، ولكن ليست ضمن منظومة عمل المنظمات الأهلية، علاوة على أن المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى ليست بالمؤسسات الكبيرة أو مؤسسات دولية، ولكنها منظمات متواضعة نشأت بأيدي فلسطينية ويتمويل متواضع لخدمة مجتمعها في إطار قيمها وأهدافها واستراتيجياتها وقدرتها المالية والعملية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	36	23.7
3- أقل من 5 سنوات	32	21.1
5- أقل من 8 سنوات	27	17.8
8 سنوات فأكثر	57	37.5
المجموع	152	100.0

يتضح من جدول (4-4) وجود نسبة عالية من عينة الدراسة ممن يملكون خبرة عالية من 8 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة وهو تجنيد الأموال، والذي يحتاج إلى خبرة عالية في كتابة مقترحات التمويل واستقطاب الممولين والإشراف والمتابعة، فإن عدم توافر مثل هذه الخبرة، يضع المنظمات في موقف ضعيف في كسب التأييد من الممولين والحصول على التمويل، إضافة إلى أن هذه النسبة تعني وجود رصيد قوي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى من المشاريع والخبرة، الأمر الذي حافظ على بقائها واستمرارها في الوسط المجتمعي، كما أن معظم المنظمات الأهلية التي خضعت لعينة الدراسة لها تاريخ طويل في العمل الأهلي، الأمر الذي أكسب عينة الدراسة المستهدفة الكثير من الخبرة منذ نشوءها وحتى الآن، وخصوصاً أن هذه المنظمات الأهلية قامت من أجل الخدمة المجتمعية والإنسانية على كافة محاورها المعمول بها في المنظمات الأهلية، وبشكل عام فإن هذه العينة تمتلك من الخبرة الكبيرة الكثير لطبيعة عملها وتخصصها في العمل الأهلي وخصوصاً أن موضوع تجنيد الأموال، موضوع مهم وحساس في المنظمات الأهلية، وأساس في بقائها واستمرارها في تنفيذ أنشطتها وأهدافها.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
عضو مجلس إدارة	95	62.5
مدير	11	7.2
رئيس قسم	13	8.6
موظف في تجنيد الأموال	33	21.7
المجموع	152	100.0

يتضح من جدول (4-5) أن نسبة كبيرة لأعضاء مجلس الإدارة و يتفق مع عينة الدراسة المستهدفة حيث أن معظمها من أعضاء مجلس الإدارة، لذلك من الطبيعي أن يكون معظم المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة، وبالربط مع سبب اختيار أعضاء مجلس الإدارة، كعينة للدراسة، لاتصالهم مع موضوع الدراسة، حيث أن المسؤولين عن عملية تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية والمسؤولين عن رسم أبعادها، هم أعضاء مجلس الإدارة، فهم من يملكون العلاقات، ويكتبون مقترحات التمويل ويحددون طبيعة العمل الاهلي والنشاطات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وبذلك نرى معظمهم من أعضاء مجلس الإدارة، وبالنظر إلى المسميات الأخرى، فإن طبيعة أعمالهم لا بد أن تتفق وتتسق مع رؤية الإدارة وأهدافها، فهم لا يخرجون على هذا السياق وخصوصاً في موضوع حساس ومهم وهو تجنيد الأموال، وكما أنه خلال السنوات القليلة الماضية، تم الاهتمام بموضوع تجنيد الأموال ليصبح كدائرة أوقسم أو أشخاص معينين متخصصين ومؤهلين في تجنيد الأموال، وهذا كنتيجة لوجود عدد هائل من المؤسسات الاهلية في قطاع غزة بشكل عام وفي محافظة الوسطى بشكل خاص، وعدد محدود من الممولين، وتشابه في الأهداف والاستراتيجيات، زادت من حدة التنافس بين المؤسسات الأهلية فيما بينها، وجعلت البحث عن الكفاءات والكتابة الجيدة للمقترحات وكسب ثقة الممولين وتكوين العلاقات، أمر مهم وضروري في سبيل الحصول على التمويل اللازم لبقاء المؤسسة واستمرارها في تنفيذ أهدافها واستراتيجياتها وأنشطتها.

2.4: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل الموافقة المتوسطة.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6 .

إذا كانت $\text{Sig} > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 ، أما إذا كانت $\text{Sig} < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

تحليل جميع فقرات رأس المال البشري .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-6).

جدول (4-6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات رأس المال البشري

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
4	*0.000	34.06	80.11	8.01	المعرفة.
2	*0.000	35.12	80.94	8.09	المهارات والقدرات.
1	*0.000	32.36	81.00	8.10	المؤهلات.

3	*0.000	31.43	80.56	8.06	الخبرات.
6	*0.000	27.79	79.79	7.98	الإبداع والابتكار.
4	*0.000	28.84	80.11	8.01	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
	*0.000	36.42	80.41	8.04	رأس المال البشري

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

يتضح من جدول (4-6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات رأس المال البشري يساوي 8.04 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.41%، قيمة الاختبار 36.426 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات رأس المال البشري بشكل عام. ويعزو الباحث ذلك إلى أن موضوع رأس المال البشري أصبح في الآونة الأخيرة يحمل أهمية خاصة وكبيرة، في ظل التنافس الشديد بين منظمات الأعمال، وفي ظل عصر العولمة، والنقد التكنولوجي والعلمي في كافة المجالات وعلى رأسها في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والذي أدى بمنظمات الأعمال إلى النظر لقدراتها الجوهرية والتنافسية التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في عملها وتنفيذ خططها وأنشطتها، وبذلك فإن الاعتماد على المورد المالي أصبح لا يكفي من أجل التنافس والاستمرار، بل أصبح المورد البشري أو رأس المال البشري من أهم ما يدعم القدرات والمميزات التنافسية لمنظمات الأعمال عامة ولمنظمات العمل الأهلي خاصة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) والتي أظهرت دور رأس المال البشري المهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (دلول، 2013) بضرورة وجود كفاءة بشرية وهيكلي تنظيمي واضح يحدد المهام والمسؤوليات للعاملين داخل المنظمات الأهلية، واتفقت مع دراسة (عفانة، 2013) بحيث أظهرت أن هناك دور مهم للتعاون بين العاملين وفعالية الاتصالات والمشاركة بين العاملين وتحفيزهم في تحسين الأداء العام المؤسسي في العمل الأهلي، وتتفق أيضاً مع دراسة (الجرجاوي، 2012) والتي خرجت بضرورة أن تمتلك المنظمات الأهلية طاقم مميز من الموظفين العاملين في تحنيد الأموال، وتؤيد دراسة (الديراوي، 2012) بضرورة أن يمتلك مدراء المشاريع في المنظمات الأهلية الذكاء ومهارات القيادة وفهم الذات وقدرة الاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل، كما وتتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) في أن رأس المال البشري والاعتناء بالعاملين من العوامل المؤثرة في تمويل المنظمات الأهلية، وأوصت بضرورة الاهتمام برأس المال البشري وصقل معارفهم وقدراتهم من أجل رفع كفاياتهم. ويعزو الباحث اتفاق هذه الدراسة إلى توافق في البعد الجغرافي والثقافي للمنظمات الأهلية وكما أن أن هناك تشابه في الرؤيا والأهداف والإستراتيجيات.

1. تحليل فقرات مجال المعرفة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-7).

جدول (4-7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	8.30	82.96	25.67	*0.000	1
2.	يتوفر لدى إدارة المنظمات الأهلية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	7.91	79.14	20.02	*0.000	7
3.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	7.85	78.49	18.73	*0.000	9
4.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد.	8.08	80.79	20.90	*0.000	3
5.	تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية.	8.15	81.51	22.85	*0.000	2
6.	تقوم المنظمات الأهلية بتطوير معارف الموظفين في تجنيد الأموال من خلال التدريب.	7.91	79.08	19.91	*0.000	8
7.	تستفيد المنظمات الأهلية من معارف موظفيها في تجنيد الأموال في تطوير آلية عملها في تجنيد الأموال من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	8.08	80.79	21.48	*0.000	3
8.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.	7.84	78.42	17.50	*0.000	10

9.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على البحث على المعارف المطلوبة في مجالهم و اكتسابها.	8.03	80.26	22.52	*0.000	5
10.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على استثمار معارفهم من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.	7.97	79.67	20.68	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	8.01	80.11	34.06	*0.000	

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

يظهر جدول (4-7) بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.11%، قيمة الاختبار 34.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المعرفة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يعود وجود الموافقة العالية على فقرات المعرفة، إلى الأهمية الكبيرة التي تحملها المعرفة لدى الموظفين بشكل عام وموظفي تجنيد الأموال بشكل خاص، حيث أن توفر المعارف اللازمة لأداء مهام الأعمال المنوطة بالموظفين هي الأرضية الأساسية والمهمة التي يقوم عليها تنفيذ الأعمال والأنشطة، وتوافر تلك المعارف تزيد من قدرة الموظفين وتحسن كفاءتهم في القيام بأعمالهم على الشكل المطلوب والذي يخدم أهداف وأنشطة المؤسسة التي ترغب في الوصول لها. كما أن المؤسسات الأهلية تحرص على توفر المعارف لدى موظفيها وتعمل على تطويرها وتنميتها في إطار المساهمة العامة في تحسين إبداعها المؤسسي ودعم مركزها التنافسي بين نظيراتها من المؤسسات الأهلية الأخرى، وبالنظر إلى الأدبيات السابقة نجد مدى اهتمام الكتاب في رسم أبعاد المعرفة وأهميتها وخصائصها، كما نجد مدى علاقتها مع تطور رأس المال البشري وخصوصاً في ظل الاقتصاد المعرفي ليصبح توفر الإمكانيات المعرفية لدى الموظفين هو أساس ثروات المنظمات.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) فقد أكدت على أهمية توافر المعارف لدى الموظفين وعلاقتها القوية مع الميزة التنافسية وذلك باعتبار المورد البشري أهم دعائم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال عموماً، والمنظمات الأهلية على وجه الخصوص، كما انتقلت الدراسة مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أظهرت أهمية توفر المعارف لدى الموظفين بشكل عام في المنظمات الأهلية وأثرها في الحصول على التمويل وأكدت على ضرورة الاعتناء بالموظفين وصقل معارفهم من أجل تحسين فرصها في الحصول على الأموال اللازمة لتسيير أعمالها. ويعزو الباحث اتفاق الدراسات إلى أن هناك تشابه في الواقع والتحديات التي تواجهها المنظمات الأهلية، كما أن هنالك تشابه في الخطط والأنشطة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2. تحليل فقرات مجال المهارات والقدرات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-8).

