إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"

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.

كما أقر بحق **أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا** في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:	Mohammed AL Massri	محمد المصري	اسم الطالب:
Date:	2017-06-08	14 رمضان، 1438 هـ	التاريخ:
Signature:			التوقيع:

2017/06/08

2017/06/08

أكاديميـة الإدارة والسياسـة للدراسـات العليـا – غـزة

تخصـــــــــــص القيـــــــــــادة والإدارة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى – غزة

فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

The Effectiveness of Fundraising Unit in Civil Society organizations and Its Role in Achieving Sustainable Development.

إعـــــــــداد الباحـــــــــث:

محمـــــد إســـــماعيل المصـــــري

إشـــــــــــــــــــــــــراف:

د. رشـــــدي عبـــــد اللطيـــــف وادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة

1438هـ-2017م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد إسماعيل حمدان المصري**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 07 رجب 1438 هـ، الموافق 2017/04/04 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. رشـــدي عبـــد اللطيـــف وادي	مشرفاً ورئيســاً
د. محمـــد إبـــراهيم المـــدهون	مناقشاً داخليـــاً
أ. د. محمـــد إبـــراهيم مقـــداد	مناقشاً خارجيـــاً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**.

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

بسم الله الرحمن الرحيم

{رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}

صدق الله العظيم

(سورة النمل: آية رقم 19)

الإهداء

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى صلى الله عليه وسلم

إلى من أنار دربي ليمهد لي طريق العلم ،، إلى روح والدي العزيز رحمة الله عليه،،

الأستاذ / إسماعيل حمدان المصري ،، وفاءً واعتزازاً

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب،،، إلى أمي الغالية،، براً وعرفاناً

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي حب الخير،، إلى روح الحاج/ محمد النجار ،،

إلى زوجتي العزيزة وأولادي الذين صبروا على انشغالي عنهم،،

إلى إخواني وأخواتي ،، حباً ومودة

إلى زملائي في العمل وفقهم الله لما يحبه ويرضاه ،،

إلى أساتذتي ومعلميَّ في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،،

إلى زملائي في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،،

إلى كل أمين على رسالة الحق والخير ،، مقتدٍ برسول الرحمة والخير

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل

الباحث

محمد إسماعيل المصري

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وأنبلهم وأطهرهم، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد،،

أحمدُ الله تعالى وأشكره حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما أعانني به ووفقني إليه لإتمام هذه الدراسة.

ويطيب لي اعترافاً بالفضل والإحسان، أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجانبي طوال فترة دراستي، ولم يبخلوا عليَّ بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر:

أستاذي الفاضل / د. رشدي عبد اللطيف وادي

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وبذل في ذلك جهداً ووقتاً وفيرَيْن، فنسأل الله أن يبارك فيه ويجزيه خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة:

د . محمد المدهون

أ.د. محمد مقداد

فجزاهم الله عني خير الجزاء

والجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، التي تعاونت في تعبئة استبانة هذه الدراسة.

كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم معي وأعانني على إنجاز هذا الجهد المتواضع.

فلهم منى كل الاحترام والتقدير والامتنان ...وأدام الله عطاءهم.

الباحث

محمد إسماعيل المصري

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتَمثَّل مجتمع الدراسة من جميع منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على 180 منظمة من منظمات المجتمع المدني التي زادت الميزانية السنوية لها خلال عام 2014 عن 50,000 $ حسب إحصائية وزارة الداخلية، وتم توزيع (441) استبانة، وتم استرداد (325)استبانة، وقد برز من أهم النتائج ما يلي:

- أن فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني بنسبة 79.20%، وتهتم بالبناء التنظيمي بنسبة 78.40%، وبالكفاءة المؤسسية بنسبة 80.60%، وبالقيادة الفاعلة بنسبة 79%، وبالسياسية التمويلية بنسبة 77.40%، وبالكفاءة التسويقية بنسبة 80.40%.
- وبينت أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني لها دور في تحقيق التنمية المستدامة بنسبة 79.40%، وتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 80.00%، وفي التنمية الاجتماعية بنسبة 79.80%، وفي التنمية البيئية بنسبة 76.60%، كما بينت أن إدارة منظمات المجتمع المدني لديها وعي واضح بمفهوم التنمية المستدامة بنسبة 82.60%.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: تعزيز دور وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وضرورة أن يكون لدى الإدارة العليا بالمنظمة اهتمام عالي المستوي بالعاملين بوحدة تجنيد الأموال و توفير التدريب الكافي لهم، ومنحهم مكافآت مميزة ومناسبة، وتعزيز تطبيق نظام التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال وذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المستمر، مع ضرورة التركيز الدائم في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة، وحث منظمات المجتمع المدني للبحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة.

وأن تحرص منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة على إعادة صياغة الخطط والبرامج وفق رؤية تسعى من خلالها لتحقيق مفاهيم تغيير المجتمع وترسيخها وتطويرها، وليس فقط تقديم المساعدة والإغاثة، وأن تعمل منظمات المجتمع المدني على زيادة الوعي لدى العاملين نحو أهمية وآليات تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، وتدشين مشاريع تنموية تعمل على خلق فرص عمل للمستفيدين، كما أوصت الجهات الحكومية بضرورة وضع خطة تنموية شاملة بمشاركة منظمات المجتمع المدني، بحيث يتم تفعيل دور المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

Abstract

The study aimed at focusing the light on the effectiveness of fundraising unit in civil society organizations and its role in achieving sustainable development, by recognizing the ability of these organizations to fundraise their different programs and its contribution in achieving sustainable development. To fulfill the study, The researcher adopted the descriptive analytical method. The population of the study represents all the civil society organizations, in the Gaza Strip. The study has been carried out on (180) organizations whose annual budget was over (50,000$) during the year 2014 according to the statistics of the Ministry of Interior. (441) questionnaires were distributed on the study sample. Whereas, (325) questionnaires were recovered.

The most important results of the study:

- The effectiveness of fundraising unit in civil society organizations with percentage of (79.20%). Whereas, their concentration on organizational structure was (78.40%). While institutional efficiency has got (80.60%). In addition, effective leadership got a percentage of (79%). Concerning the financing policy, the percentage was of (77.40%). And finally marketing efficiency reached the percentage of (80.40%).
- The study showed that fundraising unit in the civil society organizations has role in achieving sustainable development to an average of (79.40%) and also, contributes in economic development with a percentage of (80.00%), social development (79.80%), and environmental development (76.60%).
- Thus, the administration of the civil society organization have a clear awareness for the concept of sustainable development with a percentage of (82.60%).

The study recommended several recommendations, worth mentioning: enhancing the role of the fundraising unit in the civil society organizations, the need of the senior management of the organization to pay high attention to the fundraising unit members and provide them the adequate training, granting them special and appropriate rewards and enhancing applying modern marketing system in the process of fundraising by keeping pace with the continuous technological development, with the need to focus on marketing the needs of the targeted groups, in addition to urging civil society organizations to search for a variety and constant sources of funding.

Moreover, civil society organizations and donors should keen to reformulate plans and programs in accordance of a specific vision through which to achieve the concepts of changing, consolidating and developing society, not only introducing help and relief. Civil society organizations should raise awareness among employees about the importance and mechanisms of achieving sustainable development in society and launching development projects that create job opportunities for beneficiaries. The government agencies also recommended the need to develop a comprehensive development plan with the participation of civil society organizations, to enable the role of the organizations in achieving sustainable development in society.

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
	آية قرانيه	ت
	الإهداء	ث
	شكر وتقدير	ج
	ملخص الدراسة	ح
	Abstract	خ
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ز
	قائمة الأشكال	ش
1	**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وأدبيات الدراسة**	
1.1	**الإطار العام للدراسة**	2
1.1.1	المقدمة	3
2.1.1	مشكلة الدراسة	4
3.1.1	أهداف الدراسة	5
4.1.1	أهمية الدراسة	6
5.1.1	متغيرات الدراسة	6
6.1.1	فرضيات الدراسة	7
7.1.1	مصطلحات الدراسة	9
2.1	**أدبيات الدراسة**	**10**
1.2.1	المقدمة	11
2.2.1	الدراسات الفلسطينية	11
3.2.1	الدراسات العربية	22
4.2.1	الدراسات الدولية	26
5.2.1	التعقيب على الدراسات السابقة	29
6.2.1	ما تميزت به الدراسة الحالية	31

7.2.1	الفجوة البحثية	31
2	**الفصل الثاني: تجنيد الأموال والتنمية المستدامة**	
1.2	**تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني**	**34**
1.1.2	المقدمة	35
2.1.2	عملية تجنيد الأموال	36
3.1.2	أهمية تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	38
4.1.2	متطلبات تجنيد الأموال	40
5.1.2	وسائل تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	55
6.1.2	معوقات عملية تجنيد الأموال	57
2.2	**التنمية والتنمية المستدامة**	**60**
1.2.2	المقدمة	61
2.2.2	تطور مفهوم التنمية	62
3.2.2	مفهوم التنمية	65
4.2.2	مفهوم التنمية المستدامة	65
5.2.2	أبعاد التنمية المستدامة	67
6.2.2	خصائص التنمية المستدامة	69
7.2.2	أهداف التنمية المستدامة	69
8.2.2	التنمية المستدامة في فلسطين (واقع، تحديات، متطلبات)	70
9.2.2	دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية	76
10.2.2	التمكين التنموي	78
11.2.2	جدلية الإغاثة والتنمية	79
3.2	**منظمات المجتمع المدني**	**80**
1.3.2	المقدمة	81
2.3.2	مفهوم منظمات المجتمع المدني	82
3.3.2	خصائص منظمات المجتمع المدني	84
4.3.2	دوافع عمل منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة	85
5.3.2	العوامل التي أدت إلى تزايد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة	86

6.3.2	تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها في قطاع غزة	87
7.3.2	جمهور منظمات المجتمع المدني	89
3	**الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة**	
1.3	**الطريقة والإجراءات**	**91**
1.1.3	المقدمة	92
2.1.3	منهج الدراسة	92
3.1.3	طرق جمع البيانات	92
4.1.3	مجتمع الدراسة	93
5.1.3	عينة الدراسة	93
6.1.3	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	94
7.1.3	أداة الدراسة	102
8.1.3	صدق الاستبانة	104
9.1.3	ثبات الاستبانة	109
10.1.3	اختبار التوزيع الطبيعي	112
11.1.3	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	113
2.3	**تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**	**114**
1.2.3	المقدمة	115
2.2.3	تحليل وتفسير محاور وفقرات الاستبانة	115
3.2.3	المحك المعتمد في الدراسة	116
4.2.3	تحليل فقرات محاور الاستبانة	116
5.2.3	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	140
	النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة	**169**
1	نتائج الدراسة	170
2	توصيات الدراسة	174
3	الدراسات المقترحة	178
4	الخاتمة	178
	قائمة المصادر والمراجع	179
	قائمة الملاحق	192

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
2.1	تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها حسب توزيعها الجغرافي على محافظات قطاع غزة	87
2.2	تصنيف منظمات المجتمع المدني وتعدادها حسب قطاع العمل في قطاع غزة عام 2014	88
3.1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
3.2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	95
3.3	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	95
3.4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	96
3.5	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	97
3.6	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	98
3.7	توزيع أفراد العينة حسب عمر المنظمة	99
3.8	توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين	100
3.9	توزيع أفراد العينة حسب متوسط الميزانية السنوية $	101
3.10	توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل	102
3.11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول: فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني والدرجة الكلية للمجال	105
3.12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة والدرجة الكلية للمجال	107
3.13	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	109
3.14	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	110
3.15	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	111
3.16	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	112
3.17	المحك المعتمد في الدراسة	116
3.18	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور البناء التنظيمي	117
3.19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور الكفاءة المؤسسية	118

3.20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور القيادة الفاعلة	120
3.21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور السياسة التمويلية	122
3.22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور الكفاءة التسويقية	124
3.23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني"	126
3.24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	127
3.25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية	129
3.26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية	132
3.27	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية البيئية	136
3.28	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال " دور وحدة تجنيد الأموال في تحقيق التنمية المستدامة"	139
3.29	معامل الارتباط بين فاعلية البناء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة	141
3.30	معامل الارتباط بين فاعلية الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة	143
3.31	معامل الارتباط بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني و تحقيق التنمية المستدامة	144
3.32	معامل الارتباط بين فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني و تحقيق التنمية المستدامة	145
3.33	معامل الارتباط بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني و تحقيق التنمية المستدامة	146
3.34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد– المتغيرات المؤثرة	147
3.35	نتائج تحليل الانحدار المتعدد– المتغيرات غير المؤثرة	148
3.36	نتائج اختبار " T–لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"	152

3.37	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"	153
3.38	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"	154
3.39	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة "	155
3.40	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي"	156
3.41	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " التخصص"	157
3.42	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " حجم التمويل"	158
3.43	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " عدد الموظفين"	159
3.44	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "عمر المنظمة"	160
3.45	نتائج اختبار " T–لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"	161
3.46	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"	162
3.47	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"	163
3.48	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة "	164
3.49	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي"	164
3.50	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " التخصص"	165
3.51	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " حجم التمويل"	166
3.52	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " عدد الموظفين"	167
3.53	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "عمر المنظمة"	168

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	يوضح متغيرات الدراسة	7
1.2	يوضح خطوات عملية تجنيد الأموال	37
2.2	يوضح متطلبات عملية تجنيد الأموال	41
3.2	يوضح أبعاد التنمية	67
4.2	يوضح جمهور منظمات المجتمع المدني	89

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة وأدبيات الدراسة

1.1 الإطار العام للدراسة

2.1 أدبيات الدراسة

1.1الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

2.1.1 مشكلة الدراسة

3.1.1 أهداف الدراسة

4.1.1 أهمية الدراسة

5.1.1 متغيرات الدراسة

6.1.1 فرضيات الدراسة

7.1.1 مصطلحات الدراسة

1.2 الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

يعتبر التمويل أساس نهضة وتقدم الدول، فكلما استطاعت الدول بناء اقتصاد قوي، كلما تقدمت وازدهرت في شتى المجالات، وكذلك الحال بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، كلما استطاعت توفير الموارد المالية من مصادرها المختلفة الخارجية، الداخلية، والذاتية؛ زادت قدرتها على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها؛ لذا يمكن تعريف تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني بأنه " **العمل على توفير المال اللازم لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها منظمات المجتمع المدني**"

وتعتبر منظمات المجتمع المدني من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، وتكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، فمع تعقد الظروف الحياتية ازدادت الاحتياجات الاجتماعية وأصبحت في تغير مستمر، حيث شهد العمل الاجتماعي عدة تغيرات وتطورات في مفهومه ووسائله ومرتكزاته، وذلك بفعل التغيرات التي تحدث في الاحتياجات الاجتماعية، فبعد أن كان الهدف الأساسي هو تقديم الرعاية والخدمة للمجتمع وفئاته، أصبح الهدف الآن تغيير وتنمية المجتمع؛ لذا تعرف التنمية على أنها "**توفير العمل المُنتج لأفراد المجتمع، لتلبية احتياجاتهم دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة**"

إن واقع منظمات المجتمع المدني على المستوى العالمي يشير إلى مدى الأهمية المتزايدة التي اكتسبتها هذه المنظمات، وإلى أهمية الدور الذي تقوم به في الحياة العامة، ولعل مقارنة بسيطة بين عدد المنظمات على مستوى العالم في بدايات القرن العشرين، وبين عددها آخره كافية لإثارة الفضول للتعرف على هذا القطاع عن قرب ولمحاولة التعرف على الدور الذي تقوم أو الذي يتوقع البعض منها أن تقوم به، فقد كان عدد هذه المنظمات الدولية منها في عام 1909 فقط 176 منظمة، بينما في بداية القرن الحادي والعشرين وصلت إلى أكثر من 40,000 منظمة تقريباً.

وقد لعبت منظمات المجتمع المدني دوراً هاماً ومؤثراً في مسيرة الشعب الفلسطيني، بما تقدمه من خدمات إغاثية وتنموية لدعم صموده؛ لذلك لا بد من معرفة كيف يمكن لهذه المنظمات أن تضاعف خدماتها من خلال الاهتمام بوحدة تجنيد الأموال وإيصال معاناة واحتياجات الشعب الفلسطيني إلى كل العالم، فاليوم نتحدث عن ثقافات مختلفة، عالم واسع من المؤسسات، الشركات، الشخصيات وأصحاب رؤوس الأموال، كيف نصل إليهم وكيف نوصل رسالة شعبنا الفلسطيني المحاصر لهم؟ وكيف نساعد العاملين في العمل الخيري والإنساني في الدول العربية والأجنبية وفي كل بقاع الأرض بأن يكون للعمل الخيري بصمة في التنمية المستدامة.

2.1.1 مشكلة الدراسة

تتمتع وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني بأهمية كبيرة، لما لها من دور في زيادة قدرة منظمات المجتمع المدني في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني، لذا نستطيع القول أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني هي المحرك الرئيسي للمنظمة، فإذا كانت وحدة تجنيد الأموال فاعلة، كانت منظمات المجتمع المدني فاعلة تؤدي دورها وتقوم بواجبها، فالعمل الخيري اليوم بحاجة ماسة إلى مثل هذه المنظمات التي تساهم بالإيفاء باحتياجات ومتطلبات الناس خاصة في ظل الظروف الصعبة، السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية.

وبلغ عدد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة (923) منظمة حسب تقرير وزارة الداخلية الفلسطينية عام 2014؛ لذا فإن العمل الخيري اليوم يحتاج إلى منظمات تجتهد وتضاعف خدماتها، لديها رؤية، رسالة، منهج، وفكر لكي تساهم بشكل واضح وكبير في تنمية المجتمع، وتدفع الحكومة والمجتمع دفعاً نحو التنمية من خلال مشاريع اقتصادية، واجتماعية، تساهم في بناء الوطن، وكذلك تساهم في الارتقاء بالإنسان الذي يعتبر المحور الرئيس في عملية التنمية، بل هدفاً ووسيلة؛ بمعنى أداة وغاية في منظومة التنمية المستدامة لدرجة التأكيد على أنه هو التنمية ذاتها.

هذا الأمر دفع الباحث إلى التعرف على فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، من حيث: البناء التنظيمي السليم، الكفاءة المؤسسية، القيادة الفاعلة، السياسة التمويلية والكفاءة التسويقية، والتعرف على مساهمة وحدة تجنيد الأموال في تحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

لذلك فإن الدراسة تهدف إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة على تجنيد الأموال وما هو مدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة؟

2. ما هو مستوى فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؟
3. ما هو مستوى فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؟
4. ما هو مستوى فاعلية السياسية التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؟
5. ما هو مستوى فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة؟

3.1.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة مدى فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في تجنيد الأموال لبرامجها المختلفة.
- معرفة مدى مساهمة وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة.
- دراسة فاعلية وحدة تجنيد الأموال ومقوماتها (البناء التنظيمي السليم، الكفاءة المؤسسية، السياسية التمويلية، القيادة الفاعلة، الكفاءة التسويقية) ومدى مساهمتها في زيادة فاعلية التنمية المستدامة على المستوى المحلي.
- تحليل نقاط الضعف لدى وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في عملية تجنيد الأموال.
- الخروج بتوصيات تخدم عملية تجنيد الأموال في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني.
- الخروج بتوصيات تخدم وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة.

4.1.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية وحدة تجنيد الأموال بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
- تسليط الضوء على الدور المهم لوحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
- توضح الدراسة مفاهيم التنمية المستدامة، كما وتشير إلى أهمية مساهمة وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.
- توجيه منظمات المجتمع المدني إلى الاهتمام بالتنمية المستدامة بقطاع غزة.
- إثراء المكتبة العربية والمحلية بدارسة جديدة تربط بين تجنيد الأموال وموضوع التنمية المستدامة.

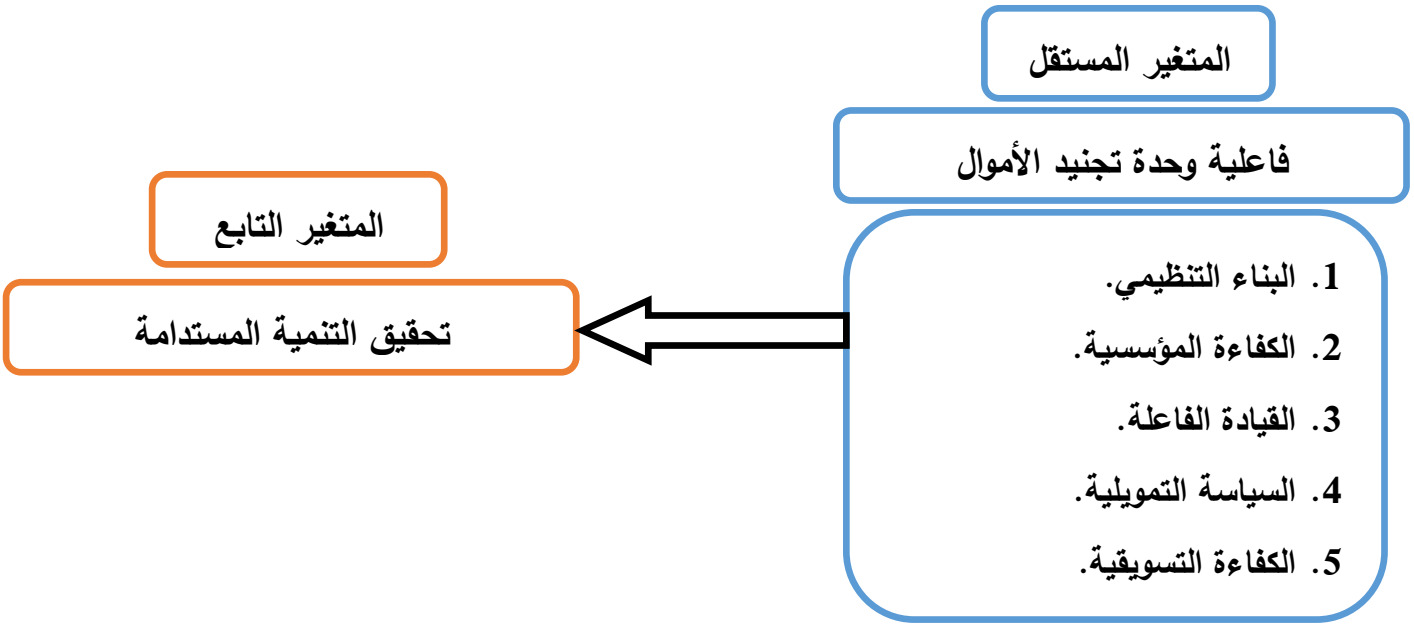
الأهمية التطبيقية:

- تساعد في بناء إطار استراتيجي يوضح كيفية تجنيد الأموال وتحقيق التنمية المستدامة لمنظمات المجتمع المدني، وتقديم رؤى نحو استراتيجية يمكن تطبيقها في هذه المنظمات.
- تساعد هذه الدراسة الباحث في تطوير مستقبله المهني في مجال إدارة منظمات المجتمع المدني.

5.1.1 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل الرئيس: تجنيد الأموال.
- المتغير التابع الرئيس: التنمية المستدامة.

شكل (1.1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث، 2017): بالاعتماد على دراسة الجرجاوي (2010)، ودراسة أبو عدوان (2013)، ودراسة بن عطية (2006))

6.1.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية، أهمها:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية السياسية التمويلية في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني (البناء التنظيمي السليم، الكفاءة المؤسسية، القيادة الفاعلة، السياسة التمويلية، الكفاءة التسويقية) على تحقيق التنمية المستدامة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني" تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي– سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي –التخصص).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى إلى (حجم التمويل، عدد الموظفين، عمر المنظمة)

الفرضية الرئيسة الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي– سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي– التخصص).

الفرضية الرئيسة السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى إلى (حجم التمويل، عدد الموظفين، عمر المنظمة)

7.1.1 مصطلحات الدراسة

- **مفهوم تجنيد الأموال:** هو تزويد منظمات المجتمع المدني بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية (بدوي2000: 265).
- **مفهوم المجتمع المدني:** هو مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية (البنك الدولي، 2012).
- **مفهوم التنمية:** هو أفضل استغلال للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من أجل تطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والصحية والثقافية البيئية، وذلك من خلال تضافر الجهود الرسمية والشعبية معاً دون تبعية لأي جهة كانت (حلاوة وصالح، 2010)
- **مفهوم التنمية المستدامة:** هي التنمية التي تُلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة المستقبل والأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، ويعتبر مفهوم التنمية المستدامة في إطاره العام مفهوماً بيئياً، ثم تحول إلى مفهوم تنموي شامل يراعي ثلاثة محاور رئيسة وهي المحور الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي".(ديب ومهنا،2009)

2.1 أدبيات الدراسة

1.2.1 المقدمة

2.2.1 الدراسات الفلسطينية

3.2.1 الدراسات العربية

4.2.1 الدراسات الدولية

5.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة

6.2.1 ما تميزت به الدراسة الحالية

7.2.1 الفجوة البحثية

1.2 أدبيات الدراسة

1.2.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والدولية حول موضوع الدراسة، والمتمثل في "فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، حيث تم مطالعة الدراسات السابقة والوقوف على المواضيع والمتغيرات التي تناولتها تلك الدراسات، ومن ثم التعقيب على تلك الدراسات وعمل المقارنة اللازمة بينها بهدف تحديد الفجوة البحثية، وقد تم تصنيف الدراسات إلى 15 دراسة محلية، و5 دراسات عربية، و6 دراسات باللغة الإنجليزية.