جدول (4-8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المهارات والقدرات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تركز الإدارة العليا في المنظمات الأهلية على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة في عملية تجنيد الاموال.	7.86	78.62	17.63	*0.000	10
2.	يمتلك موظفو تجنيد الأموال مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين.	8.05	80.46	19.58	*0.000	5
3.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد على مدى توفر المهارات والقدرات اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.	7.94	79.41	19.54	*0.000	7
4.	تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.	8.42	84.21	23.53	*0.000	2
5.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها.	8.32	83.16	23.94	*0.000	3
6.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات التفاوض.	8.43	84.34	26.12	*0.000	1
7.	يمتلك موظفو تجنيد الاموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مصلحة المنظمة الأهلية.	7.92	79.21	18.01	*0.000	8
8.	يتوفر لدى موظفو تجنيد الأموال مهارات فنية كإكتساب مهارة اللغة، واستخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.	8.12	81.18	21.55	*0.000	4

9.	تقوم إدارة المنظمات الأهلية باستثمار المهارات والقدرات المتوفرة لدى موظفو تجنيد الأموال .	7.87	78.68	19.20	*0.000	9
10.	تهتم إدارة المنظمات الأهلية بتطوير قدرات ومهارات موظفي تجنيد الاموال من خلال برامج فعالة ووفقاً لمتطلبات العمل والخطط المستقبلية.	8.02	80.20	20.83	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	8.09	80.94	35.12	*0.000	

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

بالنظر إلى جدول (4-8) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.94%، قيمة الاختبار 35.12، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المهارات والقدرات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن هذه النتائج تؤيد وتؤكد ما جاءت به الأدبيات السابقة من ضرورة أن يمتلك الموظفين المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بجودة وكفاءة عالية، والوصول إلى احترافية مهنية عالية، ومن الجدير ذكره أن طبيعة العمل في تجنيد الأموال، يتطلب العديد من المهارات والقدرات والتي على رأسها مهارات التفاوض كما أظهرت الدراسة، والقدرة على كتابة مقترحات الأموال وإدارة الوقت والتعامل تحت الضغوط ومرونة الأعمال والظروف المحيطة، وبهذا فإن إدارة المنظمات الأهلية تحرص على توفر المهارات والقدرات اللازمة لموظفيها وتعمل على تطويرها وتحسينها وإكساب الموظفين المزيد منها، في سبيل تحقيق مزيد من النجاح في أعمالها، وبناءً على ما سبق فإن الباحث، يعزو ظهور النتائج إلى طبيعة العمل في تجنيد الاموال، ومن خلال دراسة الواقع فإن من يملكون المهارات والقدرات المميزة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأعمالهم، بحيث تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وجودة واحترافية، فإن هؤلاء يدعمون مؤسساتهم بقوة ويدفعون بها إلى درجات أعلى بين المنظمات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) والتي أظهرت أهمية توفر المهارات والقدرات لدى الموظفين من أجل دعم وتحسين المركز التنافسي للموظفين، كما اتفقت مع دراسة (الديراوي، 2012) والتي أظهرت أن هناك دور للمهارات والقدرات لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية وبالتالي في دعم الإبداع المؤسسي واستمرار أنشطة المؤسسات وخططها، كما تتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أكدت على ضرورة توافر المهارات والقدرات اللازمة لدى الموظفين ودورها وأثرها في عملية جمع التبرعات. ويعزو الباحث اتفاق هذه الدراسات إلى تشابه في الدور والأهمية الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسات، وإلى تشابه في الرؤى والأهداف التي تطمح لها المؤسسات.

3. تحليل فقرات مجال المؤهلات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-9).

جدول (4-9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لدى المنظمات الأهلية عدد كاف من الموظفين المؤهلين علمياً ومهنياً لتأدية المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	8.14	81.38	19.15	*0.000	3
2.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب وتوظيف من يمتلكون شهادات علمية ومهنية في مجالهم خلال عملية التوظيف.	8.08	80.79	18.99	*0.000	5
3.	تساهم المؤهلات العلمية لموظفي تجنيد الاموال في تنمية الموارد المالية للمنظمة وجذب الممولين وتكوين شبكة من العلاقات.	8.14	81.45	20.68	*0.000	2
4.	هنالك توافق بين المؤهلات العلمية لدى الموظفين وطبيعة المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	7.99	79.93	18.62	*0.000	8
5.	يحقق الموظفون المؤهلين عملياً ومهنياً أداء وكفاءة أفضل من غيرهم في أداء مهامهم.	8.52	85.20	29.28	*0.000	1
6.	تعطي المؤهلات العلمية مؤشر مهم على مدى كفاءة الأداء لهم خلال العملية الإدارية.	8.03	80.33	21.38	*0.000	6
7.	تتيح إدارة المنظمات الاهلية فرصة لموظفيها في الحصول على مؤهلات علمية ومهنية متقدمة.	7.84	78.36	18.80	*0.000	9

8.	يحرص موظفو المنظمات الأهلية على التطور الوظيفي من خلال الحصول على شهادات علمية ومهنية متقدمة.	8.02	80.20	18.73	*0.000	7
9.	تدعم المؤهلات العلمية لدى الموظفين المركز التنافسي للمنظمات الأهلية وتدعم تقدمها وتطورها.	8.13	81.25	20.50	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	8.10	81.00	32.36	*0.000	

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

بالنظر إلى جدول (4-9) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.10، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.00%، قيمة الاختبار 32.36، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المؤهلات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن وجود هذه الموافقة العالية على فقرات المؤهلات لتؤكد على أهمية توفر المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة من قبل الموظفين وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال، لدورها الأساسي في تحسين كفاءة وإنتاجية المنظمات ودعم تقدمها، كما أنها تدل على أن المنظمات الأهلية لديها موظفين تحمل مؤهلات علمية ومهنية وهذا ما أكدته نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وذلك في جزئية المؤهلات العلمية، بحيث أظهرت أن معظمهم من حملة البكالوريوس وأن هناك من يحملون شهادات عليا، ماجستير ودكتوراة، وهذا يدل على اهتمام إدارة المنظمات الأهلية في توفير المؤهلات لدى موظفيها ولدى إدارتها. وبالنظر إلى طبيعة المؤهل العلمي أو المهني فهو مجموعة من المواد الدراسية المرتبطة التي تكسب حاملها المعارف اللازمة تحت إطار الموضوع العام الذي تستهدفه، كما تكسبه مزيد من المهارات والقدرات الخاصة، إضافة إلى إغنائهم بمزيد من الخبرة من خبرة مدرسيهم، وبالتالي فإن المؤهلات العلمية والمهنية تعطي مؤشرات ودلالات مهمة، بحيث تحسن فرص المؤسسة في اختيار الموظفين الأكثر مناسبة، بحيث يؤدون مهامهم ومسؤولياتهم المطلوبة بالشكل المناسب، وهذا ما أكدته النتائج، فلقد أظهرت ضرورة وأهمية أن يتوافر لدى موظفي المنظمات الأهلية المؤهلات المناسبة واللازمة وبذلك فإنهم يحققون أداء أفضل من غيرهم، كما ويعطي مؤشر على مدى كفاءة الأداء المؤسسي، وهذا يتفق بدوره مع الأدبيات والدراسات السابقة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسة كدراسة (الجرجاي، 2012) والتي أكدت على ضرورة توفر المؤهلات العلمية والمهنية لدى العاملين في تجنيد الأموال، كما أوصت باستقطاب أكبر عدد كاف من العاملين المؤهلين في تجنيد الأموال، كما اتفقت مع دراسة (أبو دية، 2011) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالتعليم والمؤهلات العلمية الممنوحة من قبل الجامعات بحيث تحقق أهداف التنمية المجتمعية ومتطلباتها من الموارد البشرية المدربة، وهذا يشمل بالضرورة، العاملين في المنظمات الأهلية عموماً، وموظفي تجنيد الأموال خصوصاً، في

توفر هذه المؤهلات من أجل تحقيق أهداف منظماتهم، كما تتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أظهرت ضرورة الاعتراف بالموظفين في المنظمات الأهلية، والحرص على توفر المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة وأثرها في جمع التبرعات. ويعزو الباحث اتفاق الدراسات إلى تشابه في الأهمية التي ينظر لها المسؤولون في المنظمات إلى المؤهلات العملية وحرصهم عليها، كما أنها تتفق في نهاية المطاف إلى ضرورة الوصول إلى أهدافها وأنشطتها من خلال موردها البشري.

4. تحليل فقرات مجال الخبرات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-10).

جدول (4-10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الخبرات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمتلك موظفو تجنيد الاموال خبرة عالية في مجالهم، وكذلك الموظفين بشكل عام.	8.27	82.70	24.44	*0.000	1
2.	يؤدي موظفو تجنيد الأموال مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر.	8.23	82.30	21.00	*0.000	2
3.	تمتلك الشركة عدد كاف من موظفو تجنيد الأموال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	7.78	77.83	17.16	*0.000	10
4.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية اللازمة خلال عملية التوظيف.	7.93	79.28	21.52	*0.000	9
5.	تساهم الخبرات العملية لدى موظفو تجنيد الاموال في جذب الممولين واستقطاب أموال المانحين.	8.13	81.32	21.32	*0.000	4

6.	تولي المنظمات الأهلية أهمية كبيرة للموظفين أصحاب الخبرة في تجنيد الأموال.	8.01	80.07	18.75	*0.000	7
7.	تحرص إدارة المنظمات الاهلية على استثمار الخبرات لدى موظفي تجنيد الاموال.	8.07	80.72	21.25	*0.000	5
8.	تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	8.15	81.52	20.51	*0.000	3
9.	هناك توافق بين خبرات الموظفين في تجنيد الأموال وطبيعة مهام تجنيد الأموال.	7.95	79.47	18.98	*0.000	8
10.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في تجنيد الأموال.	8.05	80.46	20.32	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	8.06	80.56	31.43	*0.000	

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

بالنظر إلى جدول (4-10) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.56%، قيمة الاختبار 31.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الخبرات " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن الموافقة العالية على فقرات الخبرات، تتسق وتتفق مع طبيعة وأهمية موضوع الدراسة وهو تجنيد الأموال، إن عملية تجنيد الأموال واستراتيجياتها ومتطلباتها من أجل إنجاحها، تتطلب خبرة جيدة وكافية ممن يقومون على تنفيذها، خصوصاً في المجتمع الفلسطيني والمجتمعات الأخرى الفقيرة، في ظل وجود عدد كبير من الجمعيات ومحدودية الموارد، واعتمادها في الغالب على الممولين الأجانب، الأمر الذي يتطلب بالضرورة وجود خبرة كافية في طبيعة التعامل مع متطلبات التمويل والممولين، وخبرة في كيفية استقطابهم وإقناعهم في المشاريع التي تحاول المنظمات تنفيذها بحيث تتوافق مع أهداف الممولين، إن افتقار القائمين على عملية التمويل للخبرة اللازمة والضرورية يفقدهم الكثير من فرص نجاح الموافقة على مشاريعهم المقترحة، بل إن توفر الخبرة الجيدة والتمكنة تسهل عملية الحصول على روابط وعلاقات مع المؤسسات والأفراد المانحين، ليس فقط في المشاريع الآتية المقدمة، ولكن على المدى البعيد وفي مشاريع أخرى. ومن خلال الربط مع نتائج الوصف الإحصائي لبيانات عينة الدراسة، نجد أن معظمهم يمتلكون من الخبرة ثمان سنوات وأكثر، وهذا يؤكد على مدى أهمية الخبرة ودورها وأثرها في دعم عملية تجنيد الأموال وتحسين فرص نجاحها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حماد، 2013) التي أظهرت أن توفر الخبرة لدى مدراء المنظمات الأهلية يحسن من فرص حصولها على التمويل، كما اتفقت مع دراسة (الحيدري، 2004) فقد أظهرت أن وجود الخبرة لدى العاملين والاعتناء بهم ضروري ومهم في دعم عملية جمع التبرعات وأنه يساهم ويؤثر على جمع التبرعات. ويعزو الباحث اتفاق الدراسات إلى تشابه في الرؤى والأهداف وإلى تشابه في طبيعة المنظمات الأهلية وتشابه في التحديات والمعوقات كما أن هناك تشابه في البعد الثقافي والمجتمعي.