2.2.1 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة (قديح، 2015) بعنوان:" العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة كدراسة تطبيقية على الجمعية الإسلامية– محافظات قطاع غزة، لتوضح الدور الذي تلعبه هذه العوامل (تطبيق مفهوم التسويق الحديث، عملية التخطيط، وجود كادر وظيفي مؤهل، الفئة المستهدفة، سياسات الممولين، الرقابة المالية) في تحسين عملية تجنيد الأموال لتحقيق أهداف الجمعيات الإسلامية.

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع 75 استبانة على أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين ومدراء ورؤساء أقسام وموظفي وحدة تجنيد الأموال في كافة فروع الجمعية الإسلامية في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن الجمعية الإسلامية تطبق مفهوم التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال، وذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المستمر في عملية تسويق المشاريع على مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بها، مع سعيها المستمر لنسج علاقات مميزة وقوية مع الممولين والشركاء، كما تهتم الجمعية الإسلامية بإعداد خطة استراتيجية واضحة، وتحرص على إشراك

العاملين في وحدة تجنيد الأموال في إعدادها، وتراعي الجمعية سياسات الممولين، وتوائم برامجها مع هذه السياسات مما يزيد من فرص الحصول على التمويل.

وأوصت الدراسة الجمعيات الإسلامية بضرورة تعزيز تطبيق مفهوم التسويق الحديث، مع الحرص على نسج علاقات مميزة مع الممولين، كما أنه يجب عليها استقطاب الخبراء في عملية تجنيد الأموال، مع تدريب وتطوير الكوادر الموجودة في الجمعية، أيضاً على الجمعيات الإسلامية أن تعتمد الأنظمة المالية المعتمدة مع ضرورة الإفصاح الدوري عن التقارير المالية الصادرة عنها في وسائل الإعلام المختلفة.

2. دراسة (الأغا، 2015) بعنوان:" مدى مساهمة الجمعيات الخيرية في التنمية بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الجمعيات الخيرية في التنمية بمحافظات قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الجمعيات الخيرية بقطاع غزة البالغ عددها 842 جمعية، وتكونت من طبقة عشوائية عددها 168 من الجمعيات الخيرية بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

تساهم الجمعيات الخيرية في التنمية بقطاع غزة بنسبة 62.6%، ويلعب التمويل للجمعيات الخيرية بقطاع غزة دوراً في تحقيق التنمية بنسبة 58.7%، وبينت أن هناك انسجاماً بين برامج ومشاريع الجمعيات الخيرية بقطاع غزة مع خطة التنمية الوطنية، وأن البيئة السياسية والقانونية للجمعيات الخيرية بقطاع غزة تساهم في تحقيق التنمية بنسبة 65.9%.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجمعيات الخيرية بتنفيذ مشاريع مدرة للدخل تحقق عائداً ذاتياً يمكن الاعتماد عليه في تمويل برامجها ومشاريعها، وتبني الجمعيات الخيرية لمشاريع تنموية تساهم في تحقيق دخل مستقل للمستفيدين حتى يتمكنوا من إدارة شئونهم بأنفسهم بعد انتهاء المشروع مما يعزز الدور التنموي لتلك الجمعيات، وكذلك أوصت بالاستفادة من تقييم الجمعيات الخيرية وفق مؤشرات البرنامج الوطني الذي يهتم بالبعد التنموي في عمل الجمعيات.

3. دراسة (أبو عدوان، 2013) بعنوان:" دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع منظمات المجتمع المدني الفلسطينية، والتعرف على العلاقة بين منظمات المجتمع المدني الفلسطيني والتنمية البشرية، ومدى تأثير منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في عملية التنمية البشرية، وأيضاً تناولت أبرز المعيقات التي تشكل عائقاً أمام تحقيق دور فاعل لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية في عملية تعزيز التنمية البشرية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

أن منظمات المجتمع المدني لم تصل للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشعب الفلسطيني والذي يشكل جوهر وجودها، لكن هذا لا يعني الانتقاص من أهمية منظمات المجتمع المدني ودورها الحيوي في عملية بناء المجتمع الفلسطيني، وتوفير المتطلبات الأساسية للعيش بكرامة وحرية واستقرار وأمن.

وأوصت الدراسة بضرورة بلورة منظمات المجتمع المدني لخططها وبرامجها وفق رؤية تسعى من خلالها لتحقيق وترسيخ مفاهيم تغيير وتطوير المجتمع، وعدم الاكتفاء بتقديم المساعدة والإغاثة، فعمل منظمات المجتمع المدني لا يقتصر على أشكال تقديم المساعدات؛ بل يشمل السعي لتطوير المجتمع، وهذا أساس العملية التنموية التي تشكل جوهر عمل منظمات المجتمع المدني، كما أوصت بضرورة إعادة الاعتبار للعمل التطوعي، وذلك من خلال تعزيز مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته، وتطوير مفهوم المشاركة المجتمعية؛ وذلك لأهميته ودوره في عملية تحقيق التنمية بشكل عام، والتنمية البشرية بشكل خاص.

4. دراسة (حلاسة،2013) بعنوان: "واقع استخدام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المؤسسات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور حيث توصلت إلى العديد من النتائج كان أهمها أن المؤسسات الأهلية المشاركة في الدراسة تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي لزيادة وعي جمهور المؤسسات الأهلية بفكرتها وأهدافها، والعمل على رضى الجمهور بأداء المؤسسة

وخدماتها، ولتفعيل دور العلاقات العامة والتواصل مع الجمهور ولتمويل المشاريع والحملات الخيرية.

وكانت أهم توصيات الدراسة أنّ على المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة أن تتبنى بشكل جدي وفق خطة فعلية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للمساهمة في تحقيق أهدافها، كما أنه على التجمعات والاتحادات المختلفة للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وبالتعاون مع المراكز البحثية دعم عملية البحث العلمي والدراسة التطبيقية لاستجلاء الموقف من شبكات التواصل الاجتماعي ودراسة مدى وكيفية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات الأهلية.

5. دراسة (الجرجاوي، 2012) بعنوان: " أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية والتي تساعد العاملين في وحدة تجنيد الأموال، وتوضح الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهاراتها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في تجنيد الأموال والمتمثلة في المؤهلات العلمية، التدريب، وحدة مختصة بتجنيد الأموال، خطط واضحة ومحددة، وشبكة علاقات.

وتمثلت عينة الدراسة في 49 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متنوعة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على القائمين على وحدة تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع، كذلك يمتلك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية، كما أن الإدارة العليا تقوم بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال، وبينت أن ثقة الممولين بالجمعية عاملٌ أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استقطاب عدد كافٍ من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال، واعتماد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين، والعمل على تخصيص جزء من

الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية، وأيضاً ضرورة تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية.

6. دراسة (الحلو، 2012) بعنوان: " دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

وتمثلت عينة الدراسة في أكبر مائة جمعية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على رؤساء مجالس الإدارات والمدراء التنفيذيين.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77%؛ حيث تقوم هذه المنظمات بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل، المساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية وحكم القانون والفاعلية والكفاءة، والرؤية الاستراتيجية، واللامركزية والشفافية) بنسب مقبولة تظهر وعياً عاماً لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية نحو الحكم الرشيد كأسلوب إداري، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف المراحل الإدارية، والاستعانة بجهات متخصصة للإشراف على ذلك، وتقييم هذا التطبيق في المنظمة، إلى جانب ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

7. دراسة (العالول ومنصور، 2012) بعنوان: " تقييم الدور التنموي الشبابي المباشر للجمعيات الأجنبية الكبرى في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور التنموي الشبابي المباشر للجمعيات الأجنبية الكبرى في قطاع غزة.

وتمثلت عينة الدراسة في أكبر عشرين جمعية أجنبية، تم إعداد استبانة صممت لغرض الدراسة وتوزيعها على مدراء تلك الجمعيات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الدور المباشر للجمعيات الأجنبية الكبرى في قطاع غزة في تنمية الشباب في العام 2010م كان ضعيفاً بنسبة 13.37% بالمقارنة مع نسبة الشباب في المجتمع والبالغة أكثر من 25%، حيث تتوافر منهجية تنموية شبابية بنسبة 73.94%، في المقابل أنفقت هذه الجمعيات على مشاريع تنمية الشباب في العام 2010م ما نسبته 18.08% فقط من مصروفاتها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

ضرورة قيام الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة بإشراك الجمعيات الأجنبية في الخطط التنموية المتعلقة بالشباب، لتوجيه التمويل نحو الاحتياجات الحقيقية بدون تكرار، وضرورة أن تقوم الجمعيات الأجنبية بالتركيز على المشاريع التكنولوجية بما تخلقه من سوق مفتوح للشباب، والتركيز على التدريب المهني بما يلبي احتياجات السوق المحلية من العمالة، ودعم المشاريع الزراعية التي توفر فرص عمل جاذبة للشباب بما يساهم في إحلال الواردات الزراعية.

8. دراسة (أبو حماد، 2011) بعنوان: " التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة "

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

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

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

واقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها:

ضرورة وضع خطة وطنية شاملة للتنمية في فلسطين، لا تعتمد على المساعدات الدولية المشروطة، والعمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة المؤسسات الأهلية في تحديد وإعداد الخطط التنموية القطاعية والوطنية.

9. دراسة (أبو منديل، 2011) بعنوان: " الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعية المستدامة " دراسة حالة " قطاع غزة" 1996 – 2101

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة في مجال التنمية الزراعية، وكذلك التعرف على واقع منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من حيث مجالات عملها وتمويلها للتنمية الزراعية.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة على 40 منظمة مجتمع مدني، واعتمد الباحث في جمع المعلومات على المقابلات الشخصية بشكل أساسي.

وخلصت الدراسة إلى عدة بنود أهمها:

عدم ملاءمة أولويات هذه المنظمات مع أولويات التنمية الفلسطينية، وتشكل فاقداً ينجم عن عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المنسجم مع أولويات التنمية الزراعية المحلية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

ضرورة تطوير العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والسلطة الوطنية الفلسطينية، والعمل على ربط برامج منظمات المجتمع المدني في فلسطين ببرامج تنموية تم إعدادها وفقاً لمتطلبات المجتمع واحتياجاته وأولوياته التنموية.

وأخيراً ضرورة إعداد المشاريع وفقا لأولويات التنمية الزراعية والريفية ضمن الموارد المالية المتاحة.

10. دراسة أبو راس (2010) بعنوان: " انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس، وأثرها على تمويل أنشطتها، حيث شمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس، الحاصلة على ترخيص ولها مقر تمارس به عملها ولها إدارة محددة تمارس إداراتها، وقد بلغ عدد هذه المؤسسات 96 مؤسسة، وتمثلت عينة الدراسة في 21 مؤسسة، وكان من مبررات تنفيذ هذه الدراسة أهمية المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني، ووجود عدد كبير من المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس، وضعف أنشطة هذه المؤسسات مقارنة بعددها.

لقد تمت دراسة خمسة جوانب رئيسة وهي:

واقع إدارة المؤسسات الأهلية، أسباب ضعف إدارة المؤسسات الأهلية، واقع تمويلها، أثر ضعف الإدارة على تمويل أنشطة المؤسسة، وأخيراً العقبات التي تواجه تمويل الأنشطة، حيث إن الباحث قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في حصوله على البيانات المطلوبة.

وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة وجود ضعف في إدارة المؤسسات الأهلية انعكس على قدرة هذه المؤسسات في الحصول على تمويل أنشطتها، عدم وجود موظفين إداريين لدى هذه المؤسسات واعتمادها على المتطوعين، ووجود إجماع وتوافق من قبل إدارة المؤسسات على وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى المؤسسة الأهلية يجب العمل على تطويرها وتعزيزها.

11. دراسة قيطة (2009) بعنوان: " فعالية تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الرفاه الاجتماعي؛ حيث بحثت مدى فعالية تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية

الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في التحليل التي تمتد من 2000 إلى 2008.

وخلصت الدراسة إلى أن التمويل المقدم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ساهم بشكل أساسي في تلبية متطلبات التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني؛ ولكنه لا يلبي طموحات وتطلعات الفلسطينيين، ورغم أن هذه الأموال أدت إلى بعض الإنجازات، ولا سيما في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، إلا إنها لم تتمكن من تمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق الاستقلال وتقرير المصير، ووضع الأسس اللازمة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، وبينت أن التمويل المقدم من الوكالة الأمريكية لم يكن قادراً على تطوير الاقتصاد الفلسطيني، وعلى توليد فرص عمل مستدامة، أو للحد من سرعة تأثر الاقتصاد والاعتماد على العوامل الخارجية، كما وقد فشلت هذه المساعدات في التعويض عن الخسائر والأضرار التي لحقت بها وأفراد المجتمع الفلسطيني من خلال السياسات والممارسات الإسرائيلية.

وأوصت الدراسة أنه لتحقيق المفهوم الشامل لفعالية تمويل الوكالة الأمريكية في تنمية المجتمع الفلسطيني ينبغي على المنظمات غير الحكومية تمكين وزيادة قدراتها الذاتية في مجال الإدارة الحديثة، مثل تحديد الرؤية وتحديد الأهداف العامة ووضع الاستراتيجيات والبرامج والميزانيات، والرصد وإجراء تقييم الأثر، وتعزيز استخدام التغذية الراجعة في استعراض الاستراتيجيات والبرامج، والإبلاغ وصنع القرار والمساءلة والشفافية، وأيضاً ينبغي على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إقامة روابط بين جهود الإغاثة الطارئة والتنمية الطويلة الأجل للبرامج التي تسهم في التنمية المستدامة على أن تكون موائمة للأولويات الفلسطينية.

12. دراسة حنين أبو نحلة (2008)، بعنوان: "دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الاستفادة من الصندوق الدولي لتشجيع أصحاب المشاريع وخلق فرص العمل المستدامة" –دراسة حالة قطاع غزة.

تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية للاستفادة من التمويل الدولي لدعم أصحاب المشاريع وخلق فرص عمل مستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

حيث تكون مجتمع الدراسة من 176 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجال التنمية، وتمثلت عينة الدراسة في 90 منظمة غير حكومية تم تحديدها بشكل عشوائي.

واستخدمت الباحثة الاستبانة إلى جانب المجموعة البؤرية، والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات، وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة:

أن هناك علاقة مباشرة بين غياب التخصص في مجال محدد للمنظمات غير الحكومية، وفشل في قدرة خلق فرص عمل مستدامة، كذلك فقد وجدت الدراسة أن الجهات المانحة لديها سياساتها الخاصة التي تركز على مشاريع الطوارئ والتدريب والعمالة المؤقتة التي أثرت سلباً على قدرة خلق فرص العمل المستدامة، وقد أوصت الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة التخصص في مجال محدد لزيادة كفاءة وفعالية العمل، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب محاولة التغلب على السياسات المفروضة من قبل الجهات المانحة وفرض أولويات هذه المنظمات التي تخدم أولويات المجتمع وأهداف تلك المنظمات.

13. دراسة الهندي(2005) بعنوان: "تقييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع عمل المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ودراسته، ومدى توافق أدائها مع خطة العمل التي تهدف إلى النهوض بالمجتمع الفلسطيني ومعرفة ما إذا كانت تلك المنظمات تساهم في العملية التنموية.

وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية في قطاع غزة قد فشلت جزئياً في تحقيق التنمية الاقتصادية بسبب عفوية البرامج المقدمة من تلك المنظمات، وضعف التنسيق بين تلك المنظمات والسلطة الفلسطينية، وارتباط التمويل المقدم للمنظمات الأهلية بأجندة المانحين.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق بين المنظمات الأهلية فيما بينها، وكذلك مع السلطة الفلسطينية، وضرورة أن يرتبط عمل المنظمات الأهلية في فلسطين ببرامج تنموية منظمة، ليتم إعدادها وفقاً لمتطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية بعيداً عن العفوية وسياسة ردود الأفعال.

14. دراسة أبو خوصة (2003) بعنوان: " المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظة غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات المالية التي تواجه المنظمات الأهلية في محافظة غزة.

وخلصت الدراسة إلى أن 80% من مشاكل المنظمة تعود إلى العجز في التمويل، بينما 5% من المشاكل بسبب النظرة السلبية من المجتمع للمنظمة، و15% مشاكل العمل التطوعي، وكانت معوقات الحصول على التمويل تعود إلى تدخل الجهات الممولة الخارجية بنسبة 30%، محدودية التمويل 55%، ورأى 15% أن غياب مصادر التمويل هو المعيق لفرص الحصول على التمويل، وتوزعت مصادر تمويل المنظمات بين 70% جهات أجنبية، 15% مصادر ذاتية، 5% تبرعات وهبات محلية، 5% من منظمات داخل الخط الأخضر و5% من السلطة الوطنية الفلسطينية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق وأهدافها، الحيادية في العمل وعدم تأثير التدخلات الخارجية لعمل المنظمات الأهلية، وخلق مصادر ذاتية لدى المنظمات الأهلية للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت.

15. دراسة عبد الكريم (2002) بعنوان:" تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخداماته، إلى جانب تقييم بعض المتغيرات؛ كالقيادة، الحكم، الإدارة، والمشاركة المجتمعية، وأجريت هذه الدراسة على بعض المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع، وقد شملت ثلاث منظمات تمويل وأربع منظمات قطاع خاص.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك ما يقارب من 53% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها، وأن 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

الرسالات (Missions)، وبينت أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة إيجابية بشكل عام، وأن هناك قانون متقدم وليبرالي قد تم العمل به منذ يناير عام 2000م.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتعزيز فكرة العمل الأهلي وتقديم الخدمات لشريحة كبيرة من المحتاجين، وضرورة تنسيق عمل المنظمات الأهلية في أنحاء الوطن بما يخدم تبادل الخبرات فيما بينها، وتنوع مصادر التمويل لما له من أهمية في استمرارية التمويل وخاصة التمويل طويل الأجل.

3.2.1 الدراسات العربية

1. دراسة عبد اللاوي(2012) بعنوان: "دور المجتمع المدني في التنمية المحلية بالجزائر"

هدفت الدراسة إلى البحث في مقومات التنمية من خلال التركيز على العوامل الدافعة للتنمية في أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بالتركيز على الفاعلين الاجتماعيين بالجزائر، وكذلك دراسة مدى فاعلية منظمات المجتمع المدني الجزائري في تحقيق أهدافها والآليات التي تعتمد عليها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج المقارن لمقارنة الظروف العامة التي ميزت العملية التنموية في الجزائر، والمقارنة بين الأطر العامة والمؤشرات التي ميزت أداء المجتمع المدني الجزائري.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

لا يزال دور المجتمع المدني موجهاً ومستغلاً وفق أجندات وسياسات الدولة؛ خاصة إذا تعلق الأمر باستحقاقات سياسية أو برامج بحاجة للتعبئة الجماهيرية، بالإضافة إلى ذلك يُستغل المجتمع المدني في الجزائر من قبل الأحزاب، والتي غالباً ما ترتبط قياداتها بفاعلي المجتمع المدني.

2. السمالوطي (2011) بعنوان: "دور المؤسسات العربية المانحة في دعم منظمات المجتمع المدني"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تطور المجتمع المدني في مصر وسماته، وكيف تتحدد أولويات المؤسسات المانحة؟ أو إلى أي مدى تتوافق هذه الأولويات سواء مع احتياجات شركائها من منظمات المجتمع المدني بشكل خاص، أو مع أولويات الأجندات الإصلاحية

المطروحة على بلادنا العربية بشكل عام؟ وكيف يمكن إعادة صياغة سياسات المؤسسات المانحة من أجل عطاء أكثر فاعلية في منطقتنا العربية؟

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

مستوى التمويل الوطني لا يفي باحتياجات منظمات المجتمع المدني بسبب ضعف ثقافة العطاء، استمرار تمويل منظمات المجتمع المدني للأنشطة الخيرية والإنسانية التي تتبنى حلولاً علاجية تسكينيه للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية القائمة، وما زالت الأولويات الحاكمة لسياسات تمويل منظمات المجتمع المدني هي تلبية الاحتياجات العاجلة الملحة للمواطنين، وليس التصدي لقضايا التنمية على الأجل الطويل، لا سيما في ظل استمرار عدم تبلور رؤية واضحة لدور المجتمع المدني في قيادة التغيير.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب العمل الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وطبيعة عمل المؤسسة، صياغة استراتيجيات واضحة لتجنب المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة، والعمل على إزالة العقبات أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة، لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة المجتمع وتنميته.

3. دراسة أبو بكر (2011) بعنوان: "دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال"

هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منطلقة من هدف رئيس ويتفرع عنه أهداف أخرى، والهدف الرئيس هو التعرف على الدور الذي تقوم به تنظيمات المجتمع أو منظمات المجتمع أو مؤسسات المجتمع المدني في المجتمع الصومالي، وبالتالي يتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة أخرى من الأهداف الفرعية؛ وهي الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية ومصادر تمويلها، وكذلك دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المشكلات التي تواجهه، والمعوقات التي تواجه عمل مؤسسات المجتمع المدني، ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بشكل رئيس للتعرف على الجهود التي تبذلها المنظمات غير الحكومية في مدينة مقديشو، وذلك من خلال تصميم استمارة تراعي الهدف الرئيس للدراسة وتساؤلاتها، وقد ضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات الأساسية ذات الصلة والعلاقة بمشكلة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن التمويل الأجنبي يؤثر أحياناً على استقلالية المنظمة عن حجم التمويل، وأن أغلب الشرائح والفئات الاجتماعية التي تخاطبها المشروعات والأنشطة التي تقدمها المنظمة هي فئات الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة، وأن المنظمة تقوم في أغلب الأحيان بعمل دورات تأهيلية وتدريبية لتنمية المهارات، للعمل من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفقراء، وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية الدولية فإن تمويلها على الأغلب من مصادر خارجية، حيث إنها تتلقى الدعم من قبل مؤسسات دولية تشترك معها في الأهداف والمشاريع، بينما تجتهد المنظمات ذاتها مع مؤسسات الدولة الحكومية المحلية من حيث تسهيل المهمات من خلال ملاءمة وضبط القوانين والسياسات المتعلقة بنوعية مشاريعها وأهدافها.

4. دراسة هلالي (2010) بعنوان: " قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى تحليل قضية التمويل وتعرف الباحث على الإشكاليات التي تخص التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، كما قام الباحث بدراسة ثلاثة آراء حول التمويل، ووفقاً لدراسة الباحث؛ فقد انقسمت الآراء حول ذلك إلى ثلاثة فرق؛ فريق مؤيد، وآخر معارض، وثالث يحتفظ ويرشد، هذا ومن أهم نتائج الدراسة التالي:

- يجب التفرقة بين نوعين من التمويل وهما؛ الدعم المالي والدعم الفني، أما الدعم الفني فيقصد به تنمية قدرات الجمعيات الأهلية لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتفعيل دورها في المجتمع، أما الدعم المالي للجمعيات الأهلية فهو أمر محفوف بالمخاطر ولا جدال في ذلك لعدة أسباب؛ أولها أن هذا الدعم يوجه نحو قضايا ومجالات تستهدفها الجهات المانحة وتفرضها على الجمعيات بشكل غير مباشر، وفي بعض الأحيان دون حاجة المجتمع إليه.
- أن الدعم المالي لهذه الجمعيات لا يضمن في بعض الأحيان استمرارية المشروعات بعد انتهاء المنحة، نظراً لاعتماد الجمعيات على هذه المنح دون الاستفادة من خبرة تنفيذها في

مشروعات أخرى، والمثال على ذلك أن هناك جمعيات انتهت تماماً وتم حلها بعد انتهاء منح التمويل.

- ما أفرزته التغيرات الاقتصادية العالمية وبروز الأزمة التي تعيشها الدول المانحة، والتي يتوقع معها أن تعيد هذه الدول حساباتها نحو الدعم المقدم للدول النامية وجمعياتها الأهلية، فمن المتوقع أن يتم استثمار هذه المنح وتوجيهها نحو قضايا ومشكلات تلك الدول والتي طرحتها الأزمة الاقتصادية التي تعيشها، مما يؤدي إلى استثمار هذه المبالغ التي تتضمنها المنح داخلها دون النظر إلى الدول النامية، وبالتالي سوف نعود إلى نقطة الصفر مرة أخرى.

5. دراسة الحيدري (2004) بعنوان: " العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية الموجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، 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 لصعوبة حجم مجتمع الدراسة فقد تم اتّباع أسلوب الحصر الشامل، وقد كانت أداة الدراسة استبانة صممها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة.

وكان من أهم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي والموجودة في مدينة الرياض، وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالي:

1. التخطيط لجمع التبرعات.
2. السمعة الحسنة للمنظمة.
3. الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات.
4. مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات.
5. استخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات.

4.2.1 الدراسات الدولية

1. دراسة (Nikkhah & Redzuan, 2010) بعنوان: "دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة"

هدفت هذه الورقة البحثية المنشورة في ماليزيا إلى توضيح مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة، واعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار.

وأوضحت أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

2. دراسة (Lekorwe & Mpabanga, 2007) بعنوان:" إدارة المنظمات غير الحكومية في بوتسوانا "

هدفت هذه الورقة البحثية إلى البحث في آليات إدارة المنظمات غير الحكومية في سياق بوتسوانا (في أفريقيا).

واستندت هذه الدراسة أساساً إلى تحليل البيانات الثانوية؛ حيث تم تحصيل مجموعة من الوثائق من منظمات غير حكومية مختارة لتحليها.

وقد تناولت الدراسة لمحة عامة عن مفهوم المنظمات غير الحكومية، وتعمقت في نقاش علاقة هذه المنظمات بأجهزة الدولة، إضافة إلى فحص إمكانية تطوير هذه المنظمات في بوتسوانا، حيث تم اختيار 5 منظمات غير حكومية للشباب لبحث العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة هذه المنظمات.

وتشير النتائج إلى أنه يتم إدارة هذه المنظمات بشكل كفء في بوتسوانا، وبخاصة تلك العاملة في مجالات حقوق الإنسان، وقد توصلت الدراسة إلى أن مسألة الحكم الرشيد هو المفتاح لعمل المنظمات غير الحكومية، هذا يعني أن تتم الإدارة الفعالة للموارد بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وقد بينت الدراسة عدداً من الطرق التي يمكن

أن تعمل على تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الحكم الرشيد وإدارة العمليات، وبالتالي زيادة مساهمتها في تحقيق الاستدامة، وتشمل هذه الطرق اعتماد التخطيط الاستراتيجي بما يشمل وضوح الرؤيا والأهداف، ورسالة المؤسسة، ومراعاة التطوير المستمر لقدرات لطاقم العامل ومجلس الإدارة والمتطوعين العاملين في المؤسسة، وتحسين إدارة العمليات بالإضافة إلى الإدارة المالية والمحاسبية.

3. دراسة (Owens & Fafchamps ,2008) بعنوان: "محددات تمويل المنظمات الأهلية الأفريقية"

هدفت الدراسة إلى اختبار محددات التمويل الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية في أوغندا، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الممولين يركزون مراقبتهم على المنظمات الأهلية التي لا تعتمد على المصادر المحلية، والتي تعني دوماً بتوفير المنح بشكل متكرر لنفس المؤسسات، وأن هذه المؤسسات حديثة النشأة وعادة ما تتم إدارتها من خلال شخص لديه وظيفة منتظمة في مكان آخر، كما أن الممولين يختارون المؤسسات الأهلية التي تعتبر مصادر التسويق المحلي الخاصة بها قليلة، والحقيقة هي أنه ما الذي يمكن أن يحدث إذا تعامل الممول مع المؤسسات الأهلية على أنها ربحية من الباطن بكل جهودها التنموية، هذه الحقائق تتعارض مع السبب الذي لطالما ذكر لتبرير توجيه التمويل الخاص بالتنمية من خلال مؤسسات أهلية غير حكومية.

4. دراسة (Jablonski, 2006) بعنوان: " استراتيجيات تجنيد الأموال – جامعة ميشيغان"

الدراسة اقتبست من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (باتيز ووكولين 1995)، حيث إن الدراسة هدفت إلى تحديد ثلاثة محددات للكفاءة داخل المؤسسات؛ وهي كالتالي:

1. حجم المؤسسة.
2. منح الحكومة.
3. معدل نسبة تجنيد الأموال.

وأظهرت بيانات ومعلومات هذه الدراسة التي تحتوي على 26 صناعة مختلفة في القطاعات غير الربحية أن أكبر هذه القطاعات تشمل؛ الفن، التعليم، الصناعة، الخدمات الإنسانية، والمنظمات صانعة المنح، هذا الجزء الخاص من البحث قاد إلى نتائج اختلفت وتقاطعت مع القطاعات المختلفة للمنظمات غير الربحية، خاصة في الخمسة قطاعات الكبرى التي تم ذكرها، حيث تم دراسة كافة العوامل لتكون ذات أهمية وقيمة إحصائية، وإعطاء المنظمات والمؤسسات عبر الولايات المتحدة رؤية جيدة لإدارة استراتيجيتهم بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجيات تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات ليستمروا في مهمتهم بتجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة.

5. دراسة (Breston, 2005) بعنوان: " ثقافات التمويل، إدارة وتعليم على الصعيد العالمي".

قام الباحث بدارسة التغيرات على مدى السنوات العشرين الماضية، والتي تضاعف بها حجم المساعدة الدولية للتنمية البشرية التي شُكلت للتخفيف من حدة الفقر والضعف، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج إيجابية أهمها: وجود تشابه وثيق بين دراسات الحالة في الدول ذوات الدخل المنخفض والدول الرأسمالية المتقدمة، والتي تقدم التمويل قصير الأجل الموجه.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم مبادرات المجتمع المدني من أجل تنميتها، وتوضيح اختصاص ممولي المعونات وغيرهم من مقدمي الخدمات، أي لا بد من أن يكون هدفه التخفيف من حدة الفقر، وكذلك بناء هياكل مؤطرة لتطوير سبل التنسيق والاستقرار في تلك المجتمعات، مع الأخذ بعين الاعتبار فوارق المهارات في إدارة الموارد المالية والبشرية وغيرها.

6. دراسة (Beiser ,2005) بعنوان: " تجنيد الأموال في القطاع غير ربحي "

هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تهتم بكيفية إنفاق المؤسسات الخيرية لأموال التبرعات المخصصة لتجنيد الأموال، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك التزاماً أخلاقياً من بعض الأشخاص نحو التبرع للمنظمات الأهلية؛ ولكنهم يتعاملون بحرص شديد مع كل فئة قبل اتخاذ أي قرار.
- آخرون حاولوا أن يبرهنوا أن المؤسسات الخيرية احتاجت نوعاً معيناً من المساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم في التبرع، وتم بالفعل تشجيعهم ليسجلوا ملاحظات حول أين وكيف يجدوا التبرعات.

- معظم المستجيبين تفحصوا الاحتياجات المعلوماتية للممولين الذين ينفقون في عالم يعاني من أزمة ثقة، في حين أن المعلومات الديموغرافية (السكانية) كانت أسهل في الحل والإجابة، وغالباً ما كانوا ينظرون إلى المسألة على أنها: "لقد انتهى الجزء الصعب".
- أحد الاتهامات كانت موجهة من قبل فئة من المستطلعة آراؤهم بأن المؤسسات الخيرية تضيع أموالاً طائلة على تجنيد الأموال بشكل غير مُجدٍ، ويقولون بأن معظم المؤسسات الخيرية تنفق أكثر من 8% من دخلها على غير جدوى بما فيه ما يتم إنفاقه على تجنيد الأموال.
- هذه الدراسة جعلت من المستحيل على مجندي الأموال أن يفهموا بعضاً من دوافع الممولين حول دعم الأفكار التي يرونها قيّمة ومجدية، في حين أن الكثير من الفرضيات لم تستطع توفير الدليل الكافي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات، وبعض المعلومات المهمة جداً تطورت عن تلك التي كانت تظهر على أنها مهمة وقيمة.
- أخذ النقاط السلبية المذكورة في النتائج بعين الاعتبار وأنه يجب أن توضع في الحسبان.
- أنه يجب توظيف أموال الأفراد (المتبرعين) وفق أصول من حيث: الحالة، المهنية، العرق، قدرة المنظمة على إدارة موجوداتها.

5.2.1 التعقيب على الدارسات السابقة:

❖ من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني والتنمية المستدامة من جوانب متعددة مثل:

- أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال.
- العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
- مدى مساهمة الجمعيات الخيرية بالتنمية في محافظات قطاع غزة.
- فعالية تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني.
- دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية.
- دور تطبيق الحكم الرشيد على الجمعيات في تحقيق التنمية.

❖ **من حيث الفترة الزمنية:**

أحدث تلك الدراسات كانت خلال عام 2015 وأقدمها كان في عام 2002.

❖ **من حيث المكان:**

تنوعت أماكن تطبيق تلك الدراسات؛ فمنها المحلية (غزة والضفة)، ومنها العربية (الإمارات، تونس، المغرب، الكويت، السودان، مصر)، ومنها الأجنبية.

❖ **من حيث المنهج:**

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت دراسة (عبد اللاوي،2012) المنهج المقارن والمنهج التاريخي للوصول إلى النتائج.

❖ **من حيث الأدوات:**

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، وأضاف (الأغا، 2015) المجموعات البؤرية والمقابلات إلى جانب الأداة الرئيسية وهي الاستبانة لدراسة الموضوع، واعتمد (أبو منديل،2011) على المقابلات بشكل أساسي كأداة للدراسة.

❖ **من حيث استفادة الباحث منها:**

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

1. بناء فكرة الدراسة.
2. الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.
3. تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
4. التزود بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
6. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
7. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.
8. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

6.2.1 ما تميزت به الدراسة الحالية:

1. تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة؛ حيث تعد من أوائل الدراسات التي تناولت وناقشت فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة.
2. تركز الدراسة الحالية على موضوع فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، حيث إن أغلب الدراسات السابقة تناولت كل موضوع على حدة، مثل دراسة (قديح،2015) التي تحدثت عن العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في محافظات قطاع غزة، دراسة (الجرجاوي، 2012) التي تناولت أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، بينما تناولت دراسات أخرى موضوع تحقيق التنمية المستدامة؛ مثل دراسة (الأغا، 2015) التي تناولت مساهمة الجمعيات الخيرية بمحافظات قطاع غزة في تحقيق التنمية، ودراسة الحلو،2012) التي تناولت دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.
3. تضع الدراسة الحالية حلولاً عملية وتوصيات لزيادة فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ورفع دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

7.2.1 الفجوة البحثية:

ما ركزت عليه الدراسات السابقة	ما لم تركز عليه الدراسات السابقة	ما ستركز عليه الدراسة الحالية
تناولت الدراسات السابقة عدة مواضيع متنوعة: - أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال. - العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.	اتسمت الدراسات السابقة بالتركيز على جانب واحد فقط إما تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني أو تحقيق التنمية المستدامة في منظمات المجتمع المدني مثل دراسة (قديح،2015) التي ركزت على العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات	تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ربطت بين موضوع فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة، وتميزت بأنها تناولت أهمية واستراتيجيات تجنيد الأموال في منظمات المجتمع

- مدى مساهمة الجمعيات الخيرية بالتنمية في محافظات قطاع غزة. - فعالية تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في تنمية المجتمع الفلسطيني. - دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية. - دور تطبيق الحكم الرشيد على الجمعيات في تحقيق التنمية.	الإسلامية في محافظات قطاع غزة، دراسة (الجرجاوي، 2012) التي ركزت على القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، بينما ركزت دراسة (الأغا، 2015) على مساهمة الجمعيات الخيرية بمحافظات قطاع غزة في تحقيق التنمية، ودراسة الحلو (2012) ركزت على دور الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.	المدني، والعوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال وكذلك المعيقات، أيضاً تناولت مفهوم وأبعاد ومكونات التنمية المستدامة، وأهداف ومتطلبات وتحديات التنمية المستدامة بشكل عام، وأيضاً دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، وتحديات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة.

الفصل الثاني

تجنيد الأموال والتنمية المستدامة

1.2 تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

2.2 التنمية والتنمية المستدامة

3.2 منظمات المجتمع المدني

1.2 تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

1.1.2 المقدمة

2.1.2 عملية تجنيد الأموال

3.1.2 أهمية تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

4.1.2 متطلبات تجنيد الأموال

5.1.2 وسائل تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

6.1.2 معوقات عملية تجنيد الأموال

1.2 تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

1.1.2 المقدمة

تعتبر القدرات الفنية عاملاً مهماً وحيوياً في صياغة مقترحات المشاريع لاستقطاب المنح وتجنيد الأموال، لذا فالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تسعى إلى تحصيل الأموال كي تضطلع بدورها وتحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وفي مقدمتها أهدافها الرامية لخدمة شريحة هامة من شرائح المجتمع، فمفهوم القدرات الفنية يعني كل ما يحتاجه العامل في تجنيد الأموال من خبرة احترافية خاصة لكي يقوم بعملية تجنيد الأموال؛ كالقدرة على سرعة التقييم، وقدرة عالية على الاتصال والتواصل والتشبيك، وسهولة استقطاب الآخرين، ومهارات أخرى متنوعة، بالإضافة إلى المؤهلات الأساسية كالتعليم والتدريب والخبرة والمهنية، كل هذه المهارات وغيرها يحتاجها مجند الأموال لكي يقوم بدوره على أكمل وجه.

ويقصد بتجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (بدوي، 2000 :265).

يعتبر عنصر التمويل ذا أهمية قصوى وتأثيرٍ خاص على مستوى ونوعية الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية على حياة الفلسطينيين، خاصة في قطاع غزة؛ نظراً لحساسية الظروف الاقتصادية، ولقد أورد تقرير البنك الدولي أن زيادة معاناة الشعب الفلسطيني أدت إلى زيادة أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في مجالات الصحة والشؤون الاجتماعية والإغاثية، وفي خلق فرص عمل للعاطلين عن العمل نتيجة الظروف السياسية الصعبة (لدادوه، 2001: 54).

ولا نعفي الحكومة من دورها في عملية التمويل تجاه المنظمات غير الحكومية، سواءً كان من خلال إعفاءات حكومية أو تقديم دعم عيني ونقدي لتلك المنظمات، كما وتعتبر الإعانات الحكومية التي تقدمها الدولة أحياناً جزءاً من مصادر التمويل، وإن كانت هذه الإعانات تعتبر ضئيلة بالنسبة لاحتياجات تلك المؤسسة، كما أنها تُقدم بصورة عينية،

وتُعتبر الإعفاءات الجمركية التي تحصل عليها المؤسسات الأهلية المحلية بمثابة تبرعات غير مباشرة، وقد بدأت الحكومات في العالم بإبداء اهتمام خاص بالمؤسسات غير الحكومية باعتبارها تضطلع بدور مهم في التنمية المجتمعية، وتشارك الدولة في كثير من المهام، لذلك فمن المهم أن تنظر المؤسسات الأهلية للحكومات لا على أنها مصدر تشريع أو رقابة فحسب؛ بل نظرة شراكة باعتبار الحكومة جهة مهمة من جهات التمويل لهذه المؤسسات (قرشي، 1997 :2).

وبالإشارة إلى دراسة أجراها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، تجدر الإشارة إلى أن الداعم الرئيس لتمويل المنظمات غير الحكومية هو الاتحاد الأوروبي، بنسبة تقدر بـ 67.8% من إجمالي المساعدات، ويليها المساعدات العربية بنسبة تقدر بـ 10%، ويليها الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تقدر بـ 5% تقريباً، وذلك على أنشطة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية التنموية والإغاثية (معهد ماس، 2009 :40).

وهنا سيتم تناول تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني من حيث: خطوات عملية تجنيد الأموال، أهمية تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني، متطلبات عملية تجنيد الأموال، وسائل تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني، ومعوقات عملية تجنيد الأموال.

2.1.2 عملية تجنيد الأموال

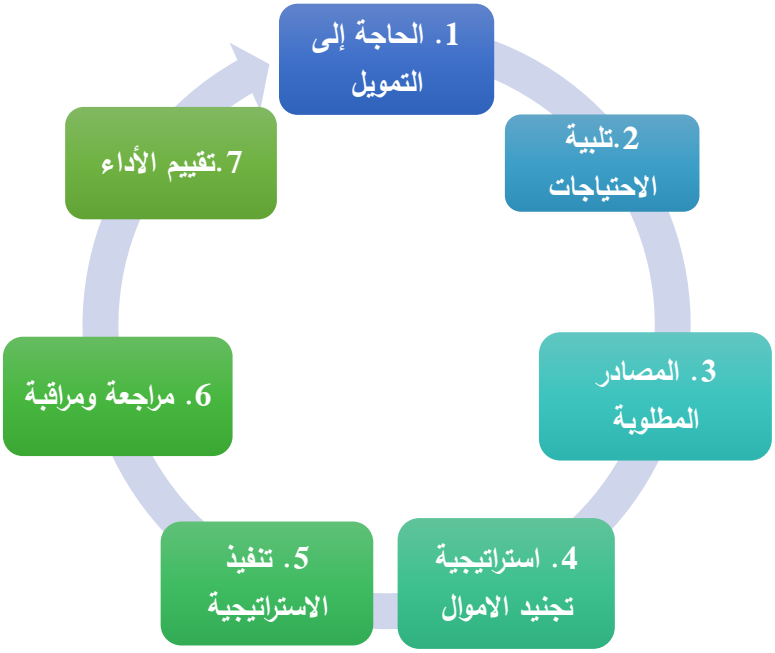
إن عملية تجنيد الأموال هي عملية متكاملة تبدأ من حيث معرفة من أين تبدأ؛ أي تحديد الاحتياجات من وراء تجنيد الأموال، وما هي الأهداف والدواعي التي دفعت إلى تحقيقها، وتعطي صورة واضحة عن الخطوات المراد تنفيذها للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال استراتيجيات قابلة للتنفيذ، ويمكن تقييمها والتعديل عليها (الجرجاوي، 2012:14). وهذه الخطوات موضحة في شكل رقم (1.3) وأهمها:

1. تحديد الاحتياجات بدقة من خلال تحويلها إلى أهداف، وتلخص بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها بشكل واضح.
2. القيام بتحديد دقيق للممولين المحتملين، ويتم ذلك بعد مرحلة بحث معمق عن ذلك الممول المحتمل من خلال الإنترنت، الإعلانات، شبكة العلاقات، أو الإعلام بكافة أنواعه وأشكاله.

3. العمل على نسج وبناء العلاقات مع الممولين المحتملين، من خلال الاتصال بهم وتعريفهم بطبيعة عمل المنظمة وأهمية الخدمات التي تقدمها، ويصاحب ذلك تقديم أوراق عمل وملف تعريفي مكتوب عن المنظمة.
4. تبدأ خطوات التقديم للمنح من خلال الممولين المحتملين، من خلال مراسلتهم أو طلب تمويل مقترح مشروع ما (Request Of Proposal)، أو من خلال اللقاء بهم وجهاً لوجه، أو مراسلتهم من خلال سائر وسائل الاتصال المتعددة.
5. إذا نجحت الخطوات السابقة، فيجب المحافظة على علاقة متينة وقوية مع الممولين، والبقاء على علاقة مستمرة.
6. العمل على تقديم كافة المعلومات إلى الجهات الممولة، وكذلك حفظ الملفات الخاصة بكل منحة إدارية أو مالية تم الحصول عليها، وتوثيق الحافز الذي أدى إلى الحصول على المنحة.

أخيراً نود التأكيد على أن عملية تجنيد الأموال هي عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها؛ إذ إن من يقوم بها هم مجموعة أفراد، ولا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكافة خطواتها.

شكل رقم (1.2) خطوات عملية تجنيد الأموال



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث،2017)

3.1.2 أهمية تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

تعتبر عملية تجنيد الأموال من أكثر الجوانب أهمية وحيوية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية؛ فعليها يتوقف حجم نشاط ونوعية ومستوى وأثر المنظمة على المجتمع الذي تخدمه، وتزداد هذه الأهمية نتيجة لطبيعة مصادر تمويل المنظمات التي تتسم بالمرونة والتغيير، وتأثرها بالمناخ السياسي والاجتماعي للبلاد، فضلاً عما يمثله التمويل من مساهمة كبيرة في القيمة الاقتصادية للقطاع الأهلي ككل، فهو يمثل القيم المالية والعينية التي تدخل إلى ميزانية الجمعية لتغطية النفقات الثابتة والجارية لها، والتي تشمل بعض الأنشطة التي تسهم بدورها في عملية التمويل المستمر.

لذلك فإن أهمية تجنيد الأموال لمنظمات المجتمع المدني تكمن في: (ماس، 2001: 81)

- إن أهمية تدبير التمويل تتمثل ببقاء واستمرار عمل المنظمة، حيث إن وجود تمويل لدى المنظمة يعني قدرة المنظمة على دفع تكاليف المشاريع، وتنمية وتطوير برامج المستقبل، وأيضاً قدرة المنظمة على دفع أجور العاملين للحفاظ على عطائهم، وقدرتها على الحفاظ على ما لديها من أصول والعمل على زيادتها.
- التوسع والتطوير في العمل، حيث إن مواجهة تحديات المستقبل تعني الحاجة لعمل تطويرات وتوسعات في العمل، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، والتوسع في مناطق جديدة للعمل، وإجراء مزيد من البحوث والاستقراءات وتنفيذ حملات للدعوة وحشد التأييد.
- الحد من التبعية والاعتمادية؛ حيث إن انسحاب أحد مصادر التمويل يعني أزمات تمويلية للمنظمة، وإن اعتماد المنظمة على جهات تمويل رئيسية لا يساعدها على وضع أجندة خاصة بها، وتظل حبيسة الأجندات الخارجية.
- بناء قاعدة شعبية مساندة؛ حيث إن زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط المنظمة يعني زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى، وكذلك زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية؛ وزيادة فرص الحصول على مؤيدين جدد من خلالهم، وأخيراً تعتبر مؤشراً جيداً على مدى قدرة المنظمة على جذب المؤيدين.

- استقرار واستمرارية المنظمة؛ حيث إن الفكرة ليست في تدبير التمويل من سنة لأخرى، وتغطية الاحتياجات المقدرة بالتخطيط فقط؛ ولكن أيضا هي كيفية خلق منظمات قوية لها القدرة على الاستمرارية من خلال اعتمادها على ذاتها وليس على منظمات تعتاد تحقيق عجز بصفة مستمرة، واستمرارية المنظمة تتحقق في بناء قاعدة مستمرة ونشطة من الجهات التمويلية، وبناء علاقات قوية مع المهتمين بمجال عمل المنظمة، وأخيراً بناء رأس مال للمنظمة متمثل في أصول ثابتة تسهم في تخفيض تكاليف التشغيل من جهة، وفي توليد دخل من جهة أخرى(الشوبكي وأبو شمالة، 2013: 25).

وبالنسبة إلى أهمية التمويل فيمكن القول أنه يتوقف عليه كل من حجم النشاط، ونوعه، ومستواه، وأثره على البيئة، والمساعدة على وضع السياسات العامة للمنظمة والحفاظ على ثباتها واستمراريتها، وزيادة الخدمات المقدمة، أو تطويرها وتحسين مستوى جودتها، أو زيادة عدد المستفيدين من خدماتها، وتقديم وسائل فعالة لتسويق رسالة المنظمة وأهدافها في مجال أوسع، وأخيراً تحقيق الاكتفاء الذاتي، والاستقلالية، ومن حيث تقسيمات التمويل؛ فتنقسم من حيث المصدر إلى تمويل ذاتي أو داخلي وتمويل خارجي محلى وأجنبي، أما من حيث التنفيذ فإنها عملية فردية تقوم بها المنظمة وحدها، وعملية جماعية تشترك فيها أكثر من منظمة وتوزع الحصص حسب الاتفاق(أفندي، 2007: 4).

وتبرز أهمية تمويل منظمات المجتمع المدني لأن ذلك من شأنه أن يزيد من قدرة تلك المنظمات في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني الذي تضرر بشكل كبير في السنوات الأخيرة، بسبب العدوان (الإسرائيلي) المتواصل، الذي أدى إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفلسطينيين؛ حيث أظهر تقرير البنك الدولي أن أكثر من نصف الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر، وأن 16% من الفلسطينيين أي قرابة 600 ألف فلسطيني في الأراضي المحتلة عام 1967م غير قادرين على اقتناء الحد الأدنى من الحاجيات الضرورية، وأوضح التقرير أن ربع قوة العمل الفلسطينية عاطل عن العمل، إضافة إلى أن دخل العاملين انخفض بثلث ما كان عليه (سكستون، تقرير البنك الدولي، 2000: 12).

إزاء تلك المعطيات وما تشير إليه من معاناة ومصاعب لكافة شرائح المجتمع الفلسطيني، تبرز أهمية ودور المؤسسات الأهلية في تخفيف الأعباء عن الفئات الأكثر تضرراً، خاصة وإن إمكانيات السلطة الفلسطينية بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة وقدراتها تعجز وحدها عن القيام بواجبها تجاه المجتمع الفلسطيني، ولذلك فإن تمويل المنظمات الأهلية ضروري لتمكين تلك المؤسسات من القيام بواجبها أو مسؤولياتها تجاه المجتمع الفلسطيني (أبو المعاطي، 2004: 309).