5. تحليل فقرات مجال الإبداع والابتكار.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-11).

جدول (4-11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمتلك الموظفون في المنظمات الأهلية القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	7.80	78.03	16.26	*0.000	9
2.	يمتلك موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	7.93	79.34	19.10	*0.000	7
3.	يتمتع الموظفون في المنظمات الأهلية بالأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير وكفاءة أداء العمل.	8.04	80.39	23.44	*0.000	5
4.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	7.43	74.34	11.34	*0.000	10
5.	تعمل إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وخصوصاً العاملين	8.37	83.68	24.01	*0.000	1

					في تجنيد الأموال.	
8	*0.000	16.92	78.22	7.82	تتيح إدارة المنظمات الأهلية الفرصة لموظفيها لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.	6.
3	*0.000	19.95	81.12	8.11	تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.	7.
4	*0.000	18.41	80.66	8.07	تساعد الأفكار الابتكارية لدى موظفو المنظمات الأهلية في بناء شبكة علاقات محلية ودولية للمنظمة.	8.
6	*0.000	19.76	80.33	8.03	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب موظفين يتمتعون بحس من الإبداع والابتكار في الاعمال الوظيفية الموكلة لهم.	9.
2	*0.000	20.69	81.78	8.18	تتمتع المنظمات الأهلية بفرصة قوية للبقاء والاستمرار في تنفيذ أهدافها في ظل وجود كفاءة بشرية وخصوصاً في مجال تجنيد الاموال.	10.
	*0.000	27.79	79.79	7.98	جميع فقرات المجال معاً	

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

بالنظر إلى جدول (4-11) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 7.98، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.79%، قيمة الاختبار 27.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإبداع والابتكار " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. تظهر النتائج الموافقة الكبيرة على فقرات " الإبداع والابتكار"، هذه الجزئية المهمة من المخزون البشري، والتي أصبحت منظمات الأعمال تهتم وتركز على تواجدها في الموظفين الذين تختارهم في العمل لديها، وذلك في ظل وجود المنافسة، وفي ظل سعيها في تحقيق مركز تنافسي قوي يدعم بقاءها واستمرارها ويحافظ على تقدمها، وفي ظل دعم الإبداع المؤسسي من خلال منظومة متكاملة من جودة الأداء العام للمؤسسة، لذلك كان من الضروري والمهم أن تبحث المنظمات الأهلية على موظفين يتوفر لديهم الإبداع والابتكار، بحيث تستطيع أن تحصل على التمويل اللازم لأنشطتها من الجهات المانحة والممولة،

وحيث أن عملية تجنيد الاموال تعتمد في الأساس على كتابة مقترحات التمويل وتسويقها، فإن القدرات الإبداعية والأفكار الابتكارية التي تدعم هذه المقترحات يحسن من فرص نجاحها بالتأكيد، بل ويمكنها أيضاً من التقدم والتميز بين المنظمات الأخرى.

6. تحليل فقرات مجال التعاون بين العاملين والعمل في فرق.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-12).

جدول (4-12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تشجع المنظمات الأهلية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	8.16	81.58	20.34	*0.000	2
2.	تعمل المنظمات الأهلية على توفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.	7.98	79.80	19.57	*0.000	6
3.	تحصل إدارة المنظمات الأهلية على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.	7.98	79.80	16.54	*0.000	6
4.	توجد مشاركة جماعية لدى موظفي المنظمات الأهلية في حل المشكلات اليومية.	7.86	78.55	17.54	*0.000	9
5.	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين الفرصة إلى تبادل الخبرات بينهم.	8.06	80.59	21.40	*0.000	4
6.	تساهم فرق العمل في المنظمات الأهلية في خلق أفكار ابداعية	8.26	82.57	21.24	*0.000	1

					وابتكارية تصب في مصلحة تلك المنظمات.	
7.	يساهم العمل بروح الفرق في استيضاح الأمور الغامضة.	7.93	79.34	17.23	*0.000	8
8.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على تطوير آليات وأساليب للعمل في فرق بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.	7.75	77.50	17.85	*0.000	10
9.	تتطلب طبيعة العمل في المنظمات الأهلية، العمل ضمن فريق وتكوين علاقات تعاونية.	8.11	81.05	20.57	*0.000	3
10.	تعتمد آلية العمل في تجنيد الأموال على فريق من الموظفين ويسود بينهم روح التعاون والتفاهم والمشاركة.	8.03	80.26	18.35	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	8.01	80.11	28.84	*0.000	

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

بالنظر إلى جدول (4-12) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.11%، قيمة الاختبار 28.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. تؤكد نتائج الدراسة على أهمية التعاون بين العاملين وتوفير البيئة المناسبة لتسهيل تعاونهم وتبادل خبراتهم وتحسين قنوات الاتصال بينهم، والذي ينعكس بالضرورة على المصلحة العامة للمؤسسة في تحقيق أهدافها وأنشطتها، كما وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة في أهمية العمل في فرق وتسهيل المتطلبات اللازمة لتوفير بيئة تعاونية بين العاملين والذي من شأنهم أن يحسن الأداء العام للموظفين من خلال تبادل المعارف والخبرات، وعليه، فإن المنظمات الأهلية تحرص على توفير السبل الملائمة من خلال فرق العمل والدعم اللوجستي بحيث تدعم تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين وبين العاملين والإدارة، بحيث يتحقق التعاون المشترك بينهم، وذلك لأن نجاح المؤسسة وأنشطتها من شأنه أن ينعكس بفوائده على الجميع. إن ما جاءت به فقرات "التعاون بين العاملين والعمل في فرق" والموافقة العالية عليها من قبل المبحوثين، يعود إلى أن طبيعة تجنيد الأموال، كعملية متكاملة، تسير في سلسلة كاملة ومتصلة يتم فيها إشراك أغلبية العاملين بما في ذلك مجلس الإدارة، وأن تسهيل قنوات الاتصال والتواصل بينهم وتواجد البيئة التعاونية المناسبة، من شأنه أن يحقق مزيد من التقدم والنجاح في أنشطة التمويل وفي الأنشطة العامة للمؤسسة وكذلك في تحسين جودة الأداء العام للمؤسسة.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عفانة، 2013) والتي أظهرت أن فعالية عالية لفرق العمل في المؤسسات الأهلية في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوصت بالأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه في طبيعة عمل المنظمات الأهلية في طبيعة الأنشطة التي تؤديها.

تحليل فقرات " تجنيد الأموال "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-13).

جدول (4-13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.	8.88	88.75	32.59	*0.000	1
2.	تتنوع مصادر التمويل لدى المنظمة الأهلية.	8.59	85.89	25.45	*0.000	2
3.	تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين.	8.53	85.26	26.67	*0.000	3
4.	يحرص الممولين لدى المنظمة الأهلية على توفر موارد بشرية مؤهلة علمياً ومهنياً لديها لكسب ثقتهم.	8.38	83.75	24.50	*0.000	4
5.	تمتلك المنظمة الأهلية للموارد البشرية الكافية لتنفيذ مشاريع الممولين.	8.05	80.46	19.82	*0.000	9
6.	يوجد هناك انسجام وتوافق بين أجندة وأهداف المنظمة وسياسات الممولين.	8.02	80.20	20.36	*0.000	10

7.	تساهم كفاءة الموارد البشرية في تنمية الموارد المالية للمنظمة الاهلية، وتعزز قدرتها في تكوين علاقات بالمجتمع المحلي والدولي.	8.28	82.83	25.86	*0.000	5
8.	تتمتع المنظمة الاهلية بالقدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين.	8.24	82.37	23.53	*0.000	6
9.	تمتلك المنظمة الاهلية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين.	8.16	81.64	21.67	*0.000	7
10.	تتمتع المنظمة الاهلية باستقرار في حجم التمويل.	8.06	80.59	20.92	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	8.32	83.17	36.53	*0.000	

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

بالنظر إلى جدول (4-13) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي 8.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.17%، قيمة الاختبار 36.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تجديد الأموال" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. من خلال فقرات محور تجديد الأموال، والتي بحثت في مجموعة من النقاط المهمة والضرورية لعملية تجديد الأموال كدعامة أساسية في سلسلة أنشطة التمويل، وقد أظهرت النتائج موافقة عالية على مجمل الفقرات والتي أكدت ضرورة توفر الثقة لدي الممولين، وتعتبر الثقة عامل مهم وأساسي في دعم عملية تجديد الأموال وفي تحسين فرص نجاحها، إن افتقار المنظمات الأهلية لعامل الثقة من الممولين يجعلها عرضة لخطر خسارة الممولين وتقلل من فرص حصولها على التمويل اللازم لأنشطتها، ويمكن بناء تلك الثقة من خلال مشاريعها وسياساتها واجراءاتها المستخدمة في عملية التمويل وعملياتها التشغيلية، وكذلك من خلال علاقاتها على الصعيد المحلي والدولي، وتؤكد الفقرات على ضرورة أن تتنوع مصادر التمويل للمنظمة بحيث يدعم بقاءها واستمرارها وعدم اعتمادها على مجموعة من الممولين بحيث تتوقف أنشطتها بمجرد توقفها أو تأخرها، بل إن من الضروري أن تمتلك المنظمات الأهلية لمشاريع مدرة للدخل تضمن لها إيرادات مستمرة تتفق على أنشطتها وعملياتها التشغيلية، وتظهر بقية الفقرات على أهمية المورد البشري ودوره الفعال ومساهمته القوية في دعم أنشطة التمويل، وبذلك فإن عملية تجديد الأموال منظومة متكاملة، يشترك فيها العديد من العاملين، بل ويشترك فيها مجلس إدارتها، وتتطلب عدد كاف من العاملين لتنفيذها، وقدرة تشغيلية مناسبة، وقدرة على التعامل