على الرغم من أهمية التبرعات ودورها الفعال في أنشطة المؤسسة الأهلية وخدماتها، إلا أن للتبرعات مخاطرَ وسلبيات كثيرة، تستوجب درجة من الوعي والحرص الشديد من هذا المصدر، وخاصة التبرعات الخارجية؛ حيث إنه في العديد من الحالات لا يكون العمل الخيري هو هدف المؤسسات المانحة، وبالتالي يكون دعمها موجهاً لمشاريع وبرامج محددة، وفقاً لفلسفة وأهداف مؤسسات الدعم، ووفقاً لاشتراطات ومعايير لا تتفق مع أهداف وغايات العمل الأهلي الفلسطيني، ولهذا فقد رفضت بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية التوقيع على وثيقة الإرهاب التي ترفقها الوكالة الأمريكية للتنمية مع عقود الاتفاقيات التي تبرمها مع المؤسسات الفلسطينية، وطالبت بإلغائها لأسباب سياسية وقانونية وأخلاقية (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2004: العدد 45).

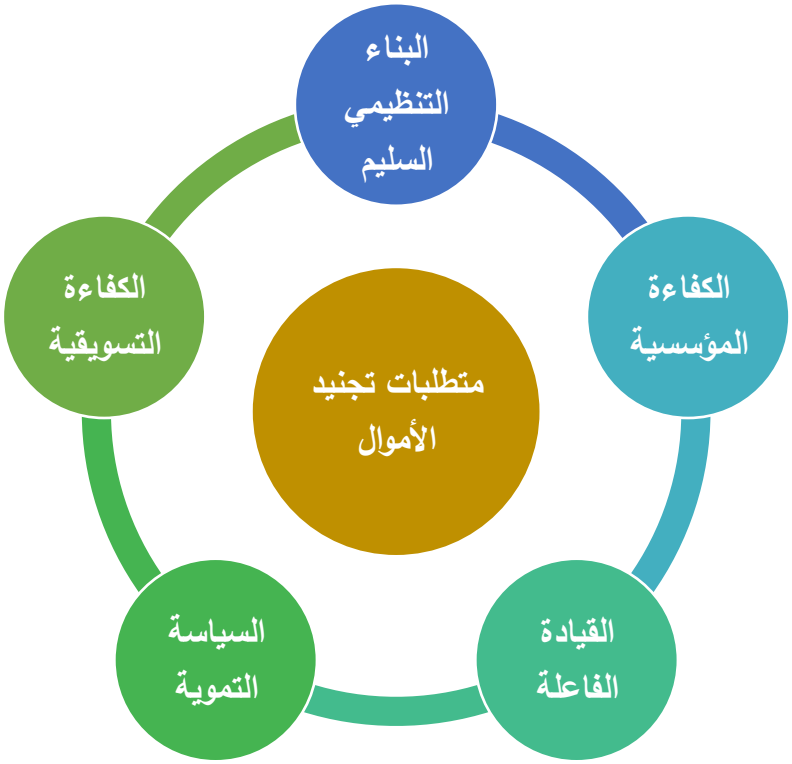
4.1.2 متطلبات تجنيد الأموال

تشكل التبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني، وللحصول على التبرعات لا بد من اتّباع الآليات والأساليب والوسائل المناسبة التي تقنع المانحين في تقديم التبرعات المطلوبة.

ونظراً لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني في فلسطين؛ فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للجمعيات الأهلية حق جمع التبرعات من الجمهور، أو من خلال إقامة الحفلات، أو من الأسواق الخيرية والمباريات الرياضية، أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أُنشئت من أجلها، وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة (قانون رقم (1) لسنة 2000م: الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون).

إن المبادرة للقيام بأي عمل يجب أن تكون له متطلبات تتوفر له كمسببات للنجاح، ولإتمام إنجاز هذا العمل حتى يحقق أهدافه وفق ما خُطط له، ومن أهم متطلبات تجنيد الأموال التالي: (عطية، 2006: 15)، (قديح،2015)، (الجرجاوي،2012)،(صالح،2012).

شكل رقم (2.2) متطلبات تجنيد الأموال



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث،2017)

أولاً: البناء التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها، ومن ناحية أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً علي سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات؛ فتقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، والالتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته، نتيجة لذلك قد يتوفر له الشعور بالرضا عن العمل (والي،2012).

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها علي إيجاد بيئة عمل مناسبة، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية، ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من حيث مفهومه وتعريفه باعتباره "الإطار الذي يوضح العلاقات وتدرج السلطات ويحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني، كما يمثل الدعامة الرئيسة في تحقيق أهداف المنظمة" (الجهني، 1999)، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب تسير العمليات التنظيمية بشكل فوضوي لا يستند إلي أساس علمي متين، حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة، وتتجه للانحدار والتراجع، إضافة إلي هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثار سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة، وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية، وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، ولهذا فإن عبء العمل والمسؤولية التي تحملها الإدارة العليا في منظمات المجتمع المدني قد زاد زيادة ملحوظة في السنين الأخيرة، لذلك كلما كان الهيكل التنظيمي فاعلاً ومحدداً للمسؤوليات زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (والي،2012).

مفهوم الهيكل التنظيمي:

الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. ويُعرف أيضاً بأنه نظام للسلطة والمساءلة، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل العمل وطبيعته اللازم للمنظمة (العميان ،2002).

كما أن بعضهم سماه (البنيان التنظيمي) وعرفه كالآتي:

- إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (عقلي، 1996).
- هو التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها، ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم ومكوناته من التقسيمات الأدنى، وسلطة ومسئولية كل تقسيم، ويسمي "الحلو" الهيكل التنظيمي بالهرم الإداري (الحلو، 1985).

عناصر الهيكل التنظيمي:

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا أنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توافرها في ذلك الهيكل التنظيمي (المنتدى العربي،2010):

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة.
- وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة.
- نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية:

يمكن عرض مجموعة من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية كما يلي (والي،2012):

- يبّين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة، فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيق الهدف الرئيسي، أم وظائف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية، أم وظائف استشارية يناط بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.
- يوضّح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة، فتظهر من له سلطة على من، ومن هو مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعّرف على مكانه في السلم الإداري.
- يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- يبين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة، ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرّف على واقعها بسرعة.
- يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس، من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين له، ومدى التباين أو التوافق في أعمالهم، وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظّم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضييقها، وذلك حسب الموقف.

- يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية، وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي.
- يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجّدد؛ فيستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية (أو التمهيدية) لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة، ومواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم ومرؤوسيهم، والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم.
- يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.
- يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية؛ فيساعد الأفراد من خارج المؤسسة في التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.
- يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم، من خلال عملية تحليل الهياكل التنظيمية، وعليه فإنها تكشف العلاقات غير السليمة، والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.
- يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في بيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة، كنطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر، وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً.

أشكال الهياكل التنظيمية:

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة؛ فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم. ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين، وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل، بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً(عيسى،2010).

ثانياً: الكفاءة المؤسسية:

ترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة فيها، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (صيام،2010).

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل، وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)؛ فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة (Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد (Doing things well) (العدلوني،2002) وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية.

وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية الرقابة والمتابعة، وفاعلية الاتصالات.

- **فاعلية التخطيط:** تشمل وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة.

- **فاعلية التنفيذ:** تشمل قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.

- **فاعلية الرقابة والمتابعة:** تشمل القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

- **فاعليـة الاتصـالات:** تشمل انسيابية حركـة المعلومـات من القمـة إلـى القاعدة، ووضـوح طـرق الاتصـال داخـل المؤسسـة، ووجـود منـاخ مشـجع علـى المشـاركة والاتصـالات المفتوحـة، ودعـم قيادة المنظمة وإسنادها لنظم الاتصالات (العدلوني،2002).

ولتحقيـق الكفـاءة المؤسسـية لا بـد مـن تحديـد اسـتراتيجية تتضـمن (تحديـد الأهـداف الواضـحة والخطـط الاسـتراتيجية، ترتيـب الأولويـات، تـوفر الإمكانـات الماديـة والبشـرية، التنبـؤ باحتمـالات المستقبل والظـروف المحتملـة، الشـمول، الواقعيـة، المرونـة، المتابعـة، التقيـيم والتقـويم)، وكفـاءة المنظمـة ينظـر لهـا غالبـا مـن زاويـة تقديم المنـافع القـادرة علـى خلـق التـوازن فـي أدائهـا (السعيدي،2002).

يمكن قياس كفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقياس مركباته الرئيسية الثلاثة (المركزية، درجة التعقيد، والترسيم)، ويعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الرئيسة للمؤسسات إلى جانب العاملين، والمهمة والتكنولوجيا وهي مكونات تتفاعل مع بعضها باعتماد تبادلي.

عناصر الأداء المؤسسي:

هناك مجموعة من العناصر للأداء المؤسسي (صيام، 2010) تتمثل في:

1. الاستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ستُستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب، أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

1. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على الإدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد، سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

2. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.

3. النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

ثالثاً: القيادة الفاعلة:

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في استمرار نشاطاتها وعملياتها المختلفة وازدهارها، حيث إن تعقد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمة، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (علاقي، 377:2000)

وتعرف القيادة بأنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة (العساف،2004)، ويؤكد المنيف " أن القيادة نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة، بوسيلة التأثير والاستمالة، أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (منيف، 11:2011)

والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسة، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى، والتحفيز وشحذ الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية (العدلوني، 2002 :166).

ويعرف الطراونة القيادة الفاعلة أنها" عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين، وتوجيهها باتجاهات محددة. (الطراونة، 12:2011) ويعرفها اخوارشيدة " القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة" (اخوارشيدة، 76:2006).

والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع استراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف (الطالب، 2006 :52).

وتعتمد القيادة الفاعلة على الأمور التالية (الشاعر، 13:2015):

ترتبط فاعلية القيادة بالتأثير في أنشطة المنظمة من جميع جوانبها وبجميع أفرادها، وليس من جانب معين أو أفراد بعينهم، فقياس الفاعلية تعبير عن تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

- يتم التعرف إلى درجة تحقيق فاعلية القيادة من خلال الإنجاز والأهداف التي تحققها المنظمة بتأثير القائد.
- تعتمد الفاعلية على الموارد البشرية والمادية المتاحة لكي تصل إلى أعلى مستوى من التطور والنضوج

أهمية القيادة الفاعلة:

لقد حظي موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد، ولا شك أن للقيادة أهمية كبرى في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف (الشاعر،2015).

لذا فإن للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (الغامدي، 49:2013).

وعليه تظهر أهمية القيادة الفاعلة في النقاط التالية (الشاعر،2015):

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

لذلك من أهم الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها قيادة المنظمات الخيرية التخطيط الاستراتيجي المبني على تحديد الرؤية المشتركة والأهداف والاستراتيجيات، التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد، وتجعلها أكثر وضوحاً وتركيزاً، وأسهل فهماً وتحقيقاً، من قبل جميع العاملين، وعليها أن تسعى لاكتساب مهارة وضع البرامج والخطط طويلة الأجل، المعتمدة على دراسة وتحليل المعوقات والسلبيات، ونقاط القوة والضعف، التي تؤثر على أداء المنظمة، و رفع الكفاءة المؤسسية، من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط، وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج، ومن ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة، وبذل الجهد الكبير، والوقت الكافي، في تدريب العاملين على التنفيذ السليم، ثم تقييم الإنجازات من خلال معايير واضحة مرتبطة بالخطط والأهداف، وليس من خلال معايير مرتجلة أو عاطفية أو شخصية (عطية،2006).

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة (العدلوني، 2002 :193). لذلك القائد الناجح هو الذي:

- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية.
- يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له، والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب.

- يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساساً لتحقيق استراتيجية الحركة.

"فالقائد الإداري هو بناء للمنظمة وليس قائداً لها فقط؛ حيث لا يقتصر دوره على تحقيق أهداف المنظمة فقط، بل يمتد إلى اختيار الأهداف وإقناع الجماعة بها " ويمكن القول: إن تقدم أي مجتمع وتطور نظمه وكتابتها يتوقف على ما يتوفر له من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها نحو تحقيق أهدافه، فالقائد الإداري يعطي للمنظمة ديناميكيتها من خلال التأثير، كما أنه المحرك والمنسق والموجه للجهود (الحربي، 2004).

من السابق نستنتج أن القيادة هي العامل الأساسي في نجاح أي منظمة من منظمات المجتمع المدني، وذلك لأن النجاح لا يتم إلا بارتباط العاملين بالهدف، وهذا ينتج بفعل جهود منظمة، وتوجيه وإشراف مستمر أي بوجود قيادة فاعلة، حيث إن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى توفر القيادة الفاعلة.

رابعاً: السياسة التمويلية:

إن النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل المشاريع أو تطويرها، والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة.

ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها، وتدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

حيث 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، لذلك بقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط بشكل وثيق بالإدارة المالية ومقدرتها على جلب التمويل اللازم لاستمرار وتطوير المؤسسة.

ويعرف التمويل بأنه "الحصول على الأموال من أنسب المصادر المختلفة"(الكخن، 2002).

بينما يُعرف "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، 2000)

وينظر "صالح" إلى تمويل المؤسسات الأهلية بأنها "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)

ويقصد بتجنيد الأموال بأنه "نشاط استراتيجي منظم يعني بتوفير الأموال التي تحتاجها المنظمات الخيرية في تحقيق أهدافها (Mutz , 2000)

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).

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص أن التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها، وذلك في أوقات الحاجة إليها، إذ إنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات، وأن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب، فالهدف منه هو تطوير المشاريع العامة منها والخاصة وفي الوقت المناسب.

وتعرف استراتيجيات تجنيد الأموال بأنها خطة تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة، أو هي مجموعة من الأهداف التي تعمل من أجل تسيير أعمالها وتنفيذ أهدافها، وينبغي للاستراتيجية أن تعمل على تخطيط الإجراءات العملية، وتحديد الموارد والجداول الزمنية التي سيتم تنفيذها للتأكد من القدرة على تمويل الاحتياجات للأنشطة التي ينبغي إنجازها.

وتعتبر استراتيجية تجنيد الأموال أداة أساسية ناجحة لأنها ستعمل على التركيز وتحديد الأولويات، وكذلك تنويع أنشطة جمع الأموال، وهذا بالنهاية يساعد على تحديد الأهداف، فالاستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد.

التمويل الدولي:

هو 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 أن غالبية التمويل الدولي المقدم لفلسطين هو من الدول والمؤسسات الدولية التابعة للحكومات (أبو حماد،2011).

العوامل المحددة لقرار التمويل:

إن قرار التمويل يتحدد بتفاعل عدة عوامل نذكر منها:

1.السيطرة : إن أصحاب المشروع أو المنشأة يسعون دوماً إلى الحفاظ على درجة السيطرة على المنشأة، لذلك نجدهم يتخلون عن استخدام أموال الملكية ويستخدمون أموال الاقتراض بدلا عنها، لأن أموال الملكية ستؤدي إلى إضافة مالكين جدد وبالتالي سيطرة جديدة (ناصر،1998).

2. **المخاطرة:** المقصود بها الخطر أو الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسة نتيجة عدم الوفاء بالتزاماتها، خاصة إذا كانت الأموال المعتمدة في الإنتاج وتوفير السيولة مقترضة من مصادر خارجية، وهذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى وقوع المؤسسة في مشاكل مصيرية يجب الخروج منها.

3. توفر الأموال المرغوب فيها في الأسواق : يعتبر هذا العامل محدداً لقرار التمويل، باعتبار أصحاب المشروع يرغبون في الحصول على الأموال من مصادر معينة، كأموال الاقتراض قصيرة الأجل من المصارف، ونظراً لضخامة المبلغ المطلوب فإن المصرف لا توجد لديه الأموال الكافية لتغطية القرض المطلوب لسبب أو لآخر، بالإضافة إلى أن المال المرغوب فيه يمكن أن يكون بزيادة حصص المالكين بشرائهم لأسهم جديدة، إلا أن المالكين يعزفون عن شراء هذه الأسهم، وبالتالي تكون الشركة مضطرة إلى اللجوء إلى مصدر خاطئ، ويكون ذلك خارجاً عن نطاق إرادتها وخاضعاً لحركات الاقتصاد والسوق المالي (ناصر، 1998).

4. **الملاءمة:** المقصود بهذا العامل التوافق والتلاؤم بين أنواع المال، حسب آجالها واستخدامات هذه الأموال، لذلك يجب أن تستخدم الأموال قصيرة الأجل لتمويل الاحتياجات الموسمية،

والأموال طويلة الأجل لتمويل الاحتياجات طويلة الأجل، مثل شراء الأصول الثابتة (الحسيني، 1999).

5. **المرونـة:** المقصود بعامل المرونة هو استطاعة المنشأة الملاءمة بين الظروف المالية السائدة وبين مصادر الأموال؛ بحيث تحصل على الأموال بالكميات المناسبة من المصدر المناسب في الوقت المناسب، وتسعى إلى التخلص من الأموال الفائضة في الوقت المناسب، فالمنشأة تفضل الأموال التي تتيح لها حرية أكبر في إرجاع الأموال إلى أصحابها عند عدم الحاجة إليها، وهذا أمر ممكن في حالة أموال الاقتراض على عكس أموال الملكية.
6. **التوقيت:** وهو عامل من العوامل المحددة لاتخاذ القرار التمويلي المقصود به: مراعاة الظروف الاقتصادية السائدة في البلاد من ركود وانتعاش، فإذا كان البلد يمر بمرحلة نهاية الركود ويتجه لمرحلة الانتعاش والازدهار، فإنه من الأفضل أن يتم التمويل بأموال الاقتراض؛ وذلك لأن أسعار الفائدة تكون متدنية، وتستطيع المنشأة تسديد الفوائد والأقساط بكل سهولة، لأنها مقبلة على مرحلة انتعاش كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في البلاد، أما إذا كان البلد يمر بنهاية فترة الازدهار ويتجه نحو الركود فإنه من المستحسن للمنشأة أن تستخدم أموال الملكية (إصدار أسهم جديدة) لتمويل حاجياتها، وذلك لأن الأسهم لا ترتب على المنشأة أية التزامات ثابتة (ناصر، 1999).

خامساً: الكفاءة التسويقية:

يقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة (العدلوني،2002).

يعد التسويق مفتاحاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهو علم وفن يحتاج إلى معرفة ومهارة في التطبيق، ويتضمن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تعزيز الدعم المالي وزيادة حصة الإيرادات للمنظمة؛ من خلال اتخاذ كافة السبل والطرق لتنمية علاقات المنظمة بالعملاء الحاليين والمرتقبين، وبناء سمعة حسنة من خلال وسائل منظمة وهادفة للوصول للأهداف المنشودة، ومن هذه الوسائل تطوير المنتجات حسب طلب السوق وتسعيرها بشكل مناسب وتوزيعها للعملاء الملائمين في الوقت الملائم وبالشكل الملائم (عاشور، 14:2010).

يعرف التسويق بأنه تلك العملية الإنتاجية التي من خلالها يستطيع الأفراد والجماعات الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال تبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها، والتسويق عملية إدارية تسعى لتعظيم العائد على المستثمرين، عن طريق تطوير وتنفيذ استراتيجيات وبناء علاقات ثقة مع العملاء المستهدفين والحصول على ميزة تنافسية، فالمفتاح الأساسي لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها هو بناء علاقة مع العملاء المستهدفين بالاعتماد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين (الضمور،2008)

ويعتبر التسويق فلسفة إدارية تحاول الشركة من خلالها تلبية احتياجات العملاء الحالية وتوقعاتهم المستقبلية، وذلك من خلال مجموعة منسقة من النشاطات والجهود، وفي نفس الوقت هو عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتكاملة التي تقوم على توفير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لتحقيق الإشباع لكل من المستهلك والمشتري الصناعي من جانب، والمنتجين والموزعين من جانب آخر، من خلال مبادلة المنافع وفي حدود توجهات المجتمع.

التسويق في المنظمات غير الربحية:

لا يختلف مفهوم التسويق في العمل التجاري عن مفهومه في العمل غير الربحي في الجوهر؛ إنما الفرق الرئيس يتمثل في الأطراف ذوات الصلة، حيث إنه في التسويق غير الربحي يشترك ثلاثة أطراف رئيسة وهم: المستفيدون من الخدمة، المانحون أو الداعمون، المنظمة مقدمة الخدمة.

بينما في العمل التجاري نجد أن الطرفين الأساسين هما: المنظمة (مقدمة الخدمة)، والعملاء أو المستهلكون، أما الباقي فهم يمثلون ما يسمى بقنوات التوزيع.

وبناء على ذلك فإننا نعرف التسويق في المجال غير الربحي على أنه: تحديد وتلبية احتياج أو رغبة المستفيدين والداعمين، وذلك لتحقيق المنفعة للطرفين وتحقيق أهداف المنظمة (عاشور، 15:2010).

خصائص العملية التسويقية: (الأكاديمية العربية البريطانية، ص:2)

1. التسويق عملية إدارية شاملة ومتكاملة.
2. التسويق عملية اقتصادية واجتماعية (المسؤولية الاجتماعية).
3. التسويق يتضمن القيام بمجموعة من الأنشطة.
4. التسويق عملية تبادل منافع لأطراف متعددة.
5. التسويق عملية هادفة تخضع إلى التخطيط العلمي.
6. التسويق عملية مستمرة وديناميكية.
7. لا يقتصر تطبيق التسويق على المنظمات الهادفة للربح.

5.1.2 وسائل تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني:

نظراً لأن الأفراد هم الفئة الأكثر أهمية في مسألة تجنيد الأموال في العالمين العربي والإسلامي؛ لذا فإن الوصول لهم يحتاج إلى وسائل عدة أبرزها ما يلي:(الخطيب، 2002: 276)،(قديح،2015:29).

- **الاتصالات الشخصية المباشرة:** وهي التي تحدث وجهاً لوجه، وهي الأكثر فعالية؛ حيث إن هناك العديد من الأسئلة التي قد يطرحها المانح، والتي تجد لها إجابة في اللقاء مع المستفيد.
- **حملات طرق الباب Knock at the Door:** حيث يتم ومن خلال المتطوعين طرق أبواب المواطنين ودعوتهم للمشاركة في التبرع لغايات وأهداف معينة.
- **التبرع من خلال الحملات في الشوارع والأسواق:** حيث يقومون بالوقوف عند إشارات السيارات ومفترق الطرق ويجمعون بحصالاتهم ما يجود به المتبرعون.
- **الخطابات الشخصية:** التي تأخذ الصفة الشخصية البحتة، والتي يجب إعدادها بدقة متناهية، وتجيب عن جميع الأسئلة التي يمكن أن يطرحها المانح.

- **الاتصالات الهاتفية:** التي تنقل رسالة المؤسسة ببساطة ويسر وتأخذ صفة غير رسمية مع الجهة، سواء أكان فرداً أم أسرة، ويتم فيها طلب الدعم والمساندة منهم.
- **المناسبات الخاصة:** كالأعياد أو في رمضان، أو المناسبات التي أصبح متعارفاً عليها أو يوم الأم، أو يوم كبار السن وخلاف ذلك، حيث يتم إعداد ترتيب للاتصال بالمانحين.
- **الدعوة للتبرع بواسطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة:** ويتطلب ذلك اعتماد وسائل ذكية لافتة للانتباه في الإعلان بالإضافة إلى البساطة.
- **الدعوة للإسهام في تغطية نفقات الخدمة:** كما هو الحال في الدعوة لكفالة اليتيم، أو تغطية تكاليف علاج مريض أو تغطية نفقات تعليم طالب جامعي، أو تكاليف رعاية طالب معاق.
- **الحفلات السنوية:** التي تقيمها المنظمات التطوعية، ويدعى إليها الميسورون والمقتدرون والمهتمون بعمل الخير، وتقام في العادة في إحدى القاعات الكبرى، حيث يجتمع المدعوون ويقدمون تبرعاً للجمعية بالإضافة إلى رسوم المشاركة، وهناك حفلات أخرى بالإضافة إلى الحفلات السنوية؛ كأن يكون ذلك حفل إفطار، وقد تأتي الحفلة السنوية ضمن مفهوم موائد الخير التي يتم فيها تبرع الأغنياء لإقامة موائد إفطار في رمضان للفقراء والمحتاجين.
- **مقترحات المشاريع:** خاصة عندما تقوم المنظمة التطوعية بتقديم المقترحات المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته، أو تشغيل مشروع طبي أو تعليمي أو اجتماعي، وقد أصبح إعداد مقترحات المشاريع وصياغتها من أهم الوسائل المعتمدة خاصة من المنظمات المانحة لتقديم الدعم أو مواصلته والمتعلقة بتنفيذ المشاريع الخيرية.
- **الأسواق الخيرية:** والبازارات التي تقيمها المنظمات التطوعية بهدف تسويق منتجاتها كإحدى الوسائل المتاحة لجمع التبرعات.
- **المعارض الفنية:** وهي لا تختلف عن الأسواق الخيرية والبازارات، ويسهم فيها – في العادة – الفنانون برسوماتهم وأعمالهم الفنية بحيث يخصص العائد لأعمال المنظمة التطوعية.
- **الحملات الإعلامية:** للدعوة إلى دعم المنظمة التطوعية، وذلك عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.