مع متطلبات التمويل، كل ذلك من شأنه أن يدعم نجاح عملية تجنيد الأموال، وبالتالي بقاء المنظمات واستمرار أنشطتها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حماد، 2013) والتي أظهرت أهمية توفر ثقة الممولين والكفاءة التشغيلية المناسبة، كما اتفقت مع دراسة (دلول، 2013) وأظهرت ضرورة أن يتوافر للمنظمات القدرة على تنفيذ متطلبات التمويل للجهات المانحة وأنها تؤثر على التمويل، وأكدت على ضرورة وجود هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين، كما اتفقت مع دراسة (العنبرية، 2011) والتي أكدت على أهمية التنوع في مصادر التمويل، وعلى أهمية التمويل الذاتي وأثره على استدامة الأنشطة، كما تتفق مع دراسة (الجرجاوي، 2012) واتفقت مع أغلب فقرات هذا المحور من حيث ضرورة توافر الثقة وأثرها على عملية تجنيد الأموال وضرورة توافر القدرة التشغيلية، ومساهمة الكفاءة البشرية في نجاح أنشطة التمويل وضرورة التنوع في مصادر الدخل، كما تتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أظهرت أثر العاملين وكفاءتهم في تجنيد الأموال، وأثر قدرة المنظمة على التخطيط والسمعة الحسنة لها من خلال مشاريعها بحيث تكسب من خلالها ثقة الممولين، وتتفق مع دراسة (أبو دقة، 2005) في أن كفاءة وفعالية استخدام الأموال لها ارتباطاً وثيقاً ومهم في عملية جمع الأموال ويتم ذلك من خلال الموظفين والقدرة التشغيلية وحسن استخدام الأموال بحيث يكسبها ثقة الممولين ونجاح لمشاريعها، وتتفق مع دراسة (عبد الكريم، 2002) والتي أوصت بأهمية التنوع في مصادر التمويل، وأهمية تطوير أساليب العمل بحيث يحسن من أدائها، ومن ناحية الدراسات الأجنبية، فقد اتفقت مع دراسة (Ali, 2012) والتي أكدت على أهمية إدارة علاقات المانحين ومساهمتها في عملية جمع التمويل وضرورة وأهمية التنوع في مصادر الدخل من أجل استمرارها، كما تتفق مع دراسة (Borgloh, 2012) والتي أكدت على أهمية التنوع في مصادر الدخل وكذلك في كسب ثقة الممولين لمساهمتها في نجاح أنشطة التمويل، وتتفق مع دراسة (Gymfi, 2010) والتي أظهرت نتائجها ضرورة التنوع في مصادر الدخل وعدم الاعتماد على ممولين خارجيين أو محددين بحيث تفقد استمرارها بمجرد توقف تمويلهم، كما تتفق مع دراسة (Beiser, 2005) والتي أكدت على أهمية التنوع في مصادر الدخل وأهمية كسب ثقة الممولين وأثرها في نجاح التمويل وأكدت على أهمية تحسين القدرة التشغيلية للمنظمة ودورها في الوفاء بمتطلبات التمويل والمانحين. ويعود ذلك إلى الأهمية التي تعزوها المنظمات الأهلية إلى موضوع تجنيد الأموال، حيث تتفق المنظمات بحساسية هذا الموضوع وأهميته وضرورته، وبذلك فإن الباحث يعزو ذلك لتشابه في الرؤى والرسالة والأهداف في المنظمات الأهلية.

4.3: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة " الفرضية الرئيسية الأولى "

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-14) أن معامل الارتباط يساوي 0.801، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبيرة والفعالة للمورد البشري ومخزون رأس المال البشري لدى العاملين في المنظمات الأهلية، والذي يساهم بدوره في دعم المركز التنافسي لتلك المنظمات التي تحرص على استقطاب هذه الكفاءات، كما أنه يدعم الإبداع المؤسسي، ويضع الإدارة أمام فرصة قوية في الاستمرار والتقدم والتطور، ومن الجدير ذكره، أن قطاع غزة عموماً، ومحافظة الوسطى خصوصاً، ترتفع فيها أعداد المنظمات الأهلية والتي تعمل في العديد من المجالات وتحرص على استقطاب الممولين وعلى كسب التمويل اللازم لأنشطتها وللاستمرارها في ظل موارد مالية محدودة وممولين وجهات مانحة قليلة ومتعددة الآفاق وأيضاً في وضع اقتصادي وظروف من التوتر في الدول الأخرى بحيث يقلل من فرص الحصول على الدعم الخارجي، وبذلك فإن فرص كسب التمويل تقل، إذا لم يتوافر لدى المنظمات قدرة تشغيلية وعلاقات كافية، ومورد بشري مؤهل ومميز يمكنها بقوة في الحصول على ما تريد من التمويل وتنفيذ خططها واستراتيجياتها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) باعتبار المورد البشري داعم أساسي للمركز التنافسي، وبالتالي تحسين فرص حصولها على التمويل، ودراسة (الحيدري، 2004) في ضرورة وأهمية الاعتناء بالعاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ودورها في عملية التمويل، ودراسة (الجرجاوي، 2012) في الأهمية الكبيرة التي يلعبها موظفي تجنيد الأموال في تجنيد الأموال وأن توافرهم بالكفاءة اللازمة والعدد الكافي يحسن من قدرتها على كسب التمويل. وتتفق مع دراسة (ALI, 2012) في أن قدرة المورد البشري في تحقيق التمويل المستدام من خلال كفاءتها في تنفيذ المشاريع وإدارة مصادر الدخل لديها، ودراسة (Jablonski, 2006) فقد أظهرت دور المورد البشري ومساهمته في بناء استراتيجيات وخطط تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات ليستمر في مهمتهم بتجنيد الأموال. ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه في طبيعة الأعمال التي يؤديها الموظفون في المنظمات الأهلية، كما أن هناك تشابه في الرؤية والرسالة لتلك المنظمات وفي الأهداف التي تسمو إليها.

جدول (4-14): معامل الارتباط بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.801	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

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

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-15) أن معامل الارتباط يساوي 0.618، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية التي تكتسبها المعرفة وتوافرها لدى العاملين والإدارة في تحسين وتطوير العمل الإداري والأداء المؤسسي حيث أن الموظفين الذين يمتلكون المعارف اللازمة والمناسبة لأعمالهم يحققون أداء أفضل من غيرهم وبالتالي يسهم في دعم المؤسسة وتحسين الأداء وتحسين قدرتها في الحصول على التمويل وكسب ثقة الممولين وبالتالي فإن المعرفة لها دور وعلاقة حقيقة في دعم عملية تجنيد الأموال وتزيد من فرص نجاحها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) فقد أكدت على أهمية توافر المعارف لدى الموظفين وعلاقتها القوية مع الميزة التنافسية وذلك باعتبار المورد البشري من أهم دعائم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال عموماً، والمنظمات الأهلية على وجه الخصوص، وبالتالي يساهم كركيزة قوية في دعم أنشطة التمويل، ولقد اتفقت أيضاً مع دراسة (Howerter, 2012) فقد أكدت أن من يمتلكون المعارف اللازمة لجمع التبرعات وخصوصاً من خلال استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية يحققون مزيد من النجاح في أنشطة جمع التبرعات، إلا أن الدراسة تضيف عليها بضرورة توافر العديد من المعارف بشكل متكامل ومنظمة في سبيل تحسين فرص الحصول على التمويل وتحسينها. ويعزو الباحث اتفاق الدراسات إلى أن المنظمات الأهلية تعيش

في عصر من الاقتصاد المعرفي تواجه نفس التحديات والمشاكل وتسعى إلى الحلول من أجل بقاءها واستمرارها في تحقيق أهدافها

جدول (4-15): معامل الارتباط بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.618	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-16) أن معامل الارتباط يساوي 0.690، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة العمل في تجنيد الأموال يحتاج من القائمين عليه الكثير من المهارات والقدرات، كمهارة التفاوض وخصوصاً مع الممولين وكسب ثقتهم وموافقتهم على مقترحات المشاريع المقدمة، ومهارة كتابة مقترحات التمويل وتسويقها وخصوصاً أن عملية تجنيد الأموال تعتمد بالأساس على مقترحات التمويل، وبذلك فإن افتقار موظفي تجنيد الأموال القدرة على كتابة مقترح التمويل بشكل ماهر وفعال ومتمكن يفقد المؤسسة فرص كثيرة في الحصول على التمويل وغيرها من المهارات والقدرات، كمهارة تنظيم وإدارة الوقت، والمهارات الفنية واللغوية وغيرها، وبذلك فإن توافر المهارات والقدرات لدى الموظفين والعاملين في تجنيد الأموال يساهم بشكل فعال ومهم في دعم عملية تجنيد الأموال.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقادمة، 2013) والتي أظهرت أهمية توافر المهارات والقدرات لدى الموظفين، كما اتفقت مع دراسة (الديراوي، 2012) والتي أظهرت أن هناك دور للمهارات والقدرات لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية، كما تتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أكدت على ضرورة توافر المهارات والقدرات اللازمة لدى الموظفين ودورها وأثرها في عملية جمع التبرعات. ويعزو الباحث أسباب اتفاق هذه النتائج إلى توافق في تركيز المنظمات الأهلية على المهارات والقدرات وإلى تشابه في طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها الموظفين والذي من شأنه أن يدفع بهم إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

جدول (4-16): معامل الارتباط بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.690	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤهلات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-17) أن معامل الارتباط يساوي 0.630، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من يتوفر لديهم المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة والمناسبة لعمل تجنيد الأموال يعطي للعمل كفاءة وفعالية أكثر في نجاح العمل، كما أن من يتوفر لديهم المؤهلات يتوفر لديهم القدرة والمعرفة العلمية والمهنية في تنفيذ أنشطة التمويل ورسم الخطط والاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها وبالتالي نجاحها وتحقيق مزيد من التقدم والنجاح، كما أن الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، أظهرت حصولهم على مؤهلات علمية، وبالتالي فإن للمؤهلات دور ومساهمة في تجنيد الأموال.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسة كدراسة (الجرجاوي، 2012) والتي أكدت على ضرورة توفر المؤهلات العلمية والمهنية لدى العاملين في تجنيد الأموال، كما اتفقت مع دراسة (أبو دية، 2011) والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالتعليم والمؤهلات العلمية الممنوحة من قبل الجامعات بحيث تحقق أهداف التنمية المجتمعية ومتطلباتها من الموارد البشرية المدربة، كما تتفق مع دراسة (الحيدري، 2004) والتي أظهرت ضرورة الاعتراف بالموظفين في المنظمات الأهلية، والحرص على توفر المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة ودورها في جمع التبرعات ونجاحها. ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه في الاهتمامات والتحديات التي تواجهها المنظمات.

جدول (4-17): معامل الارتباط بين المؤهلات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات وتجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.	.630	*0.000

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخبرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-18) أن معامل الارتباط يساوي 0.727 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل في تجنيد الأموال يتطلب وجود خبرة مناسبة وكافية للعمل فيه، وذلك في كتابة مقترحات التمويل وتسويقها وتقديمها للجهات المانحة، وخبرة في الممولين واتجاهاتهم وطبيعة أعمالهم وأهدافهم وتوافقها مع أهداف وأجندة المنظمات الأهلية المقدمة للحصول على التمويل، كما أن توفر هذه الخبرة يحسن من فرص الحصول على التمويل، كما يزيد من ثقة الممولين بحيث يطمئن بأن الأموال في أيدي أمينة ماهرة، تستطيع تنفيذ الأهداف المرتبطة بالمشروع والوصول للمخرجات بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن للخبرات لدى القائمين على تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية دور فعال ومميز في تجنيد الأموال وفي نجاحها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حماد، 2013) التي أظهرت أن توافر الخبرة لدى مدراء المنظمات الأهلية يحسن من فرص حصولها على التمويل، كما اتفقت مع دراسة (الحيدري، 2004) فقد أظهرت أن وجود الخبرة لدى العاملين والاعتناء بهم مهم وضروري في دعم عملية جمع التبرعات وأنه يساهم ويؤثر على جمع التبرعات. ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه في الرؤى والرسالة والأهداف للمنظمات وتشابه في البعد الثقافي والمجتمعي لتلك المنظمات.

جدول (4-18): معامل الارتباط بين الخبرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات وتجنييد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.	.727	*0.000

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والابتكار و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-19) أن معامل الارتباط يساوي 0.761 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه في ظل التنافس الشديد بين المنظمات الأهلية، بسبب العدد الكبير، ومحدودية الموارد والممولين، وتأثر التمويل بالظروف والأبعاد المحيطة، وتعدد طبيعة واتجاهات الممولين، وتشابه في الأهداف والأنشطة، يجعل من المنظمات الأهلية حريصة على الإبداع والابتكار في طبيعة الأهداف والأنشطة وتنفيذها وتقديمها للممول والفئة المستفيدة، و وجود الكفاءة البشرية لدى المنظمات الأهلية التي تتمتع بحس من الإبداع والابتكار يمكنها في فهم طبيعة الواقع والظروف، وفي دراسة الممولين والاتجاهات، وفي تنفيذ المشاريع وبالتالي في نجاحها في تقديم مقترحات التمويل وفي نسج علاقات مع المانحين لاستقطابهم في مشاريع أخرى، كما أن تجنيد الأموال يقوم على كتابة مقترحات التمويل للمشاريع وتسويقها وبالتالي فإن القدرة على كتابتها بشكل ابداعي، من شأنه أن يزيد من قبولها لدى المانحين لتمييزها عن الآخرين، وبذلك فإن الإبداع والابتكار لدى العاملين بشكل عام ولموظفي تجنيد الأموال ومن لهم علاقة يسهم بشكل كبير في دعم تجنيد الأموال وزيادة فرص نجاحها.

جدول (4-19): معامل الارتباط بين الإبداع والابتكار و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.761	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار وتجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (4-20) أن معامل الارتباط يساوي 0.697 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل في تجنيد الأموال يمر بسلسلة من المراحل يشترك في العديد من العاملين ومن مستويات مختلفة في المؤسسة الأهلية، وقد يشترك فيها في بعض الأحيان معظم العاملين في المؤسسة بدءاً من التخطيط وكتابة المقترح وانتهاءً بالتنفيذ وكتابة التقرير الإداري للمشروع، وبالتالي فإن توفر التعاون بين العاملين وعملهم في فرق، يسهل العملية ويزيد من نجاحها وتنفيذها بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه، كما أن وجود التناسق والتوافق والتعاون بين العاملين لتنفيذ المشاريع يزيد من كفاءة وفعالية العمل، وبذلك ينجح المشروع بتحقيق أهدافه وغاياته من قبل المؤسسة والممولين، وهذا يسهم بدوره في كسب ثقة الممولين لمشاريع أخرى وكذلك في نسج علاقات قوية ومتينة بين الممولين أو الجهات المانحة ومع الفئة المستهدفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لمزيد من التقدم والنجاح.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عفانة، 2013) والتي أظهرت فاعلية عالية لفرق العمل في المؤسسات الأهلية في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوصت بالأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال.

جدول (4-20): معامل الارتباط بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق وتجنييد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.	.697	*0.000

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

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تجنيد الأموال" هي: الإبداع والابتكار، المؤهلات، المهارات والقدرات؛ وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = 0.655، ومعامل التحديد المعدل = 0.648، وهذا يعني أن 64.8% من التغير في تجنيد الأموال (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 35.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تجنيد الأموال. وتلك العوامل الأخرى، قد تعود كما ذكرت دراسة (الحيدري، 2004) إلى السمعة الحسنة للمنظمة والتخطيط الجيد لجمع التبرعات ومشاركة المتطوعين بطرق مهنية في عملية جمع التبرعات التي تتم عن طريق استخدام الانترنت في جمع التبرعات وغيرها، وتضيف دراسة (دلول، 2013) إلى وضوح في الرؤيا والرسالة والأهداف، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة، كما أن هناك أثر مهم في التمويل واستمراريته يتمثل في التزام المنظمات الأهلية بقوانين وسياسات الجهات المانحة في عملية الصرف والتزامها بسياسات مانحة ومحاسبية ثابتة وملائمة وذات موثوقية، كما أظهرت دراسة (الجرجاوي، 2012) أن طبيعة عمل المنظمات الأهلية لها أثر في تجنيد الأموال، وبضاف إلى ماسيق، طبيعة عمل الجهات المانحة والممولين واتجاهاتهم وأبعادهم السياسية والثقافية والاجتماعية والإنسانية وغيرها، كما للظروف المحيطة بالمنطقة وزيادة حدة التوتر والفئة المهمشة والمحتاجة، يؤثر بدوره على تجنيد الأموال وأنشطته وخصوصاً في اعتماد المنظمات الأهلية في فلسطين وقطاع غزة خصوصاً على الممول الخارجي وذلك كما أوضحت دراسة (ماس، 2009) ودراسة (جرار وأبو بهاء، 2012)، كما

يلعب الوضع الاقتصادي في الدول دور مهم ومؤثر في تجنيد الأموال، حيث أن التززع في الوضع الاقتصادي من شأنه أن يقلل دعم أنشطة التمويل من قبل رجال الأعمال والقطاع الخاص وكذلك من الأفراد المانحين لتدني متوسط الدخل.

جدول (4-21): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.265	2.804	0.006
الإبداع والابتكار	0.420	6.640	0.000
المؤهلات	0.206	3.340	0.001
المهارات والقدرات	0.251	3.339	0.001
معامل التحديد = 0.655	معامل التحديد المُعدَّل = 0.648		

تجنيد الأموال = $1.265 + 0.420 * \text{الإبداع والابتكار} + 0.206 * \text{المؤهلات} + 0.251 * \text{المهارات والقدرات}$.

من خلال جدول (4-21) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " تجنيد الأموال " حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- الإبداع والابتكار .
- المؤهلات.
- المهارات والقدرات.

تظهر النتائج أن الإبداع والابتكار والمؤهلات والمهارات والقدرات من عناصر ومكونات رأس المال البشري، لها أثر واضح في تجنيد الأموال دون غيرها من العناصر، ويعود ذلك إلى طبيعة عمل تجنيد الأموال، والعدد الكبير من المنظمات الأهلية، ومحدودية الموارد المالية ومحدودية الممولين والجهات المانحة، وتأثر الممولين الخارجيين بطبيعة الأوضاع في المنطقة والظروف المحيطة وتداعيات التوتر في المنطقة، وفي ظل وضع اقتصادي متدهور، الذي من شأنه أن يحدد الخيارات أمام الممولين، ويزيد من حدة وتيرة المنافسة بين المنظمات الأهلية في سعيها في الحصول على التمويل اللازم لأنشطتها، ولذلك فإن على المؤسسات أن تسعى دائماً للأفضل والإبداع والابتكار من أجل التميز والتقدم والتطور، لتحافظ على استمرارية عملها، ومن خلال توفر الكفاءة البشرية المؤهلة والتي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة في تجنيد الأموال، والتي تمتلك حس من

الإبداع والابتكار، ليؤثر بشكل فعال في عملية تجنيد الأموال و في زيادة فرص نجاحها واستقطابها للممولين، ومن الجدير ذكره أن تجنيد الأموال يقوم بشكل رئيسي على مقترحات التمويل للمشاريع وتسويقها، وحيث أن أصحاب الأفكار المتمكنة والرائدة والإبداعية في التخطيط وفي التنفيذ، يكون لها السبق في جذب الممولين وكسب ثقتهم وكسب دعمهم في تنفيذها، كما أن المورد البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات اللازمة والمناسبة في تجنيد الأموال يزيد من كفاءة وفعالية عملية تجنيد الأموال ويكسبها طابع من التميز والرقى وبذلك فإننا نتفق في أن الإبداع والابتكار والمهارات والقدرات والمؤهلات لها أثر واضح ومميز في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية وفي نجاحها.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، تعزى لبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4-22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور. بالربط بين هذه النتائج ونتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، نجد أن معظم المبحوثين هم من الذكور، ويعود ذلك للبعد الثقافي المهيمن من جهة عمل الذكور حيث الطبيعة المحافظة للمجتمع الفلسطيني ما زالت تقاوم عمل المرأة كما أن في ظل الوضع الراهن والمشاكل والمعوقات التي يعيشها الشعب الفلسطيني قد تبطيء من التغيير من جهة عمل المرأة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجالات

الأخرى والمجالات مجتمعة من عناصر رأس المال البشري، تبحث عن التميز والتقدم والعطاء في ذات الأفراد أنفسهم على حد سواء من ذكر وأنثى، وبالتالي فإننا نجد المعارف والمهارات والقدرات والإبداع والابتكار والمؤهلات والخبرات في الذكور والإناث وعلى حد متساو في كثير من الأحيان، لذلك فإن التميز في ذات الفرد.

جدول (4-22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.108	1.618	7.87	8.08	المعرفة
0.193	1.307	7.98	8.15	المهارات والقدرات
0.242	1.175	7.99	8.15	المؤهلات
0.055	1.931	7.87	8.14	الخبرات
0.568	0.572	7.92	8.01	الإبداع والابتكار
*0.043	2.043	7.81	8.11	التعاون بين العاملين والعمل في فرق
0.097	1.671	7.91	8.11	رأس المال البشري
0.235	1.193	8.21	8.37	تجنيد الأموال
0.103	1.640	7.95	8.14	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4-23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال " الإبداع والابتكار "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. ويعزو الباحث

ذلك إلى أن الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، يحملون الكثير من الحماسة والطاقة في العمل وفي العطاء وفي الإبداع والابتكار، وحيث أن ذلك يتوافق مع معطيات العمر، في مقابل أصحاب الأعمار الأعلى الذين يميلون إلى الوتيرة الهادئة والروتين في بعض الأحيان والتمسك بطرق وأساليب روتينية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

جدول (4-23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 30 سنة	30 إلى 40 سنة	40 سنة فأكثر	
0.209	1.582	8.12	7.87	7.99	المعرفة.
0.806	0.216	8.13	8.04	8.10	المهارات والقدرات.
0.102	2.321	8.25	7.94	8.02	المؤهلات.
0.368	1.006	8.13	7.92	8.09	الخبرات.
*0.006	5.325	8.19	7.66	8.00	الإبداع والابتكار.
0.083	2.533	8.19	7.88	7.87	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
0.093	2.409	8.17	7.88	8.01	رأس المال البشري.
0.157	1.872	8.41	8.13	8.37	تجنيد الأموال
0.094	2.404	8.20	7.92	8.06	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4-24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال " المؤهلات "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم دبلوم فأقل. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبحوثين ممن يحملون دبلون فأقل يختلفون في وجه نظرهم نحو رأس المال البشري ودوره في تجنيد الأموال، نظراً لاختلاف المستوى التعليمي والإدراكي لموضوع الدراسة، كما أنه في ظل المؤهل العلمي المتواضع الذي يملكونه فهم لا ينظرون بنفس القيمة والأهمية كما ينظر لها أصحاب المؤهلات العلمية المتقدمة، حيث أن أصحاب المؤهلات المتقدمة يقدرون قيمة المؤهلات وما ترتب عليها من الفوائد، ويقدرن قيمتها ودورها في تجنيد الأموال، كما أن عددهم قليل مقارنة ممن يحملون درجة البكالوريوس ومقاربة لمن يحملون درجة الماجستير، كما أن الذين يحملون المؤهلات العلمية المتقدمة ينظرون بأهمية أكبر ممن يحملون مستويات علمية أقل، ويرى الباحث بأنه لا توجد لديهم الإدراك الكافي والشامل والملم فيما يخص دور رأس المال البشري وتجنيد الأموال في أن ذلك يتوافر في الآخرين ممن يحملون المؤهلات العلمية المتقدمة، بحيث أن نتائج الدراسة لم تظهر فروق واختلاف.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب المستوى التعليمي والمعرفي بين باقي المبحوثين، مما أدى بدوره إلى تقارب في وجهات النظر والتقييم بحيث ينظرون إلى عناصر رأس المال البشري بقيمة كبيرة وأهمية، وذلك لإدراكهم مدى الفائدة والميزة من امتلاكها.