- **حصالة الخير**: وتوضع في الأسواق أو المدارس، وتهدف إلى جمع التبرعات من الراغبين في ذلك، وقد تم في الأردن توزيع آلاف الحصالات على الأطفال في المدارس ضمن مشروع القرش الخيري، الذي يدعو المواطنين إلى الإسهام يومياً بقرش واحد، على أساس أن القرش هو أصغر فئة في العملة.

إن هذه الوسائل ليست هي كل الوسائل المتاحة لجمع التبرعات؛ بل تلجأ المنظمات التطوعية إلى الإبداع في تنظيم حملات وبأساليب مبتكرة .

6.1.2 معوّقات عملية تجنيد الأموال

قد يقع العاملون في المؤسسات الخيرية ببعض الأخطاء أثناء التعامل مع المتبرعين، وقد تتكرر وتتراكم الأخطاء، مما يؤثر سلباً على سمعتها واستمرار الداعمين لها في الحماس لدعمها ومساندتها ومن تلك الأخطاء: (الشوبكي وأبو شمالة، 2013: 34)،(العالول،2011)،(صالح،2012)

- عدم تحديد أهداف واضحة، وإبراز فوائد جلية من وراء جمع التبرعات.
- جمع التبرعات لقضايا لا تهم ولا تثير اهتمام الناس أو قضايا منتهية.
- المبالغة وعدم الواقعية فيما تطلبه المؤسسة من المتبرع.
- عدم تحري واختيار الوقت المناسب عند طلب التبرعات.
- ظهور المؤسسة بمظهر غير المتخصص والمدرك لأبعاد عمله.
- أن تكون قيادة جمع التبرعات ضعيفة وهزيلة.
- أن تغير المؤسسة خطتها واستراتيجيتها أثناء حملة جمع التبرعات.
- اعتماد المؤسسة على شريحة واحدة في تبرعاتها.
- عدم الاستفادة الفعلية من المتطوعين في جمع التبرعات.
- عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة مشاركة فعلية في كل ما يتعلق بالمؤسسة.
- عدم القيام بالدراسات المستفيضة لعملية جمع التبرعات وأبعاد وخطط عمله.
- جمع التبرعات لتحقيق أهداف حزبية أو سياسية تحت مسمى العمل الخيري.

وللتغلب على تلك الصعوبات والمشاكل فقد أوصى الخبراء بعدة توصيات أهمها: دعم وتعزيز البرامج والأنشطة القائمة حالياً في المنظمات الخيرية، وإعادة تقويمها، وتنمية وتطوير المهارات الإدارية المساعدة والداعمة للنجاح بين المنظمات، إضافة إلى ذلك تشجيع الاستثمارات في المنظمات الخيرية وتوظيف الأساليب الحديثة في تنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية، وتشجيع تبادل الخبرات الناجمة في المنظمات الخيرية، وأخيرا تبني فكرة وجود لجان متخصصة في إدارة الاستثمارات في المنظمات مختصة بتنمية الموارد المالية.

وفي ذات السياق يواجه العمل الخيري ومؤسساته اليوم كثيراً من العقبات والصعاب أشهرها، تلك التي تتعلق بتمويل ودعم أنشطته واستمرار برامجه، ومن تلك العقبات (قديح، 2015: 38):

1. **الضغوط الدولية الغربية الأمريكية لتجفيف منابع الخير بحجة الإرهاب،** وأثر تلك الضغوط على تعامل الحكومات والمجتمعات مع هذه المنظمات، التي أسفرت عن تحجيمه ونبذه والنفور عنه، وقد اتخذت تلك الضغوط عدة صور منها :

أ- اتهامه بوجود علاقة بينه وبين الإرهاب، ومحاولة تلفيق أي تهم تدينه والوصول إلى أي خيوط تثبت هذه التهمة.

ب- التضييق على التبرعات والتحويلات المالية للمؤسسات الإسلامية.

ت- تصفية المؤسسات الخيرية النشطة .

ث- الهجوم الصهيوني الغربي على العمل الخيري من خلال الحملات الإعلامية لتنفير الناس عنه، وإشاعة الخوف بينهم لمنعهم عن دعمه ومساندته .

ج- الحملة العلمانية الليبرالية في البلدان الإسلامية التي يقودها مجموعة من الكتاب بقصد تصفية العمل الخيري بحجج واهية لتقويضه ونسف مؤسساته .

ح- تخوف الكثير من الموسرين وإحجامهم عن الاستمرار في دعم العمل الخيري، متأثرين بالحملات الدعائية، وقلة وعي الكثير من المستمرين في دعمها في العطاء غير المدروس والإنفاق على أمور جانبية لا ترتقي إلى مستوى حاجة الأمة وأولوياتها في الإنفاق، إضافة إلى الفارق الهائل بين إنفاقهم الشخصي وإنفاقهم الخيري .

خ- هناك تحديات داخلية في المؤسسات الخيرية نفسها منها الضعف المؤسسي والضعف في جودة التنفيذ للمشاريع الخيرية، ومنها ضعف التواصل مع المتبرعين وضعف تأهيل الكادر

الوظيفي، إضافة إلى عدم توفر الخبرة الكافية في إدارة الموارد وضعف أنظمة الرقابة على الأداء والموارد، وغيرها، الأمر الذي يكرس الشكوك ويزيد من تثبيت الكثير من الشائعات التي تدور حولها، ويزيد من ضعف حماس المتعاطفين في دعمها.

وللتغلب على العقبات السابقة وغيرها مما لم يسعف الوقت بذكره، ينبغي للقائمين على هذه المنظمات إعادة النظر في أعمالها وهياكلها وإعادة ترتيب أولوياتها في ضوء المعطيات المعاصرة، ونجمل هذه الحلول في العناصر التالية: (قديح، 2015: 39)

أ- تحديد أولويات العمل الخيري.

ب- ترشيد العمل الخيري، نظرة اقتصادية.

ت- اتجاهات مهمة لتعظيم الموارد المالية.

ث- فن خدمة المتبرعين والاهتمام بهم .

ج- نصائح للاحتفاظ بالمتبرع مدى الحياة.

2.2 التنمية والتنمية المستدامة

1.2.2 المقدمة

2.2.2 تطور مفهوم التنمية

3.2.2 مفهوم التنمية

4.2.2 مفهوم التنمية المستدامة

5.2.2 أبعاد التنمية المستدامة

6.2.2 خصائص التنمية المستدامة

7.2.2 أهداف التنمية المستدامة

8.2.2 التنمية المستدامة في فلسطين (واقع، تحديات، ومتطلبات تحقيقها)

9.2.2 دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية

10.2.2 التمكين التنموي

11.2.2 جدلية الإغاثة والتنمية

5.1 التنمية والتنمية المستدامة

1.2.2 المقدمة

لا شك أن التنمية أصبحت هدفاً منشوداً لكل ذي عمل في جميع مناحي الحياة اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً، وسياسياً، وتكنولوجياً وفي كل مجال من شانه أن يرقى بالفرد ورفاهيته، وأصبحت كذلك مقصود الحكومات فوضعت لها الخطط وجندت لها الأموال والطاقات، بل تعدى الأمر للتجديد في مفهوم التنمية وصولاً إلى الاعتراف بحق الأجيال القادمة من الاستفادة من موارد وطاقات البلد وهو ما عرف لاحقاُ بالتنمية المستدامة. (شيخو، 2015:24)

يجد المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي أنه طرأ تطور مستمر وواضح على التنمية بوصفها مفهوماً ومحتوى، وكان هذا التطور نتيجة استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال (غنيم وأبو زنط، 2010:19).

وقد أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة في الرابع من ديسمبر للعام 1986 إعلاناً بشأن "الحق في التنمية" ، وقد تضمن هذا الإعلان أن الحق في التنمية يعد أحد حقوق الإنسان غير القابلة للتصرف، وبموجبه يحق لكل إنسان ولجميع الشعوب المشاركة والإسهام في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية والتمتع بهذه التنمية التي يمكن فيها إعمال جميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية إعمالاً تاماً، كما تضمن الإعلان ضرورة أن يتحمل جميع البشر المسؤولية عن التنمية فردياً وجماعياً، وأن من حق الدول ومن واجبها وضع سياسات إنمائية وطنية ملائمة تهدف إلى التحسين المستمر لرفاهية جميع السكان وجميع الأفراد على أساس مشاركتهم النشطة والحرة والهادفة في التنمية (خيرة ومريم ، 2008:2)

ترتكز عملية التنمية الشاملة في تحقيق أهدافها على العديد من الجوانب والعناصر ومنها (تيم وآخرون، 1998):

(أ) الجانب الاقتصادي: وذلك برفع مستوى الدخل القومي، وزيادة معدل دخل الفرد، ومهاجمة الفقر والبطالة، وتوفير المساواة في الدخل لأفراد المجتمع.

(ب) الجانب العلمي: الاعتماد على العلوم والتكنولوجيا لزيادة الإنتاج، على أن تكون التقنية نابعة من العقول المحلية، وليست مستوردة من الخارج ما أمكن.

(ج) الجانب الاجتماعي والثقافي: ويشمل العلاقات والوعي والمسئولية ودراسة توزيع القوة والتعليم والدخل، ويشمل ذلك أيضاً تحرير العقول من التخلف، والعادات السيئة كالأنانية واحتقار العمل اليدوي، وإتاحة الفرصة للعمل بنشاط وفعالية تمكن من استخدام الأسلوب العلمي، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، والابتعاد عن العشائرية والقبلية الضيقة، والتمسك بنظام سليم للقيم.

ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد على أي دولة من توسيع قدرتها على متابعة التنمية المستدامة، لأن التنمية المستدامة عملية تحول في المجتمع في سلوكه وتصرفاته، وهذا الأمر لا يتم بقانون ولا بتغيير في الدستور، ولا بقرار إداري، ذلك أن التنمية لا تتم إلا بوجود أناس يعرفون ماذا يريدون، هؤلاء الناس تكون معارفهم العلمية متقدمة، ويعملون على نشر هذه المعارف من أجل إيجاد رأي عام مستنير، فالأمور ليست تلقائية ولا جزئية، بل متراكبة ومتشابكة ويجب تجهيز البيئة المناسبة للتنمية المستدامة التي تجعل من الترابطات بين العوامل المختلفة فاعلة ومساهمة إيجابياً في عملية التنمية، إذ يجب أن ينطلق مسار التنمية من أوضاع واقعية ومع الناس في هذه الأوضاع، وعلى وقع خطاهم وبحسب إمكاناتهم وغاياتهم، وذلك بغية إطلاق الإبداعات الكامنة بداخلهم وبلوغ الأهداف القادرين هم على استكشافها، فالاستدامة في عملية التنمية تهدف إلى تأمين قدرات وطاقات ومصادر لأجيال لم تولد بعد، وذلك بنفس الكفاءة المتوفرة حالياً، فالاستدامة في جوهرها عدالة في تكافؤ الفرص بين الشرائح الاجتماعية للجيل الحاضر، وبينه وبين الأجيال اللاحقة (بارود ، 2005:1)

وسيتم التطرق إلى التنمية والتنمية المستدامة من حيث: مفهوم التنمية وتطوره، مفهوم، أبعاد، خصائص ، وأهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى التنمية المستدامة في فلسطين (واقع، تحديات، ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة)، كما سيتم التطرق إلى دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية، التمكين التنموي، وجدلية الإغاثة والتنمية.

2.2.2 تطور مفهوم التنمية

يلاحظ المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي تطوراً مستمراً وواضحاً في مفهومها ومحتواها، وكان هذا التطور بمثابة استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات،

وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، ويضع (أبو زنط وغنيم، 2005) أربعة مراحل رئيسة لتطور مفهوم ومحتوى التنمية في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر، وهذه المراحل يمكن إيجازها في الآتي:

1. **التنمية رديفاً للنمو الاقتصادي:** تميزت هذه المرحلة التي امتدت تقريباً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين، بالاعتماد على استراتيجية التصنيع كوسيلة لزيادة الدخل القومي وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفعة وسريعة، وقد تبنت بعض الدول استراتيجيات أخرى بديلة بعدما فشلت استراتيجية التصنيع في تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب، الذي يمكن أن يساعدها في التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

2. **التنمية وفكرة النمو والتوزيع:** استمرت هذه المرحلة تقريباً في الفترة من نهاية الستينيات وحتى منتصف العقد السابع من القرن العشرين، وبدأ مفهوم التنمية فيها يشمل أبعاداً اجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الاقتصادية فحسب، فقد أخذت التنمية بالتركيز على معالجة مشاكل الفقر والبطالة واللامساواة، من خلال تطبيق استراتيجيات الحاجات الأساسية، والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية وتنفيذها ومتابعتها.

3. **التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة المتكاملة:** امتدت هذه المرحلة تقريباً من منتصف السبعينيات إلى منتصف ثمانينيات القرن العشرين، وظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة، تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فحسب، بمعني أنها تهتم أيضاً بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق والسكان، ولكن السمة التي غلبت على هذا النوع من التنمية تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى، ووضعت الحلول لكل مشكلة على انفراد، الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، ودفع إلى تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعني بمختلف جوانب التنمية ضمن أطر التكامل القطاعي والمكاني.

4. **التنمية المستدامة:** منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، وكان هذا طبيعياً في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية، فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية

جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات، وتمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة (أبو زنط وغنيم، 2005)، كما وتبلور مفهوم التنمية المستدامة بمعناه العلمي الذي نعرفه اليوم لأول مرة عام 1987م، وذلك في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الذي يحمل عنوان " Our Common Future" .

ومنذ ظهور هذا التقرير وحتى وقتنا الحاضر شهد العالم فعاليات دولية كثيرة لمناقشة موضوع التنمية المستدامة، تلاحقت فيها الدراسات والأبحاث والمؤتمرات والندوات التي منها على سبيل المثال لا الحصر، مؤتمر الأرض الذي انعقد في مدينة ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992م وتمخضت عنه "Agenda 21"

- الحلقة الخاصة بمراجعة أجندا (21) والمنعقدة في الأمم المتحدة عام 1997م.
- ندوة استراتيجيات التنمية المستدامة، والمنعقدة من قبل الأمم المتحدة في غانا عام 2001م.
- مؤتمر الأرض أو قمة جوهانسبرج بجنوب أفريقيا الخاصة بالتنمية المستدامة في عام 2002م.
- المؤتمر الأول لوزراء البيئة في الدول الإسلامية بجدة عام 2002م.
- المؤتمر الثاني لوزراء البيئة في الدول الإسلامية بجدة عام 2006م.

كما ويرى الباحث أن مفهوم التنمية المستدامة انتشر بشكل سريع في أنحاء المعمورة؛ حيث أصبحت التنمية المستدامة أسلوب حياة، ونمط معيشة، إلى جانب أنها نمط تنموي يمتاز بالعقلانية والرشد، وتسعى إلى خلق مجتمع أقل ميلاً للنزعة المادية، وتغيير كثير من المفاهيم الثقافية السائدة التي أثبتت فشلها.

ويرى (رفعت، 2012) بأن العالم الآن يشهد تطوراً كبيراً في مجالات الاتصالات والإنترنت، وبالتالي فرض علينا تطوراً موازياً له لكل أشكال وأنماط التواصل والمعلومات والمعرفة، وتدرك الحكومات، متمثلة في مؤسساتها الأكاديمية العلمية منها والتطبيقية على كافة مستوياتها وتنوعها أهمية البحث العلمي ودوره المؤثر الذي يؤديه في جميع مناحي الحياة، فهو يهدف إلى إثراء الفكر المجتمعي بآخر التطورات العلمية والتطبيقية في المجالات الإدارية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية، والاستفادة من تلك التطبيقات – الملائمة لمجتمعاتنا– وعكس تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الاقتصاد وأداء الأجهزة الحكومية والمنظمات المدنية وتحقيق التنمية المستدامة على كافة المستويات.

ويـرى الباحـث أن مصـطلح التنميـة المسـتدامة فـرض نفسـه فـي الجوانـب الاقتصـادية والاجتماعية والإدارية والسياسية، ليس على مستوى العالم العربي فحسب، بل على مستوى العالم، وأصبح الإنسان هو المحور الرئيس في عملية التنمية المستدامة في أي مجتمع وفي كل المجالات، وازداد الوعي أيضاً بقيمة هذا الإنسان، حيث اعتبرته المجتمعات الحديثة هدفاً ووسيلة، بمعنى أداة وغاية في منظومة التنمية المستدامة لدرجة التأكيد على أنه هو التنمية ذاتها.

3.2.2 مفهوم التنمية

يعرفها (حلاوة وصالح، 2010) بأنها أفضل استغلال للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من أجل تطوير كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعي والسياسية والإدارية والصحية الثقافية والبيئية، وذلك خلال تضافر الجهود الرسمية والشعبية معاً جون تبعية لأي جهة كانت.

ويعرفها (أبو سمرة،2007) بأنها" تلك العمليات التي تبذل فيه نشاطات مقصودة وفق سياسة عامة لإحداث تطور اجتماعي واقتصادي وسياسي للناس في بيئاته المحلية، وذلك بالاعتماد أساساً على الجهود الأهلية والحكومية المنسقة والمتكاملة.

من التعريفات السابقة يلخص الباحث مفهوم التنمية "بأنها الإدارة الحكيمة للموارد الطبيعية المتاحة بشكل يكفل الرخاء الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية والمقبلة"

4.2.2 مفهوم التنمية المستدامة

لقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، وذلك راجع لتعدد استخداماتها، فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية والبعض لآخر يراها نموذجاً تنموياً بديلاً، أو ربما أسلوباً لإصلاح الأخطاء والتعثرات التي لها علاقة بالبيئة، وهناك من يتعامل معها على أنها قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل على توعية وتخطيط لاستغلال الموارد بشكل أفضل(شيلي،2014: 65).

بينما يعرف (ديب ومهنا،2009) التنمية المستدامة بأنها " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة المستقبل والأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، ويعتبر مفهوم التنمية

المستدامة في إطاره العام مفهوماً بيئياً ثم تحول إلى مفهوم تنموي شامل يراعي ثلاث محاور رئيسية وهي المحور الاجتماعي والاقتصادي والبيئي".

ويعرف (أبو النصر، 2003) التنمية المستدامة على أنها: " التنمية التي تتضمن تحقيق العدالة بين الأجيال وداخل نفس الجيل من خلال المواءمة بين الأهداف الاقتصادية والإنسانية والبيئية، للمحافظة على المكونات المختلفة للثروة التي تضمن استمرار توليد الدخل عبر الأجيال المختلفة".

ويرى (عبد الحي،2006) بأن مفهوم التنمية المستدامة يعني "تنمية اقتصادية ومستوى معيشي لا يضعف قدرة البيئة في المستقبل على توفير الغذاء وعماد الحياة اللازم للسكان، وتسعى إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون استنزاف حاجات الأجيال القادمة" حيث يمكن تحديد العناصر التالية للتنمية المستدامة:

- المحافظة على عدد مناسب من السكان.
- استنباط ونقل وتكييف أشكال جديدة من التقنية.
- تطوير المؤسسات التعليمية والصحية لنشر الوعي وتغيير الاتجاهات لتحفيز التغيرات الاجتماعية الثقافية.
- العناية بالبيئة وتحسينها والمحافظة على العناصر الأساسية فيها.

تحسين المستوى المعيشي للمجتمع العربي بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل: التنمية المطردة للثروة البشرية والشراكة العربية على أسس المعرفة والإرث العربي الثقافي والحضاري، والترقية المتواصلة للأوضاع الاقتصادية على أسس المعرفة والابتكار والتطوير واستغلال القدرات المحلية والاستثمار العربي، والقصد في استخدام الثروات الطبيعية مع ترشيد الاستهلاك وحفظ التوازن بين التعمير والبيئة وبين الكم والكيف " (جامعة الملك عبد العزيز،2005).

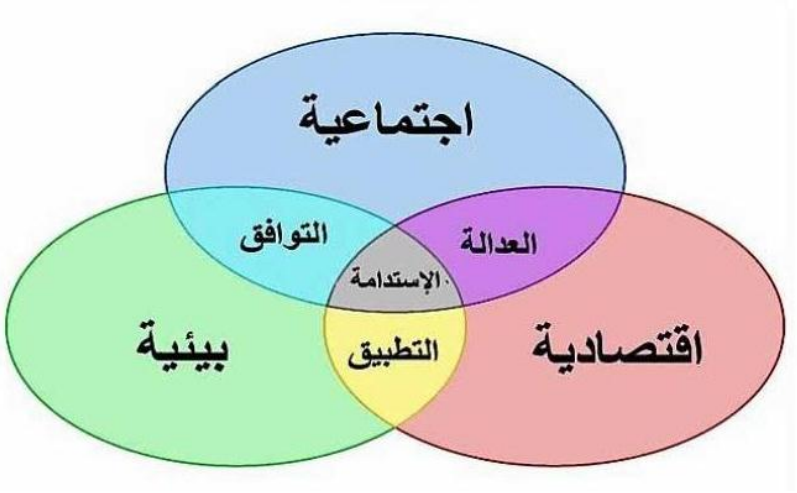
ويرى الباحث ومن خلال الاطلاع والدراسات السابقة بأن التنمية المستدامة أصبحت منهاج حياة، وسلوكاً مؤسساتياً على الصعيد الحكومي ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، ودخلت جميع مناحي الحياة بكل أبعادها؛ التنمية الإدارية، الاقتصادية، التنموية، العمرانية، البيئية، الصحية، التعليمية، والسياسية.

5.2.2 أبعاد التنمية المستدامة

اعتبر البعض مفهوم التنمية المستدامة في إطاره العام مفهوماً بيئياً ثم تحول إلى مفهوم تنموي شامل يراعي ثلاث محاور رئيسية هي المحور الاقتصادي، المحور الاجتماعي، والمحور البيئي. وعد هذه المحاور أو الأبعاد الثلاثة أبعاداً مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والترشيد للموارد (الحلو،2012).

ويوضح (السعيد، 2012) أن أبعاد التنمية المستدامة تشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي كما هو موضح بالشكل (3.2)، كما يلي:

شكل رقم (3.2) يوضح أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: السعيد، نضال أحمد (2012)، التنمية المستدامة نحو مجتمع أفضل، العراق

1. **البعد الاقتصادي:** تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية، وفي ظل محدودية الموارد لن يتحقق هذا المسعى إلا بتوفر العناصر التالية:

- توفر عناصر الإنتاج الضرورية للعملية الإنتاجية.
- رفع مستوى الكفاءة والفعالية للأفراد بتنفيذ السياسات والبرامج التنموية.
- زيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج، لزيادة معدلات الدخل الفردي وتنشيط التغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات.(شيخو، 2015:27)

وينبع البعد الاقتصادي من أن البيئة هي كيان اقتصادي متكامل باعتبارها قاعدة للتنمية وأي تلويث لها واستنزاف لمواردها يؤدي في النهاية إلى إضعاف فرص التنمية المستقبلية لها، ومن ثم يجب أخذ المنظور الاقتصادي بعيد المدى لحل المشكلات من أجل توفير الجهد والمال والموارد (ديب ومهنا، 2009:491).

2. **البعد الاجتماعي:** ويعرف على أنه حق الإنسان الطبيعي في العيش في بيئة نظيفة وسليمة يمارس من خلالها جميع الأنشطة مع كفالة حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية، يستثمرها بما يخدم احتياجاته الأساسية (مأوى، طعام، ملبس، هواء،.. إلخ) فضلاً عن الاحتياجات المكملة لرفع مستوى المعيشة دون تقليل فرص الأجيال القادمة (ديب، ومهنا،2009:491).
3. **البعد البيئي:** أدى إدخال البعد البيئي في مجال التنمية إلى تغيير مفهومه من مجرد الزيادة في استغلال الموارد لإشباع الحاجات الإنسانية المتعددة والمتجددة إلى مفهوم التنمية المتواصلة أو التنمية المستدامة. بحيث تحرص التنمية المستدامة على ألا تحمل الأجيال القادمة أعباء إصلاح البيئة التي تلوثها الأجيال الحالية. وأصبح هناك تفرقة في نظريات التنمية الاقتصادية بين التنمية التي تراعي الجوانب البيئية وتعرف بالتنمية الخضراء أو المتواصلة أو المستدامة وبين التنمية الاقتصادية البحتة التي لا تراعي البعد البيئي (فطاني ،2006:22).

ويرتبط مفهوم التنمية البيئية بتلوث البيئة أو الاستخدام الجائر للموارد الذي قد يؤدي إلى خلل داخلي وانهيار عناصر قوة الدولة. ومن ناحية أخرى فقط ارتبط أيضاً بمفاهيم إعادة تدوير المخلفات والتخلص الآمن من النفايات (الحلو،2012:65).

والبيئة لفظ شائع الاستخدام يرتبط مدلوله بنمط العلاقة بينها وبين مستخدمها، فنقول: البيئة الزراعية، والبيئة الصناعية، والبيئة الصحية، والبيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والسياسية..... إلخ. وكذلك الحال بالنسبة للبيئة العمرانية. ويعني ذلك علاقة النشاطات البشرية المتعلقة بهذه المجالات، فالحديث عن مفهوم البيئة إذن هو الحديث عن مكوناتها الطبيعية وعن الظروف والعوامل التي تعيش فيها الكائنات الحية، وهكذا يمكن أن نقول أن البعد البيئي هو الاهتمام بإدارة المصادر الطبيعية وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة. (ديب ومهنا، 2009،490)

6.2.2 خصائص التنمية المستدامة

يرى (الغامدي،2008) بأن التنمية المستدامة تتمتع بعدة خصائص تم إيجازها فيما يلي:

- طويلة المدى، إذ يعد البعد الزمني فيها هو الأساس، إضافة إلى البعد الكمي والنوعي.
- تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.
- تضع تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد في المقام الأول.
- تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية بكل محتوياته.
- يعد الجانب البشري فيها وتنميته من أول أهدافها.
- تراعي المحافظة على تنوع المجتمعات وخصوصيتها ثقافياً ودينياً وحضارياً.
- تقوم على التنسيق والتكامل الدولي في استخدام الموارد، وتنظيم العلاقة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

7.2.2 أهداف التنمية المستدامة

يرى (أبو زنط وغنيم، 2010) بأن التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحسين القدرة الوطنية على إدارة الموارد الطبيعية إدارة واعية رشيدة لتحقيق حياة أفضل لكافة فئات المجتمع، وتحقيق حياة أفضل للسكان.
- احترام البيئة الطبيعية من خلال تنظيم العلاقة بين الأنشطة البشرية وعناصر البيئة وعدم الإضرار بها، إضافة إلى تعزيز الوعي البيئي للسكان وتنمية إحساس الفرد بمسؤوليته تجاه المشكلات البيئية.
- ضمان إدراج التخطيط البيئي في كافة مراحل التخطيط الإنمائي، من أجل تحقيق الاستغلال الرشيد الواعي للموارد الطبيعية للحيلولة دون استنزافها أو تدميرها.
- ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وجمع ما يكفي من البيانات الأساسية ذات الطابع البيئي للسماح بإجراء تخطيط إنمائي سليم.
- إعلام الجمهور بما يواجها من تحديات في شتى المجالات لضمان المشاركة الشعبية الفعالة.

- التركيز بوجه خاص على الأنظمة المعرضة للأخطار، سواء كانت أراضٍ زراعيةً معرضةَ للتصحر، أو مصادر مياه معرضة للنضوب أو للتلوث، أو نمواً عمرانياً عشوائياً.
- التنمية المستدامة تساهم في تحقيق الخيارات، ووضع الاستراتيجيات وبلورة الأهداف ورسم السياسات التنموية برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.
- عملية التنمية المستدامة تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية.
- التنمية المستدامة تعمل على توحيد الجهود والتعاضد بين المنظمات الحكومية والخاصة وغير الحكومية، حول ما يُتفق عليه من أهداف وبرامج تساهم في إسعاد جميع الفئات المجتمعية الحالية والمستقبلية.
- إحداث التغير الفكري والسلوكي والمؤسسي الذي يتطلبه وضع السياسات والبرامج التنموية، وتنفيذها بكفاءة وفعالية وتجنب التداخل والتكرار، والاختلاف وبعثرة الجهود، واستنزاف الموارد المحدودة، وفي مقدمتها الوقت وعامل الزمن الذي يصعب تعويضه ويتعذر تخزينه واسترجاع ما فات منه.
- تعمل التنمية المستدامة على زيادة فرص الشراكة والمشاركة في تبادل الخبرات والمهارات، وتساهم في تفعيل دور التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع، والبحث عن أساليب جديدة تزيد من توليد توظيف المعرفة العلمية وتداخل حقولها من خلال فرق البحث العلمي.

8.2.2 التنمية المستدامة في فلسطين

فيما يتعلق بالتنمية المستدامة في فلسطين فقد ذهب الكثير من الباحثين إلى اعتبار أن التنمية في فلسطين يجب أن تتواكب مع قيام الدولة الفلسطينية؛ بمعنى استحالة تطبيق التنمية في ظل وجود الاحتلال، حيث إن المفهوم التنموي ينبغي أن يقوم على أساس التغيير الشامل في جميع نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وذلك في ظل وجود سيادة للدولة تتحكم في مواردها وقراراتها السياسية، ومن الباحثين من رأى بوجوب التنمية في ظل الاحتلال بهدف الحفاظ على الثوابت والمقدرات السياسية والاقتصادية، وقد واجهت عملية التنمية في فلسطين شتى

أنواع السلب والتعطيل أثرت على جوانبها المختلفة، ويعتبر الاحتلال السبب الرئيس في سلب وتعطيل التنمية في فلسطين، بهدف خدمة أهدافه السياسية والاقتصادية، وبالتالي فإن التنمية الاقتصادية في المناطق الفلسطينية لم تشهد تطوراً ملحوظاً خلال فترة الاحتلال (بارود،2005 : 12)

إن خطط التنمية المستدامة التي يتوجب على دولة فلسطين وضعها تصطدم على أرض الواقع بالمعيقات السياسية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على الفلسطينيين، حيث تتعرض الموارد الطبيعية الفلسطينية إلى إجراءات وممارسات تقوم بها سلطات الاحتلال من طرف واحد محدثة تغييرات جذرية في الاتزانات الطبيعية القائمة، وتعتبر فلسطين الحالة الفريدة في العالم التي تتعرض إلى مخططين متناقضين لاستغلال مواردها، إحداهما أصيل صاحب أرض والثاني دخيل يملك القوة والإمكانيات، وعليه تعتبر فلسطين نموذجاً للعلاقة العضوية بين التدهور البيئي والنزاعات السياسية(معهد الأبحاث التطبيقية،2006:9)

ومما شكل أحد أهم المعيقات للتنمية قيام الاحتلال الاسرائيلي بشن حروب متواصلة على كافة مؤسسات دولة فلسطين، وبالتحديد على قطاع غزة في الأعوام 2014،2012،2008، ولا سيما استهدافه لكافة المؤسسات الحكومية والمدنية والأمنية وتدميرها بالكامل ومنها على سبيل المثال الجامعات والمدارس والمستشفيات ومطار غزة الدولي وميناء غزة البحري، وتدمير كافة البنى التحتية، والتي عملت دولة فلسطين على إنشائها للمساهمة في تحقيق الرفاه وتوفير العيش الكريم لأفراد الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويكشف (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2014) عن واقع التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها ومتطلبات تحقيقها في فلسطين بأبعادها الثلاثة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، على النحو التالي:

1. **البعد الاقتصادي للاستدامة:**

- **واقع التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاقتصادي:** تتضمن المؤشرات التالية:

– **الاقتصاد وقوة العمل:** ويشمل تراجع في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، ارتفاع معدلات البطالة في فلسطين، الحصار الاسرائيلي عقبة في طريق الاستيراد والتصدير.

- **الشراكة العالمية:** بموجب قرار الأمم المتحدة الأخير(2012) أصبحت دولة فلسطين الدولة رقم (194) في الأمم المتحدة، وبهذه الصفة تستطيع أن تنضم إلى اتفاقيات التجارة الدولية، وأن تبرم اتفاقيات ثنائية متعددة مع دول أخرى، وهذا يحرر الاقتصاد الفلسطيني من التبعية للاقتصاد الاسرائيلي.

- **تحديات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاقتصادي:**

وتتمثل في تراجع الوضع الاقتصادي العام والأزمة المالية والفقر والبطالة والديون، ويتأثر الاقتصاد الفلسطيني بالسياسات والإجراءات الاسرائيلية بدرجة بالغة بسبب تشابكه وارتباطه الكبير بالاقتصاد الاسرائيلي الذي تراكم عبر سنوات طويلة من الاحتلال والإخضاع الاقتصادي الذي أدى إلى تبعية شبه كاملة للاقتصاد الاسرائيلي. وتمثل الديون أهم المعوقات التي تحول دون نجاح خطط التنمية المستدامة وتؤدي للتأثير سلباً في المجتمعات الفقيرة بصورة خاصة، والمجتمع الدولي بصفة عامة، حيث تُشكل الديون وأعباؤها عقبة في طريق النمو الاقتصادي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014:53).

- **متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاقتصادي:**

1. تكثيف الجهود الإقليمية والدولية لإعادة بناء البنية الاقتصادية التي دمّرها الاحتلال الإسرائيلي، بما في ذلك إنهاء حالة الحصار المفروضة على المدن والقرى الفلسطينية.
2. دعم القطاعات الإنتاجية كالزراعة والصناعة والتجارة والسياحة، من خلال زيادة المساعدات الفنية والمادية.
3. المساعدة في خلق بيئة ملائمة لجذب المستثمرين وذلك للاستثمار في مختلف القطاعات.
4. تعزيز دور الإدارة الاقتصادية لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك بتطوير قدرات الوزارة والمؤسسات ذات العلاقة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014:56).

2. البعد الاجتماعي للاستدامة:

- **واقع التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاجتماعي:**

- **الفقر:** ترتبط ظاهرة الفقر في فلسطين في الوضع السياسي والأمني والعوامل الخارجية كالمساعدات الدولية، ولا يعاني المجتمع الفلسطيني من ظاهرة الفقر فقط، بل يتعرض هذا المجتمع إلى عملية إفقار وتهميش ممنهج يمارسه الاحتلال بهدف الإبقاء على مسببات الفقر، وإضعاف القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني.
- **الحكم الرشيد:** يرتبط مفهوم الحكم الرشيد مع مفهوم التنمية المستدامة؛ لأن الحكم الرشيد هو الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية مستدامة. وأظهرت نتائج مسح أُجري حول واقع الفساد وانتشاره في فلسطين في العام 2013 أن (93.2%) من الأفراد في فلسطين يعتقدون أن الفساد بسبب الواسطة منتشر في القطاع العام المدني، مقارنة مع (86.4%) و (86.1%) في القطاعين الخاص والمجتمع المدني على التوالي.
- **الصحة:** تعتبر منظمة الصحة العالمية الحالة الصحية العامة لفلسطين معقولة، وحسب تقارير التنمية الألفية وبيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فإنه قد تم القضاء على الملاريا وشلل الأطفال والسل والحصبة بسبب سلسلة من برامج التحصين الناجحة، وحسب برنامج التطعيم في فلسطين يتضح أن نسبة التطعيم لدى الأطفال 12-13 شهراً مرتفعة بشكل ملحوظ. كما يمر الفلسطينيون في مرحلة تحول وبائي سريع فالأمراض غير المعدية مثل أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والسكري والسرطان قد طغت على الأمراض المعدية كأسباب رئيسة للاعتلال والوفيات.
- **الخصائص السكانية (الديموغرافية):** إن الزيادة السكانية في فلسطين لا تتماشى مع النمو الاقتصادي بشكل موازي، حيث إن القيود الاسرائيلية المفروضة على الاقتصاد الفلسطيني أدت إلى تراجعه، كما أن مصادرة الأراضي أدت إلى كثافة سكانية عالية، ولاسيما في قطاع غزة، حيث يُعد قطاع غزة أعلى كثافة سكانية في العالم، وهذه الزيادة تتسم بالاكتظاظ والفقر، وهذا يُشكل تحدياً أمام حدوث تنمية تضمن حق الأجيال المستقبلية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2014:56)

- **تحديات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاجتماعي**

وتتمثل أهم تحديات التنمية المستدامة في الفقر الشديد والموارد الطبيعية المستنزفة والزيادة الكبيرة في أسعار المواد الغذائية، وما لها من تأثير سلبي وخطير على قطاع عريض من طبقات المجتمع، وانتشار الأمراض الوبائية، علاوةً على ذلك نقص في خدمات البنية التحتية المناسبة، فضلاً عن النقص في تدفق المساعدات التنموية الرسمية ومشكلة الديون الخارجية بالإضافة إلى عدم السيطرة على المصادر والموارد الطبيعة وعلى معظم أراضي فلسطين بسبب الاحتلال، ناهيك عن الحدود والمعابر المائية والجوية والأرضية التي يسيطر عليها للاحتلال(وزارة التخطيط والتنمية الإدارية،2014 : 30).

- **متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد الاجتماعي**

1. دعم خطط العمل والبرامج الوطنية للتخفيف من حدة الفقر، وزيادة دخل الفرد، وتعزيز دور المرأة.
2. بناء القدرات، ودعم الشباب الفلسطيني، وإعطاء أهمية أكبر للتعليم المهني والتدريب الملائم، والإدارة السليمة للمصادر البشرية.
3. التركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية، وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص.
4. المساعدة على نقل وتوطين التكنولوجيا الملائمة إلى فلسطين، وتطوير القدرات الفلسطينية في مجال البحث العلمي، والاستفادة من الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات الدولية في هذا المجال.
5. تقوية الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ومؤسسات الأمم المتحدة ذات العلاقة بالتنمية الاجتماعية.
6. دعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية مادياً وفنياً، لكي تتمكن من القيام بمهامها لخدمة المجتمع المحلي.

7. دعم حملات التوعية لشرح أهداف التنمية المستدامة في المدارس والجامعات والمجتمعات المحلية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014: 56).

3. البعد البيئي للاستدامة:

- **واقع التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد البيئي:**

1. **الهواء والمنبعثات:** إن الغازات السامة الناتجة من مصانع الاحتلال ومحطات توليد الطاقة لديه، إضافة إلى أثر استخدام الأسلحة المحرمة في حروبه المتوالية ضد قطاع غزة أدت إلى تلوث الهواء والتربة والمياه.
2. **الزراعة والأراضي:** أدت إجراءات الاحتلال الاسرائيلي المتمثلة في مصادرة الأراضي ومنع الوصول إليها، وتجريف الأراضي لبناء المستعمرات الاسرائيلية، إلى انحسار فرص التنمية.
3. **البيئة البحرية والساحلية:** يتعرض شاطئ غزة للتلوث نتيجة تدفق المياه العادمة وإلقاء النفايات، بحيث زادت نسبة طول الشاطئ الملوث عن 50% من طول شاطئ القطاع.
4. **المياه:** يمثل نصيب الفرد الفلسطيني من المياه– وبخاصة في غزة– أحد أعلى مستويات ندرة المياه في العالم، نتيجة نقص المياه وأسلوب إدارة المياه المشتركة، وتعرض الحوض الساحلي في قطاع غزة إلى الضخ الجائر للمياه من قبل الاحتلال.
5. **التنوع الحيوي:** تزداد الأخطار والمهددات على التنوع الحيوي نتيجة لممارسات الاحتلال وسياساته على الأرض الفلسطينية، فبناء المستعمرات وما يصاحبها من مصادرة ونهب وتجريف للأرض الفلسطينية، وإقامة جدار الضم والتوسع الذي عمل على تجزئة وتقطيع الأنظمة البيئية الطبيعية للأحياء وعزل الكثير من الأنواع من حرية التنقل والتزاوج، هذا فضلاً عن شق الطرق الالتفافية لصالح المستعمرين على حساب الأراضي الطبيعية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2014:17)

- **تحديات تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين على الصعيد البيئي وتتمثل في تدهور قاعدة الموارد الطبيعية:**

– تتمثل في الاستمرار في استنزاف الموارد الطبيعية لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك مما يؤدي إلى نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وانتشار كافة أشكال التلوث ونقص الموارد المائية وندرتها، والاستغلال غير المتوازن لها، بالإضافة إلى العديد من المخاطر البيئية الناجمة

عن النفايات الناتجة عن الأنشطة الصناعية والمبيدات الحشرية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014:51)

- **متطلبات تحقيق التنمية المستدامة غي فلسطين على الصعيد البيئي:**

1. تدخل المجتمع الدولي لوقف الاعتداءات الإسرائيلية على البيئة الفلسطينية.
2. دعم الاستراتيجية البيئية الفلسطينية لحماية المصادر الطبيعية من جميع مصادر التلوث، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بطريقة بيئية مستدامة.
3. ضرورة إدارة وتطوير الموارد المائية في الحاضر والمستقبل، ودعم جهود تنمية مصادر المياه المتجددة وغير المتجددة، والعمل على تطوير تقنيات جديدة لتجميع مياه الأمطار، وإعادة الاستخدام للمياه العادمة.
4. المساعدة في نقل تكنولوجيا صديقة للبيئة في مختلف المجالات كالزراعة، والصناعة، وتشجيع آليات وتقنيات الإنتاج الآمن والنظيف.
5. المساعدة في وضع أسس سليمة للتخطيط العمراني، بما يضمن الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية وتجنب الإضرار بالبيئة.
6. دعم خطط الحد من تلوث الهواء والماء والتربة، وذلك بوضع إجراءات للتقليل من التلوث الصناعي ومصادر التلوث الأخرى.
7. العمل على حماية البيئة البحرية، والطمر الصحي للنفايات الصلبة، والعمل على توسيع شبكات الصرف الصحي، وإصلاح الشبكات القائمة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2014:55)

9.2.2 دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية

هناك إجماع أو اتفاق بين المشتغلين والمهتمين بقضايا التطور والتنمية، على أن التنمية الحقيقية هي التي تقوم بالاعتماد المتبادل بين المجهودات الحكومية والأهلية معاً، وعلى أن يقدم كل طرف ما لديه ويسهم بما في وسعه لمواجهة مشكلات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها، وما نراه اليوم من تواجد كبير وانتشار واسع لمنظمات المجتمع المدني وبروز دورها في التطور الاجتماعي والاقتصادي، وكذلك في تطوير وتدعيم التنمية ، حيث إن بعضهم

منها أصبح له نشاطاً ملحوظاً في برامج وخطط التنمية في تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذا في مجالات البيئة ومكافحة واستراتيجية (ملاوي ، 2008 :10).

وتعتبر منظمات المجتمع المدني شريكاً أساسياً في تحقيق التنمية لاسيما بعد أن أصبحت الدولة غير قادرة على الإيفاء بالاحتياجات الأساسية للمواطنين كماً ونوعاً، وفي الوصول إلى كافة الفئات المحتاجة (عبدالصمد ، 2010)، كما أضحت تلك الشراكة من البدائل الحديثة المطروحة للحد من الفقر، فلم يعد في مقدرة أية دولة متقدمة أو نامية، أن تضطلع بكل المهام التنموية في المجتمع، وأصبح من المستقر عليه أن الحد من الفقر مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببناء شراكة مؤسسية وفعالة بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية، وعلى هذا فإن إحداث نقلة كيفية في التنمية مرهون ببناء الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني، ولا يكون رهناً باقتناع صانع القرار من عدمه (ملاوي، 2008 :11).

ويمكن للمنظمات أن تلعب دوراً أكبر في العملية التنموية من خلال (الخطيب، 2010 :138)

1. توعية المواطنين بمفهوم وأهمية المشاركة والشفافية والمسائلة، وتوعيتهم بحقوقهم فيما يتعلق بالتعبير عن آرائهم في الخدمات المقدمة، وأهمية وضع أولويات اهتماماتهم واحتياجاتهم في الاعتبار عند وضع الخطة التنموية.
2. تقديم نماذج لمشروعات تنموية تمثل أفكاراً جديدة في مجال التنمية.
3. أن تكون المنظمات همزة الوصل بين المواطنين المستهدفين بالخدمات فيما يتعلق بنقل المعلومات والاحتياجات والأفكار في اتجاه صاعد وهابط.
4. تبني قضايا محورية ذات أولوية تؤثر في نوعية حياة المواطنين.
5. توفير الموارد الفنية والمادية من خلال الهيئات المانحة التي تمول أنشطة المنظمات.
6. بناء قدرات العاملين في الهيئات المحلية من خلال التدريب والدعم الفني.
7. تكوين شبكات عمل مع عدة منظمات غير حكومية لتغطية مناطق جغرافية، أوسع وعدد منتفعين أكبر.

ويضيف (عبدالصمد، 2010) عدداً من الأدوار التي يمكن أن تمارسها منظمات المجتمع المدني في العملية التنموية:

1. توفير الخدمات: وهي المهام التقليدية التي دأبت على القيام بها منظمات المجتمع المدني منذ عقود، وتجدر الإشارة إلى أن الجمعيات الخيرية تتمتع بقدرات فنية وتقنية عالية تمكنها من توفير نوعية مقبولة من الخدمات، فضلاً عن قدرتها في الوصول إلى الفئات الأكثر حاجة لاسيما في الأرياف والمناطق النائية.
2. المساهمة في العملية التنموية من خلال تمكين المجتمعات المحلية، وللمنظمات في هذا المجال دور في بناء القدرات وتنمية المهارات والتدريب بمختلف المجالات التنموية، كالتخطيط الاستراتيجي وصياغة البرامج التنموية وتنفيذها وتوسيع المشاركة الشعبية فيها.
3. المساهمة في رسم السياسات والخطط العامة، من خلال اقتراح البدائل والتفاوض عليها أو التأثير في السياسات العامة لإدراج هذه البدائل فيها.

10.2.2 التمكين التنموي

ستبقى المفاهيم التنموية التي تم تناولها مجرد نظريات في الكتب إذا لم يتم وضع إطار عملي لآلية تطبيقها؛ فقد تم إحراز تقدم كبير وملحوظ في تكوين المفهوم التنموي بكافة أبعاده، لكنه بحاجة إلى الكثير من الجهد لتذليل العقبات أمام التمكين التنموي، حتى تصبح التنمية واقعاً عملياً خاصة في الدول النامية(البستاني، 2009 :16)، فمن خلال مراجعة الجهود المبذولة في عملية التمكين يتضح أن التنمية لا تزال بلا نموذج محدد يمكن تعميمه، فهي تشير إلى الكثير من الآليات والتداخلات، ولكنها في الوقت ذاته لا تشير إلى وصفة جاهزة لبلوغ مستوى التنمية المطلوبة، فلكل مجتمع أسلوبه التنموي الخاص به، ولهذا تبدو التنمية عملية معقدة غير محسومة النتائج في مطلق الأحوال (الدليل التنموي، 2008 :10)، وفي ظل هذا التعقيد والعجز في الأداء، تستمر معاناة كثير من المجتمعات في ضعف البلوغ للتنمية، وبالأخص المجتمعات العربية، والتي لا زالت في دائرة مغلقة من الإغاثة المزمنة، حيث ازدادت الكوارث والأزمات في العدد والشدة، وبدت الإغاثة بديلاً دائماً عن التنمية، بل وأصبحت عادة اجتماعية وجزءً من الرفاه الاجتماعي، وأصبحت الإغاثة تحتل نسباً متزايدة من موازنات بعض حكومات البلدان النامية (-Maxwell & Lirenso In Bunchanan- Smith & Maxwell, 2012,pp1)

11.2.2 جدلية الإغاثة والتنمية

في كثير من الدول، تقدم الوكالات الإنسانية المساعدات الإنسانية لعقود مديدة بلا توقف، وقد تتوقف أحياناً حين الوصول لحالة من الاستقرار فيما بعد الصراعات أو الكوارث، وما أن يلبث المانحون بقطع المساعدات الغذائية والصحية والأشكال الأخرى من الدعم، حتى تتجدد الصراعات وتعصف المزيد من الكوارث، ويعود المانحون بعد برهة قصيرة لتقديم المساعدات، والمحصلة هي استخدام طويل الأمد لوسائل قصيرة الأمد (Koddenbrock & Buttner , 2012, P117)، وبقاء التنمية مغيبة عن ساحة العمل.

ويظن بعض المانحين أن تقديم خدمات التعليم والصحة الأساسية يعد تنمية، ولكن في الحقيقة لا تمثل تلك الخدمات التنمية بمفهومها الشامل، ولا تعدو مجرد وسائل لجعل حياة الناس أسهل، (Treasure,2009)، إن الإغاثة تخلق علاقة اعتمادية بين المانح والمتلقي، وهذه الاعتمادية تقيد العمل التنموي المُمنهج مستقبلاً.

من جانب آخر فإن الإغاثة لا تحمل مضموناً سيئاً، فكل من الإغاثة والتنمية يهدف إلى تلبية حاجات الإنسان، ويساهم في تحسين مستوى الرفاه الاجتماعي، ومن جانب آخر فإن بعض التدخلات التي تعد إغاثية تحتوي على عناصر تنموية (Buckland, 1999).

إذن فالمشكلة لا تكمن في نوع إطار التدخل سواء كان إغاثياً أو تنموياً؛ بل تكمن في التوظيف الخاطئ للإغاثة، بحيث يحولها بعضهم من عملية قصيرة الأمد في إطار التحول الطبيعي نحو التنمية إلى عملية مستمرة ومزمنة.

وتكمن أكبر العوائق في التحول من إطار الإغاثة نحو التنمية في ضعف الإلمام المعرفي بماهية التنمية، والقيود المؤسسية والسياسية التي تضع العقبات أمام حلول التنمية، بالإضافة إلى السياسية المُمنهجة أو غير المقصودة لطمس الفرق بين الإغاثة والتنمية، وكذلك تجذر ثقافة الإغاثة في السياسات والعمليات ولدى أفراد المجتمع بمختلف قطاعاته (Bunchanan - Smith & Maxwell, 2012,pp15)، وربما يعد العائق الأهم في تطبيق التدخل التنموي مدى الاستقرار والحكم الرشيد في الدولة (Treasure,2009)، بخلاف الإغاثة التي من الممكن أن تتلاءم مع تلك الظروف، وهذا قد يبرر استمرار اتباع النهج الإغاثي على حساب التنموي.