جدول (4-24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.540	0.620	7.88	8.04	8.07	المعرفة.
0.739	0.303	8.11	8.12	7.99	المهارات والقدرات.
*0.007	5.180	7.84	8.07	8.49	المؤهلات.
0.821	0.198	8.01	8.05	8.14	الخبرات.

0.169	1.800	7.74	8.00	8.17	الإبداع والابتكار .
0.062	2.826	7.69	8.09	8.10	التعاون بين العاملين والعمل في فرق .
0.286	1.261	7.88	8.06	8.16	رأس المال البشري .
0.387	0.955	8.15	8.35	8.39	تجنيد الأموال
0.285	1.267	7.92	8.10	8.19	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (4-25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " المهارات والقدرات، الخبرات " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى عدد سنوات الخبرة . ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهارات والقدرات تتعلق بذات الفرد أو الموظف وأن أهميتها ودورها في موضوع الدراسة لا يعتمد بالضرورة على عدد سنوات الخبرة ولكن على اجتهد العاملين وسعيه الدؤوب على اكتساب المزيد منها، كما أن الخبرات يتفق مع الجميع في أهميته ودوره في تجنيد الأموال وخصوصاً أن العمل بها يحتاج إلى الخبرة المناسبة واللائمة لزيادة فرص نجاحها.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف وجهات النظر في أهمية ودور كلاً من المعارف والمؤهلات والإبداع والابتكار والتعاون بين العاملين وخصوصاً أن خبرتهم متواضعة في عمل تجنيد الأموال، وحيث أن للخبرة دور مهم في تقدير أهمية دور وأثر رأس المال البشري.

جدول (4-25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 3 سنوات	3 إلى أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 8 سنوات	8 سنوات فأكثر	
*0.003	4.782	8.36	7.93	7.72	7.97	المعرفة.
0.131	1.906	8.33	7.93	8.02	8.07	المهارات والقدرات.
*0.001	5.691	8.56	7.99	7.97	7.94	المؤهلات.
0.074	2.360	8.31	8.02	7.78	8.05	الخبرات.
*0.002	5.104	8.44	7.88	7.67	7.89	الإبداع والابتكار.
*0.009	4.004	8.41	8.01	7.81	7.85	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
*0.003	4.884	8.40	7.96	7.83	7.96	رأس المال البشري.
*0.038	2.870	8.61	8.31	8.06	8.26	تجنيد الأموال
*0.003	4.766	8.43	8.01	7.86	8.00	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابة المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4-26) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي عضو مجلس إدارة. ويعزو الباحث ذلك أن أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات الأهلية تختلف لديهم وجهات النظر والأبعاد والاتجاهات والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها في مجال العمل الأهلي، كما أنه تختلف

أعضاء مجلس الإدارة في طبيعة عمل منظماتهم وأهدافها واستراتيجياتها وبذلك فهم يختلفون في نظرتهم نحو دور وأهمية التعاون بين العاملين والعمل في فرق، في حين أن بعض المنظمات الأهلية في موضوع تجنيد الأموال يكون مركزي وغالباً ما يعتمد على أشخاص معينين، وبذلك فإن فكرة التعاون والعمل في فرق قد لا تتسجم مع توجهاتهم وكذلك فإن أعضاء مجلس الإدارة نادراً ما يتم بينهم عمل في فرق ويتم التنسيق بينهم، في حين أن غالب عملهم ينتهي عند جلسة الإدارة التي تعقد في الغالب كل شهر، ويتم الإيعاز بالمهام للموظفين أو المتابعة من أعضاء مجلس الإدارة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي. ويعزو ذلك إلى الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه المخزن البشري الذي يعتمد على الفرد والموظف بحيث أنهم يتفقون على أهمية توافره ودوره الفعال في تجنيد الأموال.

جدول (4-26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		موظف تجنيد الأموال	رئيس قسم	مدير	عضو مجلس إدارة	
0.554	0.699	7.90	7.97	7.85	8.07	المعرفة.
0.154	1.775	7.98	7.78	7.95	8.19	المهارات والقدرات.
0.288	1.267	7.99	7.93	7.83	8.19	المؤهلات.
0.256	1.363	8.02	7.72	7.85	8.14	الخبرات.
0.149	1.803	8.03	7.55	7.67	8.05	الإبداع والابتكار.
*0.049	2.685	8.07	7.41	7.85	8.09	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
0.155	1.771	8.00	7.72	7.83	8.12	رأس المال البشري.
0.144	1.832	8.23	8.18	7.90	8.41	تجنيد الأموال
0.150	1.796	8.03	7.79	7.84	8.17	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

1.5: النتائج.

2.5: التوصيات.

3.5: توصيات لدراسات مقترحة مستقبلية.

مقدمة:

يعرض هذا الفصل ملخصاً لأهم نتائج الدراسة في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الميدانية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، كما يعرض الفصل جملة من التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج والتي يستفيد منها المختصين والمسؤولين في المنظمات الأهلية بحيث تساعد المنظمات الأهلية في رفع كفاءتها وإنتاجيتها وزيادة فرص نجاحها في تجنيد الأموال كمساهمة في دعم الأداء المؤسسي العام.

1.5: النتائج:

أظهرت الدراسة جملة من النتائج، من أهمها:

1. يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.
2. يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد.
3. تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية.
4. تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
5. يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها.
6. يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات التفاوض.
7. يحقق الموظفون المؤهلين عملياً ومهنيّاً أداء وكفاءة أفضل من غيرهم في أداء مهامهم.
8. تساهم المؤهلات العلمية لموظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمة وجذب الممولين وتكوين شبكة من العلاقات.
9. تساهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
10. تعمل إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال.
11. تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
12. تشجع المنظمات الأهلية أساليب العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق.

13. تساهم فرق العمل في المنظمات الأهلية في خلق أفكار ابداعية وابتكارية تصب في مصلحة تلك المنظمات.
14. العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي: الإبداع والابتكار، المؤهلات، المهارات والقدرات؛ وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف .
15. تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.
16. تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين.

2.5: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل لها، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. الحفاظ على المعارف لدى الموظفين اللازمة لأداء عملهم والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر في إطار أهداف وغايات المنظمة.
2. تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين الموظفين وبين المدراء وكذلك بين أعضاء مجلس الإدارة، والحفاظ على قنوات اتصال منظمة ومستمرة بين أطراف المصالح في المؤسسة من أجل تبادل المعارف والخبرات.
3. تحسين وتطوير والحفاظ على المعارف الخاصة بتنمية الموارد المالية بالمؤسسة الأهلية وتنميتها مع الأطراف المعنية من الموظفين وتفعيلها في القرارات والمهام الممنوحة بالموظفين.
4. ضرورة العمل على تحسين جودة مهارات الاتصال والتواصل لدى الموظفين وكذلك مهارات التشبيك مع الآخرين وخصوصاً لدى موظفين تجنيد الأموال، بحيث يتوفر لديهم القدرة على التواصل مع المانحين وكسب تأييدهم ودعمهم.
5. العمل تطوير وتنمية مهارات موظفي تجنيد الأموال في إعداد مقترحات وتسويقها باستمرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات، والتنوع في طرق وأساليب إعداد مقترحات التمويل بما يتلاءم ويتوافق مع الجهات المانحة ومتطلباتها.
6. التركيز على مهارات التفاوض لدى موظفي تجنيد الأموال في التدريب وكذلك التأكد من توافر تلك المهارات لدى الموظفين خلال عملية التوظيف.
7. التأكد والحرص على توافر المؤهلات العلمية والمهنية اللازمة لأداء المهام الممنوحة بالموظفين خلال عملية التوظيف وبعد عملية التوظيف بمعنى خلال فترة عملهم بحيث تتجنب المؤسسة من تآكل القيمة العلمية والمهنية من تلك المؤهلات.
8. تشجيع الموظفين العاملين في تجنيد الأموال على الحصول على الشهادات العلمية والمهنية في إطار عملهم.

9. ضرورة أن تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية والعلمية في موظفو تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف وتنميتها من خلال التدريب نظراً لحساسية وأهمية المهام التي يؤدونها للمنظمة بشكل عام.
10. الحفاظ على الموظفين ذوو القدرات الإبداعية المتميزة في المنظمات الأهلية والاستمرار في تعزيز الجهود وصرف المكافآت والحوافز من أجل ضمان بقاءهم في المنظمة وكذلك للاستفادة من أفضل الإمكانيات التي يتمتعون بها.
11. العمل على تطوير أساليب العمل الجماعي وخلق فرق العمل، والحفاظ على روح التعاون والفريق بين الموظفين.
12. التنوع في فرق العمل بطرق مميزة وبناء وإدارتها من قبل المنظمة بحيث تخلق جو مناسب وفعال من الإبداع والابتكار للموظفين.
13. العمل على كسب ثقة الممولين للمنظمة الأهلية والحفاظ عليها من خلال التوافق في الرؤى والأهداف، والالتزام بمتطلبات ومعطيات الجهات المانحة، وتوفير المصداقية والموثوقية.
14. العمل على تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية، وضرورة التنوع في مصادر الدخل والبحث عن مصادر تمويلية متنوعة مستدامة وثابتة وخصوصاً من خلال المشاريع الذاتية المدرة للدخل بحيث تحافظ المنظمات على استقرار في تمويلها وبالتالي تستمر في تنفيذ أنشطتها ومشاريعها وتحافظ على بقاءها، إضافة إلى ضرورة التركيز على القطاع الخاص المحلي في دعم وتمويل أنشطة وخطط المنظمات الأهلية.
15. ضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية لضمان عدم الازدواجية في تنفيذ المشاريع على الفئة المستفيدة أو المنطقة الواحدة، وكذلك لضمان زيادة تقديم مشاريع حقيقية متنوعة يحتاجها المجتمع الفلسطيني.
16. الحفاظ على الكفاءة البشرية المتميزة في المنظمات الأهلية من خلال اعتماد هيكل رواتب مناسب وعادل للموظفين ومجهوداتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم وكفاءتهم، وضرورة أن يشمل نظام للحوافز والمكافآت والمزايا المتنوعة للعاملين، والذي من شأنه أن يدفع العاملين لمزيد من التطور والتقدم ويحفزهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، كما أن المنظمات تتمكن من المحافظة على الكفاءات البشرية التي تملكها وتحد من تسربها للمنظمات الأخرى المنافسة، وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة، فإن خسارة الكفاءة البشرية المؤهلة، يكلف المنظمة الكثير من الخسائر.