3.2 منظمات المجتمع المدني

1.3.2 المقدمة

2.3.2 مفهوم منظمات المجتمع المدني

3.3.2 خصائص منظمات المجتمع المدني

4.3.2 دوافع عمل منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

5.3.2 العوامل التي أدت إلى تزايد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

6.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها في قطاع غزة

7.3.2 جمهور منظمات المجتمع المدني

3.2 منظمات المجتمع المدني

1.3.2 المقدمة

ظهر الاهتمام الدولي بمنظمات المجتمع المدني في أواخر السبعينيات من القرن العشرين؛ حيث أصبحت عبارة "منظمات المجتمع المدني" لفظاً جارياً على ألسنة رواد الحركات الاجتماعية والديمقراطية في العديد من دول العالم، وخاصة النامية منها، وذلك لعدة أسباب منها: زيادة الوعي بحقوق الإنسان، ورغبة المجتمع بالحصول على مزيد من الحقوق، ولممارسة نوع من الرقابة على الحكومات ولتأكيد حق الأفراد في المشاركة في إدارة المجتمع (أبو النصر، 15:2007)

ولقد قامت المنظمات غير الحكومية في فلسطين تاريخياً وتقليدياً بدور أساسي وفعال في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية، ومحو الأمية والتدريب على مهن حرة، والقيام بأنشطة مدرة للدخل لمكافحة الفقر والعوز، وركزت تاريخياً على تقديم تلك الخدمات والرعاية الاجتماعية إلى الفئات المحتاجة من المجتمع الفلسطيني وخاصة الفقراء والمعوزين ومحدودي الدخل، والمعاقين والمسنينّ والنساء الفقيرات في المخيمات والقرى والمدن (مرصد، 2003).

لذا تعتبر المنظمات الأهلية إحدى مكونات المجتمع المدني، والمجتمع المدني هو ظاهرة إنسانية ونتاج نشاط اجتماعي عبر تاريخ الإنسانية الطويل. وحصر الخطيب (2008 :139) تعريفه للمجتمع المدني بين الحد الأدنى للتعريف بأنه "جملة الروابط والمؤسسات الحرة، وغير الخاضعة لسلطة الدولة أو نفوذها"، والحد الأقصى للتعريف "المجتمع المدني يكون حاضراً أو قائماً حين يتمكن المجتمع ككل من تنظيم نفسه وتنسيق نشاطاته من خلال الروابط والمؤسسات الحرة وغير الخاضعة لسلطة الدولة أو نفوذها".

ويمثل دور المنظمات الأهلية مؤشراً تنموياً مهماً في تقارير التنمية البشرية لتقدم مجتمع ما وديمقراطيته وتعدديته، وقد تمثل هذا الدور في أغلب المجتمعات في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية وزيادة الإنتاج القومي ورفع مستوى الإنسان سياسياً واجتماعياً، وتقديم خدمات أفضل له، وتشجيع الحرية وتعزيز مفهوم المجتمع المدني، وتنمية روح العمل الجماعي، وقد ساهمت المنظمات الأهلية في إيجاد حلول للكثير من مشكلات المجتمع، مثل تقديم خدمات في مختلف المجالات كالصحة والبيئة، ومحاربة الفقر، والتعليم وتنمية المهارات (التميمي، 2002: 3).

وسيتم التطرق إلى نشأة المنظمات الأهلية وتطورها في فلسطين عموماً، وفي قطاع غزة خصوصاً، وتصنيف البرامج التي تقدمها المنظمات الأهلية في قطاع غزة، والعلاقات التشابكية للمنظمات الأهلية، وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمات.

2.3.2 مفهوم منظمات المجتمع المدني

سيتم تناول مفهوم منظمات المجتمع المدني بشرح مفهوم المنظمة والمؤسسة، ثم المقارنة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع العام والخاص، وسيتم تناول خصائص هذه المنظمات وجمهورها وأنواعها.

- مفهوم المنظمة والمؤسسة:

هناك خلط واضح عند الباحثين في مجال منظمات المجتمع المدني بين مصطلحي "منظمة" و"مؤسسة"، وأيهما أفضل بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، ولمعرفة ذلك سنقوم بتعريف كل منهما على النحو الآتي (العالول، وآخرون،2012):

- المنظمة: هي مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه.
- المؤسسة: هي هيكل نظامي اجتماعي مرتب ومتعاون، يدير سلوك مجموعة من الأفراد داخل المجتمع الإنساني.

ومن خلال تعريف المنظمة والمؤسسة نلاحظ أن مصطلح منظمات المجتمع المدني هو أفضل وأشمل من مصطلح مؤسسات المجتمع المدني، لأن بعض منظمات المجتمع المدني ليس لديها قوانين وتنظيمات واضحة، كما أن التعاون هو السمة الأبرز في عملها، وغالباً ما يبدأ التجمع من خلال المنظمة، ومن ثم يتطور ليصبح مؤسسة، فالمنظمة تشمل المؤسسة؛ ولكن المؤسسة لا تشمل المنظمة (عبد الله، وآخرون، 2004، بتصرف).

يظهر اختلاف في تعريف منظمات المجتمع المدني بحسب الجهات المعرفة والأزمنة والأمكنة، والنظريات والقناعات السياسية حتى وقتنا هذا، وفيما يلي بعضٌ من هذه التعريفات:

عرف قانون الجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني الذي أصدرته السلطة الفلسطينية المنظمات على أنها: " شخصية معنوية مستقلة، تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة

أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف جني الأرباح المالية بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية " (الوقائع الفلسطينية، 2000 :7)

وعرفها عقيل (3:2010) هي مجموعة من المنظمات المستقلة فعلاً وقولاً أي غير حكومية، كما ينبغي أن تكون منظمات غير إرثيه؛ أي أن العضوية فيها لا تتوارث عبر العائلة أو العشيرة أو الطائفة أو المذهب أو الدين، وأن تكون منظمات غير ربحية، أي لا تستهدف تحقيق الربح، وهو ما يميزها عن مؤسسات القطاع الخاص الهادفة إلى الربح، وأن تكون منظمات حداثية، وذلك ما يميزها عن المؤسسات التقليدية، وأن تكون منظمات ديمقراطية وهو ما يميزها عن المؤسسات التقليدية، وأيضاً تمارس الديمقراطية في جميع أعمالها وعلاقاتها الداخلية، بين هيئاتها وأفرادها وبينها وبين محيطها الخارجي، وأن تكون منظمات تعددية أي تقبل بالاختلاف والتنوع.

وعرفها الفاو(2011) جميع الجماعات العاملة خارج نطاق الحكومات، مثل الجماعات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية، والنقابات العمالية ومنظمات الشعوب الأصلية، والمنظمات الخيرية والمنظمات الدينية، والروابط والمؤسسات المهنية.

وعرفها البنك الدولي (2012) أنها مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية، ومن ثم يشير مصطلح منظمات المجتمع المدني إلى مجموعة عريضة من المنظمات، تضم: الجماعات المجتمعية المحلية، والمنظمات غير الحكومية، النقابات العمالية، جماعات السكان الأصليين، المنظمات الخيرية، المنظمات الدينية، النقابات المهنية، ومؤسسات العمل الخيري.

ويرى الباحث أن التعريفات السابقة جميعها تتفق حول مفهوم المنظمات الأهلية من حيث جوهر أدائها وطبيعة أهدافها، ونطاق عملها وخصائص القائمين عليها، لذا يلخص الباحث تعريفه للمنظمات الأهلية على أنها عبارة عن تجمعات مدنية مستقلة لا تهدف إلى الربحية؛ بل تسعى

لتحقيق أهداف تلبي احتياجات المجتمع بشرائحه المختلفة المحتاجة من خلال برامج وأنشطة محددة يقوم بها مجموعة من المتطوعين.

3.3.2 خصائص منظمات المجتمع المدني

اختلف الباحثون في تحديد خصائص المجتمع المدني، حيث سنقوم هنا بتوضيح خصائص منظمات المجتمع المدني في ضوء التعريف الذي اعتمدناه سابقاً والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- تتكون منظمات المجتمع المدني بالإدارة الحرة لأفرادها، بحيث يدخلها الأفراد طواعية دون إكراه (عدلي،2005 :2).
- غير حكومية فهي مستقلة بشكل كامل عن الأجهزة الحكومية، لكنها قد تتلقى مساعدات حكومية لا تؤثر على إرادتها وقراراتها (يوسف، 2008 :3)
- غير هادفة للربح: فهي لا تهدف إلى جني الأرباح، لكنها قد تمارس الأعمال الربحية لتستخدم عائدها للاستمرار في تقديم خدماتها (يوسف،2008 :3)
- منظمات المجتمع المدني قائمة أساساً على التطوع ومشاركة المواطنين.
- تسهم في إشباع حاجات وحل مشكلات الأعضاء المنتمين إليها.
- تسهم أيضاً في إشباع حاجات المجتمع، وحل مشكلاته (أبو نصر، 2007 :71).
- قبول الاختلاف والتنوع وإقرار التعددية داخل المجتمع، والقدرة على حل الصراعات بطريقة سليمة وديمقراطية.
- تتطلب نظاماً قانونياً يحدد مجموعة الحقوق التي تكفل استقلال هذه المنظمات وتنظم العلاقة بينها وبين الدولة (عدلي،2005 :2).
- الحماسة والمبادرة الفردية والجماعية من أجل خدمة المصلحة العامة والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة.

4.3.2 دوافع عمل منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

نشأت المنظمات الأهلية في الأساس لتحقيق مجموعة من الأهداف النبيلة كما ذكرت دراسة (بيسان، 2002 :6) مثل:

- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام.
- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني، وتقع خارج مسؤولية أو اهتمام السلطة التنفيذية.
- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
- الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير في القوانين والتشريعات والسياسات العامة، وتعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد، أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع، من خلال عملية توعوية وتثقفية وتنويرية واسعة.

وعلى صعيد المستوى الفلسطيني فإن العمل الأهلي في فلسطين لعب دوراً مركزياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية، وبشكل يفوق الدور الذي تلعبه في الدول المجاورة والدول ذات مستوى التنمية المشابه، وأحد الأسباب الرئيسة وراء ذلك هو محاولة سد النقص الحاصل عن غياب مؤسسة الدولة القادرة على توفير الخدمات الأساسية للجمهور (ديفوير وترتير، 2009)، وتتنوع المؤسسات الأهلية من حيث اختلاف تخصصاتها وأهدافها، على سبيل الذكر (الملتقى المدني، 1999: 3-5):

- تحقيق رغبات المواطنين من خلال المشاركة الفعالة وزيادة الوعي.
- إدماج المواطنين بصورة فعالة وعمل جماعي، للمشاركة في الحياة السياسية العامة لمجتمعاتهم والتأثير في عمليات صنع القرار.
- تقوية إحدى سمات الديمقراطية، وهي حرية التعبير والكلمة، وتشكيل المؤسسات والانضمام إليها وتنوع الآراء وتعددها.
- تلعب دوراً مكملاً للحكومة في توفير الخدمات الاجتماعية والصحية والثقافية والرفاهية في المجتمع.

ويرى الباحث أن دوافع منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تختلف وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها ومجالات عملها، والشرائح المجتمعية التي تشملها برامج تلك المنظمات، لكنها تتفق في مجملها في العمل على سد نقص حاجات الفئات الفقيرة والمهمشة، وتعمل على تحسين ظروفهم الإنسانية والحياتية عموماً، والتي ليس بمقدور الحكومة القيام بها، أو تكميلاً لدور الحكومة في بعض الأحيان.

5.3.2 العوامل التي أدت إلى تزايد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

يشير (شبير، 2006 :5) لأسباب تزايد عدد المؤسسات الأهلية، ومنها أن المجتمع الفلسطيني يعاني من كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والسياسية بسبب الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين، وكذلك بسبب الإجراءات التعسفية التي تقوم بها سلطات الاحتلال من هدم البيوت والمصانع والمصالح الحكومية، وتجريف للأراضي الزراعية، وتدمير لكل المقومات الاقتصادية، لهذا فقد انتشر عدد كبير من المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وتشير المعلومات إلى وجود تزايد في عدد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد بلغ عددها (682) مؤسسة حتى عام 2005، وتعمل هذه المؤسسات في مجالات كثيرة تخدم المجتمع، منها الزراعة، البيئة، الثقافة، الرياضة، الديمقراطية وحقوق الإنسان، التنمية الاقتصادية، الصحة وإعادة التأهيل، الخدمات الاجتماعية، والمرأة والطفل.

ويضيف الباحث بأن هناك ثمة عوامل أخرى أدت إلى تزايد عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة، لاسيما تلك المنظمات العاملة في المجالات الخيرية والإنسانية في الفترة ما بعد عام 2006، أي بعد الحصار الذي فُرض على قطاع غزة، ومن أهم العوامل ما يلي:

- غياب مؤسسات الدولة القادرة على توفير خدماتها للمواطنين
- زيادة نسب الفقر والبطالة في قطاع غزة، وتنوع الفئات المهمشة، وازدياد حاجاتهم.
- العدوان المتكرر والحصار المفروض على قطاع غزة والحاجة لمعالجة آثارهما.
- التجاذبات السياسية لدى كبرى التيارات السياسية الفلسطينية.

6.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها في قطاع غزة

بلغ إجمالي عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة عام 2014م ما مجموعه (923) منظمة (وفقاً لما أفادت به وزارة الداخلية بغزة) وبمقارنة عدد المنظمات في قطاع غزة عام 2000م الذي بلغ (206) منظمة مع عددها عام 2007م نجد أن العدد تضاعف إلى (437) منظمة مما يعني أن العدد زاد بنسبة (112.1%) أي أن العدد ارتفع أكثر من الضعف بحسب تقرير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس). بينما نلاحظ أن العدد ازداد إلى (923) في نهاية العام 2014م أي ما نسبته (111.2%) مقارنة بعام 2007م ويشير ذلك إلى أن نمو عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يتزايد بثبات نسبياً.

ويوضح الجدول التالي التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة للعام 2014

جدول (2.1) تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها حسب توزيعها الجغرافي على محافظات قطاع غزة لعام 2014

م.	اسم المحافظة	عدد الجمعيات	النسبة المئوية
1	غزة	527	%57
2	الشمال	136	%15
3	خانيونس	99	%11
4	الوسطى	90	%10
5	رفح	71	%8
المجموع الكلي للجمعيات		923	%100

المصدر: وزارة الداخلية– مديرية الشؤون العامة– دائرة المنظمات لعام 2014م

ويلاحظ من الجدول السابق أن محافظة غزة حظيت بالنصيب الأكبر من المنظمات الأهلية العاملة في القطاع أي ما يمثل نسبة (57.1%) ، يليها محافظات الشمال بفارق ملحوظ أي ما يمثل نسبة (14.7%) ثم خانيونس والوسطى أي ما يمثل (10.73%) و (9.75%) على التوالي بينما تأخذ رفح الترتيب الأخير من حيث عدد المنظمات غير الحكومية العاملة بها حيث بلغت نسبتها (7.69%)

وفيما يلي جدول يوضح تصنيف منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة حسب مجال عمل المنظمة، حيث يتنوع مجال عمل المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة في العديد من المجالات الاجتماعية والصحية والتعليمية والتثقيفية والزراعية والحقوقية وغيرها من المجالات التنموية.

جدول (2.2): تصنيف منظمات المجتمع المدني وتعدادها

حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2014م

م.	نوع الجمعية	العدد	م.	نوع الجمعية	العدد
1	الجمعيات الاجتماعية	399	2	جمعيات الثقافة والفنون	80
3	الجمعيات الأجنبية	67	4	جمعيات التعليم الأجنبية	12
5	جمعيات التعليم العالي	38	6	جمعيات الشباب والرياضة	61
7	الجمعيات الطبية	55	8	جمعيات الأمومة والطفولة	50
9	الجمعيات النقابية	47	10	الجمعيات الزراعية	39
11	جمعيات المعاقين	26	12	جمعيات البيئة	12
13	جمعيات حقوق الإنسان	11	14	الجمعيات العائلية والعشائرية	8
15	جمعيات الخريجين	7	16	جمعيات فروع الضفة الغربية	4
17	جمعيات الصداقة	4	19	جمعيات السياحة والآثار	2
18	جمعيات الأخوة	1			
المجموع الكلي		**923**			

المصدر: وزارة الداخلية–مديرية الشؤون العامة–دائرة المنظمات لعام 2014م

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الجمعيات الاجتماعية تمثل أعلى نسبة من عدد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة أي ما يمثل نسبة (43.23%) من إجمالي عدد المنظمات، ويفسر ذلك لتردي الأوضاع السياسية التي ترتب عليها الحروب التي خلفت عددا كبيرا من الأيتام وذوي الحاجة. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الجمعيات يتداخل مجالها مع الجمعيات الأخرى فيمكن أن تعمل جمعية اجتماعية في مجال التعليم والتثقيف. وأن تقدم جمعية خاصة بالمعاقين خدمة تعليمية أو صحية للمعاق وهكذا.

7.3.2 جمهور منظمات المجتمع المدني

تتعدد الفئات التي لها مصلحة أو علاقة مع منظمات المجتمع المدني باتساع حجم الخدمات التي تقدمها، وتعدد الجهات المستفيدة منها، ولكننا نذكر في الشكل رقم (4.2) أهم هذه الجهات.

الشكل رقم (4.2): جمهور منظمات المجتمع المدني

المصدر: العالول وآخرون،2012 ، تقييم الدور التنموي الشبابي المباشر للجمعيات الأجنبية الكبرى في قطاع غزة، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

3. 1 الطريقة والإجراءات

2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.3 الطريقة والإجراءات

1.1.3 المقدمة

2.1.3 منهج الدراسة

3.1.3 طرق جمع البيانات

4.1.3 مجتمع الدراسة

5.1.3 عينة الدراسة

6.1.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

7.1.3 أداة الدراسة

8.1.3 صدق الاستبانة

9.1.3 ثبات الاستبانة

10.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي

11.1.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1.3 الطريقة والإجراءات

1.1.3 المقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتناول وصفًا لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

2.1.3 منهج الدارسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة وموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

ويعرف (علي،2013) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبر عنها تعبيراً كمياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع غيرها من الظواهر."

3.1.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة؛ حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

4.1.3 مجتمع الدراسة

بلغ عدد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة – وفقاً لتقارير وزارة الداخلية الفلسطينية لعام 2014م – (923) منظمة غير حكومية مسجلة لدى الوزارة في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000$ ، والبالغ عددهم (235) منظمة وفقاً لتقارير وزارة الداخلية لعام 2014م، والموضحة في الملحق رقم (4)، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لتطبيق الدراسة على هذه المنظمات.

5.1.3 عينة الدراسة

- **عينة الدراسة:**

شملت عينة الدراسة رؤساء المجالس، وأعضاء مجالس الإدارة ، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، في مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (235) منظمة وفقاً للمعيار أعلاه، والمحددة وظائفهم بوحدة تجنيد الأموال أو قسم المشاريع ومن يشاركون بعملية تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع من خارج الوحدة المختصة، وتم تحديدهم ضمن العينة كونهم على علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ حجمها (441)، وتم استرداد (325) استبانة ما نسبته 73.7%، حيث تم توزيع 3 استبيانات على المنظمات التي تزيد ميزانيتها عن 500,000$ والبالغ عددهم 81 منظمة، واستبيانين للمنظمات التي تقل ميزانيتها عن 500,000$ والبالغ عددهم 99 منظمة.

وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 325 استبانة والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة.

- **العينة الاستطلاعية:**

تم اختيار عينة استطلاعية بحجم (30) مفردة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة، واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

6.1.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (3.1) أن غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور، وهذا يمثل ما نسبته 66.9% من عينة الدراسة، وبالطبع فإن باقي الأفراد من جنس الإناث، وهذا يمثل ما نسبته 33.1% من عينة الدراسة.

جدول (3.1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	208	66.9
أنثى	103	33.1
المجموع	**311**	**100.0**

* 14 حالة لم يجيبوا على متغير الجنس

ووفق جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لعام 2015؛ بلغت نسبة المشاركة في القوى العاملة للعام 2014 في فلسطين 71.5% للذكور، مقابل 19.4% للإناث. وبالرغم من انخفاض الفجوة بين الرجال والنساء في المشاركة في القوى العاملة، لازالت مشاركة الرجال تزيد بأكثر من أربعة أضعاف مشاركة النساء خلال عام 2014. وهذا يتناسب مع دراسة الباحث؛ حيث بلغت نسبة القوى العاملة للذكور 66.9%، بينما بلغت للإناث 33.1%، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأغا،2015) والتي بلغت فيها نسبة الذكور 74.6% ونسبة الإناث 25.4%.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين جدول (3.2) أن غالبية أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين25 إلى أقل من 35 سنة، وهذا يمثل ما نسبته 50.6% من عينة الدراسة، ثم يأتي الذين أعمارهم تتراوح ما بين35 إلى أقل من 45 سنة، وهذا يمثل ما نسبته 23.0%، ثم يأتي الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر وهذا يمثل ما نسبته 16.8%، أخيراً يأتي الذين أعمارهم أقل من 25 سنة وهذا يمثل ما نسبته 9.6%.

جدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25	31	9.6
25 إلى أقل 35 سنة	163	50.6
35 إلى أقل 45 سنة	74	23.0
45 سنة فأكثر	54	16.8
المجموع	**322**	**100.0**

* 3 حالات لم يجيبوا على متغير العمر

ووفق جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لعام 2015 بلغت نسبة الشباب دون سن الثلاثين 70% من سكان فلسطين، ما يشير إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي بامتياز، غني بالطاقات والإمكانيات، وهذا يتناسب مع نتيجة الباحث؛ حيث بلغت نسبة أفراد العينة من سن (25 إلى أقل من 35 سنة) ما نسبته 50.6%، وهذا بسبب كون العمل في منظمات المجتمع المدني يحتاج إلى خبرات شابة لسهولة التواصل مع المجتمع المحلي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجرجاوي،2012) والتي بلغت فيها النسبة من سن 26 إلى 35 سنة 50.6%

3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين جدول (3.3) أن غالبية أفراد العينة هم من المدراء العامين والتنفيذيين، وهذا يمثل ما نسبته 34.5% من عينة الدراسة، ثم يليهم رؤساء المشاريع والبرامج، وهذا يمثل ما نسبته 32.6%، ثم يليهم رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم، وهذا يمثل ما نسبته 16.6%، وأخيراً أعضاء مجالس الإدارة بما نسبته 16.3%

جدول (3.3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس مجلس الإدارة أو نائبه	52	16.6
مدير عام أو مدير تنفيذي	108	34.5
عضو مجلس إدارة مختص	51	16.3
رئيس قسم مشاريع أو برامج	102	32.6
المجموع	**313**	**100.0**

* 12 حالة لم يجيبوا على متغير المسمى الوظيفي

ويرى الباحث أن العينة ممثلة، ولديهم القدرة والمعرفة؛ حيث بلغت نسبة التنفيذيين في العينة 67.1%، ويعزو الباحث هذا إلى عدم تواجد أعضاء مجالس الإدارة بشكل يومي، بسبب طبيعة عملهم حيث يكون دورهم إشرافياً رقابياً، بينما يتواجد التنفيذيون بشكل يومي.

4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (3.4) أن غالبية أفراد العينة هم من الذين يحملون درجة البكالوريوس، وهذا يمثل ما نسبته 75.4% من عينة الدراسة، ثم يليهم حملة درجة الماجستير وهذا يمثل ما نسبته 12.8%، ثم يليهم حملة الدبلوم المتوسط، وهذا ما نسبته 8.4%، وأخيراً حملة درجة الدكتوراه، وهذا يمثل ما نسبته 3.4%.

جدول (3.4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط فأقل	27	8.4
بكالوريوس	241	75.4
ماجستير	41	12.8
دكتوراه	11	3.4
المجموع	**320**	**100.0**

* 5 حالات لم يجيبوا على متغير المؤهل العلمي

ووفق جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لعام 2015 أظهرت النتائج أن نسبة الشباب الذين أنهوا مرحلة التعليم الجامعي "بكالوريوس" قد بلغت 77.2% في قطاع غزة، وهذا يشير إلى اهتمام واضح وملحوظ في التعليم الجامعي على الصعيد الحكومي والقطاع الخاص، وعلى صعيد الأهالي والأفراد، حيث أصبح التعليم العالي والحصول على الشهادات العلمية استراتيجية مهمة يتخذها المجتمع الفلسطيني في التنمية والتطوير، وهذا ما أظهرته نتائج الباحث؛ حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين أنهوا البكالوريوس 75.4%، ويشار أن العمل في مثل هذه المنظمات قد لا يحتاج إلى أكثر من بكالوريوس، وبلغت نسبة حملة الدراسات العليا 16.2%، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجرجاوي،2012) حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس 67.1% ونسبة حملة الدراسات العليا 16.5%

5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يبين جدول (3.5) أن غالبية عينة الدراسة هم من الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5- 7 سنوات، وهذا ما يمثل بنسبته 38.0% ، ثم يليهم الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا ما يمثل بنسبته 28.0%، ثم يليهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 7- 10 سنوات، وهذا ما يمثل بنسبته 20.3%، ثم يليهم الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا ما يمثل بنسبته 13.7% .