3.5: توصيات لدراسات مقترحة مستقبلية:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها، فإن الباحث يقترح الدراسات المستقبلية الآتية:

- العوامل المؤثرة في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.
- واقع رأس المال البشري وعلاقته بالميزة التنافسية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- أثر كفاءة مجلس إدارة المنظمات الأهلية في تجنيد الأموال - دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- العوامل المؤثرة في التمويل المستدام في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- التمويل المحلي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة: القضايا والتحديات.
- دور رأس المال البشري في الإبداع المؤسسي - دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- إبراهيم، نعمة الله نجيب (2006)، أسس علم الاقتصاد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- إبراهيم، يوسف كامل (2005)، المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (NGOS) - دراسة جغرافية تنموية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، في الفترة من 8 - 9 مايو 2005، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الجدايل، حاتم (2012): رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أبو الرب، إياد (1991)، الجمعيات الخيرية في قطاع غزة، مجلة صامد الاقتصادي، السنة 13، العدد 84.
- أبو النصر، مدحت (200)، إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أبو حطب، فؤاد و أمال، صادق: (2005) " مناهج لبحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية "، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.
- أبو حلاوة، كريم (2009): أبو العرب من مجتمع المعرفة؟، <http://www.mokarabat>، 2014/9/10.
- أبو حماد، ناهض (2011)، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000م-2010م -دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو رغيف، عقيل والعكيلي، طارق (1998): تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- أبو رمضان (أ)، محسن (2007)، عن التمويل الدولي والتنمية في فلسطين، الحوار المتمدن، العدد 1908، (http://www.alhewar.org/debat/show.art.asp?aid=96038)، 2014-9-1.
- أبو رمضان (ب)، محسن (2006)، نظرة تحليلية للعمل الأهلي في قطاع غزة منذ عام 1994 بعد الانسحاب - دراسة تقييمية للواقع ورؤية مستقبلية، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى.
- أبو سيف، عاطف (2005)، المجتمع المدني والدولة - قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة.

- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (2004)، رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أفندي، عطية (2007)، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الإقتصادي، مصر.
- أليفي، محمد ومحمد، فرعون (2009). "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، الجزائر.
- بدوي، هناء حافظ (2000)، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطية، الإسكندرية، النسخة الأخيرة.
- البرغوثي، مصطفى (1997)، الحقبة الراهنة في دور المنظمات الأهلية في فلسطين، التحول الديمقراطي وبناء الدولة في العالم الثالث، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، فلسطين.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003".
- بشار، عزمي (1996)، المجتمع المدني دراسة نقدية مع إشارة للمجتمع المدني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- بيه، آلان (2007)، رأس المال البشري، LE MONDE DIPLOMATIQUE: النشرة العربية، العج 24، ص 48-49.
- بيه، آلان (2007)، رأس المال البشري، مجلة لون ديبلوماتيك، السنة الثانية، العدد (24).
- تيشوري، عبد الرحمن (2005). دور القطاع الأهلي الثالث في التنمية، الحوار المتمدن، عدد 2، 1402، <http://www.aataych@scs-net.org>.
- الجابري، محمد عابد (1999)، إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي، المستقبل العربي، العدد 197، كانون الثاني 1999.
- جرار، زياب و أبو بهاء، سائد (2012)، واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية: الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الاثر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد ٢، العدد 5، ص 1127-1168.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجرجاوي، علي (1995)، البيئة القانونية والتحول الديمقراطي في فلسطين، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى.
- الحاج، طارق (2002)، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحبيب، صدق جميل (1981)، التعليم والتنمية الاقتصادية، دار الرشيد للنشر، بغداد.

- حردان، مجدي وآخرون (2010)، برنامج بناء القدرات - الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى.
- حسن، راوية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسية، بن عمار (2009): "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة: تكوين المطونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير، جامعة قنوري، قسنطينة، الجزائر.
- الحلو، عقيل (2008): "الاستثمار بالموارد البشري وعلاقته بالتشغيل والبطالة في البلاد النامية (دراسة حالة العراق)"، رسالة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الحناوي، حمدي (2006): رأس المال البشري: تأصيل نظري وتطبيق على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حنفي، ساري وطبر، ليندا (2006)، بروز النخبة الفلسطينية المعولمة، المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى.
- الحولي، عليان (2009): "اقتصاديات التعليم"، موقع الجامعة الإسلامية، www.iugaza.edu.ps.
- حيدر، محمد بكار (2002)، تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤسساته، وثيقة تنمية الموارد المالية، العدد 5، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- الحيدري، إبراهيم بن سيلمان (2004)، العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية - دراسة ميدانية على مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الخشاب، عبد الإله (2000)، الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- خلف، فليح حسن (2008): اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، اربد، الأردن.
- دليل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة (2014)، الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، فلسطين.
- دهان، محمد (2010)، "الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، رسالة دكتوراة، جامعة قنوري، قسنطينة، الجزائر.
- ديفوير، جوزيف وترتير، علاء (2009)، تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة (1999-2008)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين.

- الراوي، حكمت أحمد (1996)، دراسات في محاسبة المنشآت الخاصة- الأقسام والفروع، الجمعيات، النوادي، الفنادق، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرشدان، عبدالله (2005): في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلمان، سلمان رشيد (2004): البعد الاستراتيجي للمعرفة، مركز الخليج للأبحاث، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- سمك، نجوى وعابدين، السيد صدقي (2002)، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة- الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات النسوية، القاهرة، مصر.
- سنو، غسان و الطراح علي(2002)..، العولمة والدولة، الوطن و المجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت.
- سويدان، والبرواري (2009)، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- شبير، رحاب (2004)، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلبي، ياسر والسعدي، نعيم (2001)، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، فلسطين.
- الشمري، هاشم والليثي، ناديا (2008): الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الصافي، عبد الحكيم محمود وقارة، سليم محمود ودبور، عبد اللطيف محمد (2010)، تعليم الأطفال في عصر الاقتصاد المعرفي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- صالح، محمد حامد (2012)، تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة الموارد،
- صولح، سماح ومحبوب، مراد (2010): "الريادة: رأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.
- الطيطي، محمد (2004)، البنية المعرفية لاكتساب المفاهيم تعلمها وتعليمها، دار الأمل، الأردن.
- العاني، تقي عبد سالم (2002): "الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري ودور التربية والتعليم فيه"، بحث مقدم إلى الندوة التربوية المصاحبة للمجلس المركزي لاتحاد المعلمين العرب المنعقد في الجزائر 2/9 - 2/13.
- عبد الصمد، سميرة والعقون، سهام (2011): "الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسلية، الجزائر.

- عبد المنعم، أسامة (2009): " رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية - دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية"، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب، ليلى عبد الوارث (2009)، مستوى الإدارة المالية بالمنظمات غير الحكومية كمؤشر لبناء قدراتها التنظيمية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، الجزء الأول، العدد 27، ص 117-172.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عثمان، بوزيان (2004)، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مادلخلة في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- عطية، محمد ناجي (2006)، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية (الواقع وآفاق التطوير)، الجمهورية للنشر، مصر.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.
- عمر، عماد (2002)، المنظمات غير الحكومية- دليل كيفية تسيير شئونها وبناء قدراتها.
- العنزي، سعد علي، وصالح أحمد علي (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، سعيد وصالح، أحمد (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غانم البيومي، (2000). الأوقاف و السياسة في مصر، الشروق القاهرة ، ص 68 - 70.
- الغرفة التجارية والصناعية بالرياض (2007): الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات، الرياض.
- فيله، فاروق (2003): اقتصاديات التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريشي، مدحت (2007)، اقتصاديات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

- القصاص، مهدي (2008)، "بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية على قرية مصرية"، المؤتمر العلمي الثالث "القضايا البيئية المعاصرة والمشاركة المجتمعية"، جامعة جنوب الوادي، 13-15 نوفمبر، الأقصر، مصر.
- الكخن، رشيد وآخرون (2002)، مدخل إلى علم التمويل، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- الاسكوا (2003)، مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين، الأمم المتحدة، نيويورك.
- لدادوة، حسن وآخرين (2001)، علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس).
- لفته، جواد (2011): الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- المالكي، عبد الله (2005)، الاستثمار في رأس المال البشري: التعليم، مجلة الفصيل، العدد 341، ص26-35.
- المالكي، وآخرون (2008)، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة، ماس، رام، فلسطين، الطبعة الأولى.
- محيسن، تيسير (2010)، تأصيل ورؤية العمل الأهلي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "العمل الأهلي في فلسطين، آليات ومتغيرات"، مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان بتاريخ 23-12-2010، غزة، فلسطين.
- مدلس، شكري (2008)، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشري في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
- مرزوق، ابتسام (2006)، فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين (2003)، دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، ورقة علم مقدمة لمركز الدراسات (أمان).
- مركز الإحصاء المركزي، <http://www.pcbs.gov.ps>، 20-10-2014.
- المشهراوي، أحمد (2009)، التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "واقع المؤسسات الأهلية- آفاق وتحديات"، غزة، فلسطين.
- المطيري، بدر (1994)، من قسمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ص80-87.

- المعاني، أحمد إسماعيل، وآخرون (2011)، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) (2009)، مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (1999-2006-2008).
- معهد ماس (2001)، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على المجتمع، رام الله، فلسطين.
- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، أحمد علي (2003)، رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المفرجي، عادل وصالح، أحمد (2003): رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.
- ملاوي، أحمد (2008)، أهمية منظمات المجتمع المدني، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2.
- منصور، منصور أحمد (1976)، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.
- مؤسسة دالية (2007)، ضرورة تخفيف اعتماد المجتمع المدني الفلسطيني على المساعدات الدولية، القدس، فلسطين.
- النباهين، يوسف (2008)، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نجم، نجم عبود (2005)، رأس المال الفكري، بحث مقدم لمؤتمر "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- نيازي، عبد المجيد (2004)، التمويل داخل المؤسسات الاجتماعية، <http://faculty.imamu.edu>, 2014-10-1.
- الهاشمي، عبد الرحمن والعزاوي، فائزة محمد (2007)، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
- هلال، محمود (2010)، قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية، مجلة العلوم الاجتماعية.
- هيجان، عبد الرحمن (2007): "رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة"، ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>.
- الوقائع الفلسطينية (2000)، قانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن الجمعيات الخيرية والأهلية، العدد 32، فلسطين.

- وهيبة، طبشي (2012)، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مطاحن الوحات بتقريت، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- يوسف، عبد الستار حسين (2005)، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دراسة مقدمة لمؤتمر "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Becker, G. S. (1993): Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Chicago, University of Chicago Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997): "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", Harper Business.
- Fitz-enz, Jac (2000): The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance, American Management Association, AMA, New York, Broadway.
- Guthrie, J. & Petty, R. (2000): "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting, and Management", Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (2).
- Kanbur, Ravi (2003), The Economics of International Aid, Theses, Cornell University.
- Lothgren, A. (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in Law of Economics and Commercial Law, Gothenburg School of Economics & Commercial.
- Malhotra, Y. (2003), Measuring Knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for Development, United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic & Social Affairs: Division of Public Administration & Development Management, New York 4-5 September 2003.
- Mayo, A. (2000), The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital, Personal Review, Vol. (29), No. (4).
- McElroy, M. W. (2002), Social Innovation Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol. (3), No. (1).
- Mazlan, I. (2005), The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia, PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- Mutz, Jhon & Murray, Katherine (2000), Fundraising for Dummies, IDG Books.

- Olaniyan, D.A. & Okemakinde, T. (2008): "Human capital theory: implications for educational Development", *European of Scientific Research*, 24(2), 157-162.
- Saint-Onge, H. (1996), *Tacit Knowledge: The Key to Strategic alignment of Intellectual Capital*, *Journal of Strategy and Leadership*, Vol. (24), No. (2), pp 10-14.
- Shafei, M. Z. (1970), *The Role of Unversity in Economic and Social Development*, Bierut Arab University.
- Shultz, T. (1971), *Investment in Human Capital*, In *Economics Education*.
- Stewart, Thomas, A. (1997): *Intellectual capital: the new wealth of organization*, Doubleday, New York.
- Sveiby, K. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge- Based Assets*, San Francisco, Berett- Koehler.
- Wiig, K. M. (1997), *Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques*, *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, No. 1.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة بصورتها النهائية

السيدة الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

الموضوع/ تعبئة استبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة-دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

ويعرف الباحث رأس المال البشري بأنه "مزيج من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها أو يكتسبها الأفراد وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في انجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي"، في حين يعرف الباحث تجنيد الأموال بأنه " بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتكاملة لتوفير الأموال اللازمة من مصادرها الممكنة الخارجية والمحلية والذاتية بهدف تحقيق أهداف وغايات المنظمة الأهلية في مجالاتها المختلفة".

وعليه يرجى الباحث منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع الدرجة التي تناسبكم من (1) إلى (10)، حيث كلما اقتربت الإجابة الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، علماً بأن نتائج هذه الدراسة ستعامل بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد طلال أبوالروس

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1.	الجنس:	☐ ذكر ☐ أنثى
2.	العمر:	☐ أقل من 20 سنة ☐ 20- أقل من 30 سنة ☐ 30- أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر
3.	المؤهل العلمي:	☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4.	عدد سنوات الخبرة:	☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 8 سنوات ☐ 8 سنوات فأكثر
5.	المسمى الوظيفي:	☐ عضو مجلس إدارة ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف في تجنيد الأموال

الجزء الثاني: الفقرات:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد والعكس صحيح.

المحور الاول: رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	الدرجة 10-1
المعرفة:		
1.	يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	
2.	يتوفر لدى إدارة المنظمات الأهلية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل إدارة المعرفة لديها.	
3.	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	
4.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد.	
5.	تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية.	
6.	تقوم المنظمات الأهلية بتطوير معارف الموظفين في تجنيد الأموال من خلال التدريب.	
7.	تستفيد المنظمات الأهلية من معارف موظفيها في تجنيد الأموال في تطوير آلية عملها في تجنيد الأموال من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	
8.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.	

9.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على البحث على المعارف المطلوبة في مجالهم و اكتسابها.
10.	يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على استثمار معارفهم من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.
المهارات والقدرات:	
1.	تركز الإدارة العليا في المنظمات الأهلية على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة في عملية تجنيد الاموال.
2.	يملك موظفو تجنيد الأموال مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين.
3.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد على مدى توفر المهارات والقدرات اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.
4.	تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
5.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها.
6.	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات التفاوض.
7.	يملك موظفو تجنيد الاموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مصلحة المنظمة الأهلية.
8.	يتوفر لدى موظفو تجنيد الأموال مهارات فنية كإكتساب مهارة اللغة، واستخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.
9.	تقوم إدارة المنظمات الأهلية باستثمار المهارات والقدرات المتوفرة لدى موظفو تجنيد الأموال .
10.	تهتم إدارة المنظمات الأهلية بتطوير قدرات ومهارات موظفي تجنيد الاموال من خلال برامج فعالة ووفقاً لمتطلبات العمل والخطط المستقبلية.
المؤهلات:	
1.	يتوفر لدى المنظمات الأهلية عدد كاف من الموظفين المؤهلين علمياً ومهنياً لتأدية المهام الوظيفية الموكلة إليهم.
2.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب وتوظيف من يمتلكون شهادات علمية ومهنية في مجالهم خلال عملية التوظيف.
3.	تساهم المؤهلات العلمية لموظفي تجنيد الاموال في تنمية الموارد المالية للمنظمة وجذب الممولين وتكوين شبكة من العلاقات.
4.	هنالك توافق بين المؤهلات العلمية لدى الموظفين وطبيعة المهام الوظيفية الموكلة إليهم.
5.	يحقق الموظفون المؤهلين علمياً ومهنياً أداء وكفاءة أفضل من غيرهم في أداء مهامهم.
6.	تعطي المؤهلات العلمية مؤشر مهم على مدى كفاءة الأداء لهم خلال العملية الإدارية.
7.	تتيح إدارة المنظمات الاهلية فرصة لموظفيها في الحصول على مؤهلات علمية ومهنية متقدمة.
8.	يحرص موظفو المنظمات الأهلية على التطور الوظيفي من خلال الحصول على شهادات علمية ومهنية متقدمة.
9.	تدعم المؤهلات العلمية لدى الموظفين المركز التنافسي للمنظمات الاهلية وتدعم تقدمها وتطورها.
الخبرات:	
1.	يملك موظفو تجنيد الاموال خبرة عالية في مجالهم، وكذلك الموظفين بشكل عام.
2.	يؤدي موظفو تجنيد الأموال مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر.

3.	تمتلك الشركة عدد كاف من موظفو تجنيد الأموال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.
4.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية اللازمة خلال عملية التوظيف.
5.	تساهم الخبرات العملية لدى موظفو تجنيد الأموال في جذب الممولين واستقطاب أموال المانحين.
6.	تولي المنظمات الأهلية أهمية كبيرة للموظفين أصحاب الخبرة في تجنيد الأموال.
7.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استثمار الخبرات لدى موظفي تجنيد الأموال.
8.	تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
9.	هناك توافق بين خبرات الموظفين في تجنيد الأموال وطبيعة مهام تجنيد الأموال.
10.	تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في تجنيد الأموال.

الإبداع والابتكار

1.	يملك الموظفون في المنظمات الأهلية القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.
2.	يملك موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
3.	يتمتع الموظفون في المنظمات الأهلية بالأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير وكفاءة أداء العمل.
4.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
5.	تعمل إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال.
6.	تتيح إدارة المنظمات الأهلية الفرصة لموظفيها لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.
7.	تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملون في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
8.	تساعد الأفكار الابتكارية لدى موظفو المنظمات الأهلية في بناء شبكة علاقات محلية ودولية للمنظمة.
9.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب موظفين يتمتعون بحس من الإبداع والابتكار في الأعمال الوظيفية الموكلة لهم.
10.	تتمتع المنظمات الأهلية بفرصة قوية للبقاء والاستمرار في تنفيذ أهدافها في ظل وجود كفاءة بشرية وخصوصاً في مجال تجنيد الأموال.

التعاون بين العاملين والعمل في فرق

1.	تشجع المنظمات الأهلية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.
2.	تعمل المنظمات الأهلية على توفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.
3.	تحصل إدارة المنظمات الأهلية على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.
4.	توجد مشاركة جماعية لدى موظفي المنظمات الأهلية في حل المشكلات اليومية.
5.	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين الفرصة إلى تبادل الخبرات بينهم.
6.	تساهم فرق العمل في المنظمات الأهلية في خلق أفكار إبداعية وابتكارية تصب في مصلحة تلك المنظمات.
7.	يساهم العمل بروح الفرق في استيضاح الأمور الغامضة.

8.	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على تطوير آليات وأساليب للعمل في فرق بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.
9.	تتطلب طبيعة العمل في المنظمات الأهلية، العمل ضمن فريق وتكوين علاقات تعاونية.
10.	تعتمد آلية العمل في تجنيد الأموال على فريق من الموظفين ويسود بينهم روح التعاون والتفاهم والمشاركة.

المحور الثاني: تجنيد الأموال:

1.	تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.
2.	تتنوع مصادر التمويل لدى المنظمة الأهلية.
3.	تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين.
4.	يحرص الممولين لدى المنظمة الأهلية على توفر موارد بشرية مؤهلة علمياً ومهنياً لديها لكسب ثقتهم.
5.	تمتلك المنظمة الأهلية للموارد البشرية الكافية لتنفيذ مشاريع الممولين.
6.	يوجد هناك انسجام وتوافق بين أجندة وأهداف المنظمة وسياسات الممولين.
7.	تساهم كفاءة الموارد البشرية في تنمية الموارد المالية للمنظمة الأهلية، وتعزز قدرتها في تكوين علاقات بالمجتمع المحلي والدولي.
8.	تتمتع المنظمة الأهلية بالقدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين.
9.	تمتلك المنظمة الأهلية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين.
10.	تتمتع المنظمة الأهلية باستقرار في حجم التمويل.

شاكرين لحسن تعاونكم

الباحث

ملحق رقم (2)

نموذج المقابلة

1. هل هناك مشاكل ومعوقات تواجه المنظمات الأهلية في الحصول على التمويل؟ وما هي المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال في التمويل؟
2. ما هي العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟
3. ما هو الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمات الأهلية؟ وما علاقته وأثره في عملية تجنيد الأموال؟
4. هل أغلقت بعض المنظمات الأهلية في الفترة السابقة ؟ وما هي الأسباب والدوافع؟
5. ما هي التحديات التي تواجه الأهلية في الوقت الحاضر وخلال الفترة القادمة؟

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. سمير صافي	أستاذ	الإحصاء	الجامعة الإسلامية - غزة
2	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ	البنوك والمصارف والأساليب الكمية	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	تنمية وإدارة الموارد البشرية	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. نهاية التلباني	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية	جامعة الأزهر
6	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد	الإحصاء	الجامعة الإسلامية - غزة
7	د. ياسر الشرفا	أستاذ مساعد	المصارف الإسلامية	الجامعة الإسلامية - غزة
8	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد	إدارة موارد بشرية	جامعة الأزهر
9	د. وفيق الأغا	أستاذ مساعد	التخطيط الاستراتيجي	جامعة الأزهر
10	د. رامز بدير	أستاذ مساعد	إدارة المعلومات الإدارية	جامعة الأزهر