جدول (3.5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	44	13.7
من 5 إلى أقل من 7 سنوات	122	38.0
من 7 إلى أقل من10 سنوات	65	20.3
10 سنوات فأكثر	90	28.0
المجموع	**321**	**100.0**

* 4 حالات لم يجيبوا على متغير سنوات الخبرة

ووفق دراسة الباحث فإن مجتمع الدراسة استهدف المنظمات الكبرى في قطاع غزة، حيث تم زيارة 180 منظمة على مستوى قطاع غزة، من حيث النفقات الخاصة بهم لعام 2014، حيث بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5-7 سنوات 38% من أفراد العينة، ويعزو الباحث هذا إلى أن متطلبات العمل تقتضي أن يكون القائمون على تلك المنظمات من ذوي الخبرة الطويلة في العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأغا،2015) والتي تركزت فيها النسب المرتفعة للخبرة في الفئات ذات الخبرة التي تزيد عن 5 سنوات حيث بلغت النسبة 46.4%.

6- توزيع أفراد العينة حسب التخصص

يبين جدول (3.6) أن غالبية عينة الدراسة هم من المتخصصين في العلوم المالية والإدارية، وهذا ما يمثل نسبة 41.0%، ثم يليهم المتخصصون في تخصصات أخرى، وهذا ما يمثل نسبة 20.5%، ثم يليهم المتخصصون في الهندسة، وهذا ما يمثل نسبة 15.5%، ثم يليهم المتخصصون في الخدمة الاجتماعية، وهذا ما يمثل نسبة 13.7%، وأخيراً المتخصصون في الآداب، وهذا ما يمثل نسبة 9.3%.

جدول (3.6): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
علوم مالية / إدارية	132	41.0
هندسة	50	15.5
خدمة اجتماعية	44	13.7
آداب	30	9.3
أخرى	66	20.5
المجموع	**322**	**100.0**

* 3 حالات لم يجيبوا على متغير التخصص

ووفق دراسة الباحث بلغت نسبة المتخصصين في العلوم المالية والإدارية 41%، وهذا يرجع لطبيعة العمل في منظمات المجتمع المدني، وما يتطلبه من إلمام في الأمور الإدارية والمالية.

7- توزيع أفراد العينة حسب عمر المنظمة

يبين جدول (3.7) أن غالبية عينة الدراسة تتكون من المنظمات اللاتي تزيد أعمارها عن 15 سنة، وهذا ما يمثل نسبة 39.4%، ثم تليها المنظمات اللاتي تتراوح أعمارها ما بين 10 – أقل من 15 سنة، وهذا ما يمثل نسبة 31.1%، ثم تليها المنظمات اللاتي تتراوح أعمارها ما بين 5 – أقل من 10 سنوات، وهذا ما يمثل نسبة 21.1%، وأخيراً المنظمات اللاتي تقل أعمارها عن 5 سنوات، وهذا ما يمثل نسبة 7.4%.

جدول (3.7): توزيع أفراد العينة حسب عمر المنظمة

عمر المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	7.4
5 – أقل من 10 سنوات	72	22.1
10 – أقل من 15 سنة	101	31.1
15 سنة فأكثر	128	39.4
المجموع	**325**	**100.0**

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأغا،2015) التي بينت أن نسبة الجمعيات التي يزيد عمرها عن 15 سنة بلغت 48.6%، ودراسة (الحلو،2012) التي بينت نتائجها أن 35% من المنظمات تقع ضمن فئات العمر الزمني 15 سنة فأكثر، حيث اعتمد الباحث على الجمعيات الكبرى التي لديها خبرة، وهذا ما أثبتته الدراسة؛ حيث بينت أن نسبة المؤسسات التي لديها خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 39.4% من أفراد العينة، وهذا يساهم في إعطاء الدراسة نتائج دقيقة ونابعة من خبرات متراكمة.

8- توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين

يبين جدول (3.8) أن غالبية عينة الدراسة تتكون من المنظمات اللاتي يقل عدد موظفيها عن 10 موظفين، وهذا ما يمثل نسبة 48.2%، ثم تليها المنظمات اللاتي يتراوح أعداد موظفيها ما بين 10–أقل من 20، وهذا ما يمثل نسبة 18.8%، ثم تليها المنظمات اللاتي يتراوح أعداد موظفيها ما بين 20–أقل من 40، وهذا ما يمثل نسبة 12.6%، ثم تليها المنظمات اللاتي يتراوح

أعداد موظفيها ما بين 40–أقل من 70، وهذا ما يمثل نسبة 10.2%، وأخيراً المنظمات اللاتي يزيد عدد موظفيها عن 70 موظفاً، وهذا ما يمثل نسبة 10.2%.

جدول (3.8): توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين

عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10	157	48.2
10– أقل من 20	61	18.8
20– أقل من40	41	12.6
40– أقل من 70	33	10.2
70 فأكثر	33	10.2
المجموع	**325**	**100.0**

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأغا،2015) حيث بلغت نسبة الجمعيات التي يقل عدد موظفيها عن 10 موظفين 43.5%، ويرى الباحث أن غالبية المنظمات لا تعتمد على التوظيف؛ وإنما تعتمد على التطوع نظرا لأنها لا تستطيع تغطية حجم النفقات التشغيلية، والمنظمات الكبيرة هي القادرة على اعتماد عدد كبير من الموظفين بشكل أساسي، وهذا ما يتوافق مع دراسة الباحث.

9- توزيع أفراد العينة حسب متوسط الميزانية السنوية بالدولار الأمريكي ($)

يبين جدول (3.9) أن غالبية عينة الدراسة تتكون من المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها 50000$– أقل من 100000$ ، وهذا ما يمثل نسبة 29.8% ، ثم تليها المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها 100000$– أقل من 200000$ ، وهذا ما يمثل نسبة 20.0%، ثم تليها المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيها300000$– أقل من 500000$، وهذا ما يمثل نسبة 13.3%، ثم تليها المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها 500000$– أقل من 100000$، وهذا ما يمثل نسبة 9.8%، وكذلك المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها 2000000 $ فأكثر، ثم تليها المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها 1000000$– أقل من 2000000$، وهذا ما يمثل نسبة 7.8%، وأخيراً المنظمات اللاتي يبلغ متوسط ميزانيتها200000$– أقل من 300000$، وهذا ما يمثل نسبة 9.5%.

جدول (3.9): توزيع أفراد العينة حسب متوسط الميزانية السنوية

متوسط الميزانية السنوية	العدد	النسبة المئوية %
$50000- أقل من $100000	88	29.8
$100000- أقل من $200000	59	20.0
$200000- أقل من $300000	28	9.5
$300000- أقل من $500000	39	13.3
$500000- أقل من $100000	29	9.8
$1000000- أقل من $2000000	23	7.8
2000000 $ فأكثر	29	9.8
المجموع	**295**	**100.0**

* 30 حالة لم يجيبوا على متغير متوسط الميزانية

كما ويرى الباحث أنه من خلال الاطلاع على الميزانية السنوية يمكن معرفة حجم الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وهل هي فاعلة أم أنها مجرد رقم لا تقدم شيئاً، ولذا ومن خلال الدراسة تبين أن المنظمات الكبيرة محدودة العدد، ووفق دراسة الباحث وبناء على الاعتماد على بيانات وزارة الداخلية لميزانيات المنظمات العاملة في قطاع غزة لعام 2014؛ فقد تبين أن المنظمات البالغة ميزانيتها $200,000 فأكثر هي فقط 29 منظمة، والمنظمات البالغة ميزانيتها $100,000 إلى $200,000 هي 23 منظمة، والمنظمات البالغ ميزانيتها $500,000 إلى $100,000 عددها 29 منظمة، بينما باقي المنظمات فهي أقل من نصف مليون دولار.

10- توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل

يبين جدول (3.10) أن غالبية عينة الدراسة تتكون من المنظمات اللاتي يعتبر تمويلها خارجي المصدر، وهذا ما يمثل نسبة 48.3%، ثم تليها المنظمات اللاتي يعتبر تمويلها ذاتياً ، وهذا ما يمثل نسبة 28.4%، ثم تليها المنظمات اللاتي يعتبر تمويلها داخلياً، وهذا ما يمثل نسبة 23.3%.

جدول (3.10): توزيع أفراد العينة حسب مصادر التمويل

مصادر التمويل *	العدد	النسبة المئوية %
ذاتي	155	28.4
خارجي	263	48.3
داخلي	127	23.3
المجموع	**545**	**100.0**

* سؤال اختيار من متعدد

ووفق دراسة الباحث بلغت نسبة التمويل الخارجي 48.3% من مجموع أفراد العينة، حيث يرى الباحث أن التمويل الخارجي من أهم مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني، وذلك نظراً لكبر حجم نفقات تلك المنظمات على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى، خاصة أن الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد منظمات المجتمع المدني على المصادر الداخلية أو الذاتية كمصادر رئيسية، كما يرى الباحث أنه على جميع المنظمات أن تُفعل جميع مصادر التمويل الداخلي والخارجي والذاتي، وذلك يساهم في تطوير خدمات المؤسسة باستمرار، ويحافظ على بقائها.

7.1.3 أداة الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات، أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116).

وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة_ دراسة حالة منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة".

- **خطوات بناء الاستبانة:**

1-الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2–تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

3–تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4–تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من(71) فقرة.

5–تم عرض الاستبانة على (16) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومختصين في مجال الإدارة وأساليبها، والملحق رقم (1) يبين خطاب التحكيم و ملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

6–في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة، من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (58) فقرة، ملحق رقم (3).

7– تم تكوين 5 فرق عمل لكل محافظة فرقة عمل، وتم توزيع 441 استبانة على منظمات المجتمع المدني وفقاً للمعيار المحدد مسبقاً، وتم استرداد 325 استبانة.

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص) والبيانات المتعلقة بالمنظمة (عمر المنظمة، عدد العاملين، متوسط الميزانية السنوي).
- القسم الثاني: يمثل في مجالات الدراسة، ويشتمل على 58 فقرة، موزع على 2 مجال:

أولا: فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

- المحور الأول: البناء التنظيمي، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الثاني: الكفاءة المؤسسية، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الثالث: القيادة الفاعلة، ويتكون من (8) فقرات.
- المحور الرابع: السياسة التمويلية، ويتكون من (7) فقرات.
- المحور الخامس: الكفاءة التسويقية، ويتكون من (11) فقرة.

ثانيا: دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة.

- المحور الأول: وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثاني: المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثالث: المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية، ويتكون من (5) فقرات.
- المحور الرابع: المساهمة في تحقيق التنمية البيئية، ويتكون من (4) فقرات.

8.1.3 صدق الاستبيان Validity

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،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). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة أو موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) متخصصاً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومختصين في مجال الإدارة وأساليبها، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (3).

2-صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

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

- **نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني.**

يوضح جدول (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول" **فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني** " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
البناء التنظيمي			
.1	تتميز وحدة تجنيد الأموال بوجود هيكل تنظيمي فاعل	0.600	*0.000
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تقسيم النشاطات والأعمال المختلفة بشكل واضح	0.609	*0.000
.3	تحرص وحدة تجنيد الأموال على وجود طاقم من العاملين الأكفاء	0.738	*0.000
.4	يوجد وصف وظيفي للعاملين في وحدة تجنيد الأموال يوضح المسئوليات والصلاحيات	0.605	*0.000
.5	تحظى وحدة تجنيد الأموال باهتمام واسع من قبل الإدارة العليا	0.741	*0.000
.6	تحظى وحدة تجنيد الأموال بنيل مكافآت مميزة ومناسبة	0.502	*0.005
.7	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بصلاحيات كافية لاتخاذ القرار	0.558	*0.001
.8	تتوفر لدى وحدة تجنيد الأموال كفاءات متعددة بحيث لا تقتصر على شخص واحد	0.688	*0.000
الكفاءة المؤسسية			
.1	تشارك وحدة تجنيد الأموال بوضع خطط استراتيجية وتشغيلية	0.637	*0.000
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على مهارات استقطاب موظفين يمتلكون دراية متعددة (الاتصال والتواصل والتفاوض وسرعه التشبيك مع المنظمات)	0.745	*0.000
.3	يمتلك العاملون في وحدة تجنيد الأموال القدرة على العمل بروح الفريق	0.795	*0.000
.4	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على إعداد مشاريع إبداعية ومفيدة للمجتمع	0.863	*0.000
.5	تهتم وحدة تجنيد الأموال بالمنظمة بإعداد مشاريع لها علاقة بالتنمية المستدامة	0.682	*0.000
.6	تستطيع وحدة تجنيد الأموال تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية	0.481	*0.007
.7	تتسم الخطط الخاصة بوحدة تجنيد الأموال بالمرونة الكافية	0.604	*0.000
القيادة الفاعلة			
.1	تعتمد وحدة تجنيد الأموال على التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيس في تحديد	0.689	*0.000

	عملية تجنيد الأموال		
.2	تواكب وحدة تجنيد الأموال الأحداث المتغيرة والمتلاحقة في البيئة المحيطة	0.653	*0.000
.3	تمتلك وحدة تجنيد الأموال رؤية وخطة استراتيجية واضحة	0.821	*0.000
.4	تدرك وحدة تجنيد الأموال الاحتياجات المجتمعية المتعلقة بالتنمية	0.706	*0.000
.5	تتعرف وحدة تجنيد الأموال على خطط المنظمات الشبيهة وتنسق معها	0.705	*0.000
.6	يتلقى العاملون في وحدة تجنيد الأموال التدريب الكافي وكذلك الإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة العليا	0.717	*0.000
.7	تحفز وحدة تجنيد الأموال العاملين فيها على الإبداع والابتكار	0.543	*0.002
.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التقييم الدوري للأداء	0.697	*0.000
السياسة التمويلية			
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال سياسات تمويلية واضحة ومعتمدة	0.678	*0.000
.2	تساعد السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال على تحقيق الشفافية والنزاهة	0.748	*0.000
.3	تتميز السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بالشمول والوضوح	0.723	*0.000
.4	تساعد السياسة التمويلية المتبعة داخل وحدة تجنيد الأموال على زيادة ثقة وعدد الممولين	0.713	*0.000
.5	حجم التمويل في وحدة تجنيد الأموال في زيادة دائمة	0.882	*0.000
.6	تتمتع وحدة تجنيد الأموال باستقرار في حجم التمويل	0.763	*0.000
.7	هناك انسجام بين برامج وحدة تجنيد الأموال وسياسات الممولين	0.760	*0.000
الكفاءة التسويقية			
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال خططا تسويقية لأنشطتها ومشاريعها المختلفة	0.679	*0.000
.2	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على البحث عن مصادر التمويل	0.732	*0.000
.3	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقة داخلية متينة	0.726	*0.000
.4	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقات خارجية قوية	0.687	*0.000
.5	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات تشمل كافة الفئات المستهدفة ملاحظة" الجهات الممولة تندرج في نطاق الفئات المستهدفة"	0.787	*0.000
.6	تركز وحدة تجنيد الأموال في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة	0.836	*0.000
.7	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تسويق المشاريع من خلال إعداد وسائط متعددة مختلفة ومميزة	0.837	*0.000
.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التواصل المستمر مع الممولين في سبيل بناء علاقة متينة معهم	0.750	*0.000
.9	تمتلك وحدة تجنيد الأموال رضا آليات واضحة تساعدها في التعرف على	0.774	*0.000

	مستوى المستفيدين من خدماتها المقدمة		
.10	تحرص وحدة تجنيد الأموال على إطلاع الممولين على أخبار المنظمة بشكل مستمر	0.868	*0.000
.11	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على التفاوض والإقناع	0.740	*0.000

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة

يوضح جدول (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني" **دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة**" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني" دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة" والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة			
.1	لدى إدارة المنظمة وعي واضح لمفهوم التنمية المستدامة	0.948	*0.000
.2	تهتم إدارة المنظمة بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة	0.927	*0.000
.3	تحرص إدارة المنظمة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة	0.943	*0.000
.4	تواكب إدارة المنظمة خطط التنمية لدى الجهات الرسمية وتحرص أن تتوافق معها	0.850	*0.000
المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية			
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال في خلق فرص عمل لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية	0.820	*0.000
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في تخفيض حجم معدلات البطالة في المجتمع	0.936	*0.000
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة على رفع معدل دخل الفرد	0.885	*0.000

.4	تحقق عملية تجنيد الأموال استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة	0.910	*0.000
المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية			
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المعتمدة في المنظمة في زيادة الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة	0.421	*0.021
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في رفع مستوى التعليم والثقافة و الرعاية الصحية المناسبة لدى أفراد المجتمع	0.651	*0.000
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة في تحقيق المساواة والتماسك والحراك الاجتماعي	0.393	*0.032
.4	تعمل وحدة تجنيد الأموال على تحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد المجتمع المحتاجين للأموال	0.420	*0.021
.5	تقوم عملية تجنيد الأموال على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة	0.593	*0.000
المساهمة في تحقيق التنمية البيئية			
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المتبعة في الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة	0.768	*0.000
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال المطبقة في المنظمة في تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع	0.816	*0.000
.3	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يساهم في توعية المجتمع لتجنب استخدام الكيماويات الضارة	0.867	*0.000
.4	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يشجع المجتمع المحلي على الحفاظ على نسبة أكبر من المساحات الخضراء	0.894	*0.000

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- الصدق البنائي Structure Validity :

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف، التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3.13).

جدول (3.13)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني			
1.	البناء التنظيمي	0.807	*0.000
2.	الكفاءة المؤسسية	0.754	*0.000
3.	القيادة الفاعلة	0.674	*0.000
4.	السياسية التمويلية	0.912	*0.000
5.	الكفاءة التسويقية	0.912	*0.000
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة			
1.	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	0.881	*0.000
2.	المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية	0.897	*0.000
3.	المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية	0.901	*0.000
4.	المساهمة في تحقيق التنمية البيئية	0.877	*0.000
	فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	0.966	*0.000
	دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة	0.904	*0.000

* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (3.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

9.1.3 ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي،2010: 97)، ويقصد به أيضا "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 تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين هما:

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

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (3.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائي.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (3.14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

#	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني			
1.	البناء التنظيمي	8	0.785
2.	الكفاءة المؤسسية	7	0.819
3.	القيادة الفاعلة	8	0.839
4.	السياسية التمويلية	7	0.848
5.	الكفاءة التسويقية	11	0.928
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة			
1.	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	4	0.937
2.	المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية	5	0.911
3.	المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية	4	0.922
4.	المساهمة في تحقيق التنمية البيئية	4	0.857
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني		41	0.960
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة		17	0.943

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

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل وفقا للمعادلة التالية: $R = \frac{2R}{1+R}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (3.15).

جدول (3.15) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني			
1.	البناء التنظيمي	0.754	0.859
2.	الكفاءة المؤسسية	0.581	0.735
3.	القيادة الفاعلة	0.659	0.795
4.	السياسية التمويلية	0.707	0.828
5.	الكفاءة التسويقية	0.837	0.911
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة			
1.	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	0.861	0.926
2.	المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية	0.879	0.936
3.	المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية	0.836	0.911
4.	المساهمة في تحقيق التنمية البيئية	0.726	0.841
	فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	0.689	0.816
	دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة	0.855	0.922

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.15) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودالاً إحصائياً، بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها،

مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

10.1.4 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كومجروف سمرنوف Kolmogorov_Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ومن خلال النتائج المبينة في جدول (3.16) تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)

جدول (3.16)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني			
.1	البناء التنظيمي	0.971	0.563
.2	الكفاءة المؤسسية	0.963	0.374
.3	القيادة الفاعلة	0.979	0.811
.4	السياسية التمويلية	0.947	0.141
.5	الكفاءة التسويقية	0.957	0.266
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة			
.1	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	0.977	0.775
.2	المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية	0.931	0.052
.3	المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية	0.946	0.129
.4	المساهمة في تحقيق التنمية البيئية	0.948	0.152
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني		0.965	0.420
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة		0.973	0.631

* التوزيع طبيعي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

11.1.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس ، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov_Smirnov Test للتعرف على نوع توزيع البيانات وخلال في البيانات التي يفوق حجمها (50) مفردة.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أم قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات المقياس.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار F أو ما يعرف باختبار 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.
- نموذج الانحدار Regressin ومعامل التحديد R Square للتعرف على درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعرفة القدرة التنبؤية للنموذج المقدر للعلاقة بين المتغيرات.

2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.2.3 المقدمة

2.2.3 تحليل وتفسير محاور وفقرات الاستبانة

3.2.3 المحك المعتمد في الدراسة

4.2.3 تحليل فقرات محاور الاستبانة

5.2.3 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

2.3 تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.2.3 المقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة."

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة؛ إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.2.3 تحليل وتفسير محاور وفقرات الاستبانة

- اختبار حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة):

وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة، وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، أي بصورة واضحة. إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وتكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار؛ فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد)، والعكس صحيح.

3.2.3 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1−5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي: (التميمي،2004 :42).

جدول (3.17)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% –36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% – 52%	قليلة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52%– 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68%– 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84 %–100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية إلى مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

4.2.3 تحليل فقرات محاور الاستبانة:

المحور الأول: فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

أولاً: البناء التنظيمي:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، والنتائج كما في جدول (3.18).

جدول (3.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور البناء التنظيمي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	تتميز وحدة تجنيد الأموال بوجود هيكل تنظيمي فاعل	3.93	78.60	20.481	*0.000	5
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تقسيم النشاطات والأعمال المختلفة بشكل واضح	3.97	79.40	22.779	*0.000	3
.3	تحرص وحدة تجنيد الأموال على وجود طاقم من العاملين الأكفاء	4.13	82.60	26.464	*0.000	1
.4	يوجد وصف وظيفي للعاملين في وحدة تجنيد الأموال يوضح المسئوليات والصلاحيات	3.93	78.60	18.846	*0.000	6
.5	تحظى وحدة تجنيد الأموال باهتمام واسع من قبل الإدارة العليا	4.11	82.20	24.732	*0.000	2
.6	تحظى وحدة تجنيد الأموال بنيل مكافآت مميزة ومناسبة	3.69	73.80	13.719	*0.000	8
.7	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بصلاحيات كافية لاتخاذ القرار	3.71	74.20	14.335	*0.000	7
.8	تتوفر لدى وحدة تجنيد الأموال كفاءات متعددة بحيث لا تقتصر على شخص واحد	3.94	78.80	19.664	*0.000	4
	جميع فقرات المحور معاً	**3.92**	**78.40**	27.336	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور البناء التنظيمي يساوي (3.92)، وبذلك فإن الوزن النسبي له (78.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(27.336)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال جاءت بنسبة 78.40%، مما يعني وجود هيكل تنظيمي فاعل في وحدة تجنيد الأموال، وأنها تحظى باهتمام واسع من قبل الإدارة العليا ولها صلاحيات كافية لاتخاذ القرار، كما يتوفر في وحدة تجنيد الأموال كفاءات متعددة لا تقتصر على شخص واحد، حيث يوجد بها طاقم من العاملين الأكفاء ويتم تقسيم النشاطات والأعمال المختلفة بشكل واضح مع وجود وصف وظيفي للعاملين يوضح المسئوليات والصلاحيات.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الجرجاوي،2010) التي أوصت بضرورة العمل على استقطاب عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال.

وأيضاً مع دراسة (أبو راس،2010) التي بينت أهم نتائجها أن وجود ضعف في الهيكل التنظيمي في المؤسسات الأهلية ينعكس على قدرة هذه المؤسسات في تمويل أنشطتها المختلفة، وهذا يتطابق مع دراسة الباحث.

ويوصي الباحث بضرورة حرص منظمات المجتمع المدني على فاعلية البناء التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في زيادة قدرة منظمات المجتمع المدني على تجنيد الأموال.

ثانياً: الكفاءة المؤسسية:

جدول (3.19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور الكفاءة المؤسسية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	تشارك وحدة تجنيد الأموال بوضع خطط استراتيجية وتشغيلية	4.01	80.20	23.715	*0.000	5
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على مهارات استقطاب موظفين يمتلكون دراية متعددة (الاتصال والتواصل والتفاوض وسرعه التشبيك مع المنظمات)	4.03	80.60	25.306	*0.000	3
.3	يمتلك العاملون في وحدة تجنيد الأموال القدرة على العمل بروح الفريق	4.13	82.60	27.250	*0.000	1

.4	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على إعداد مشاريع إبداعية ومفيدة للمجتمع	4.04	80.80	25.679	*0.000	2
.5	تهتم وحدة تجنيد الأموال بالمنظمة بإعداد مشاريع لها علاقة بالتنمية المستدامة	4.00	80.00	24.268	*0.000	6
.6	تستطيع وحدة تجنيد الأموال تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية	4.01	80.20	24.815	*0.000	4
.7	تتسم الخطط الخاصة بوحدة تجنيد الأموال بالمرونة الكافية	3.99	79.80	23.900	*0.000	7
جميع فقرات المحور معاً		**4.03**	**80.60**	**33.782**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور الكفاءة المؤسسية يساوي (4.03)، وبذلك فإن الوزن النسبي (80.60%)، وأن قيمة اختبار T يساوي(33.782)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) ، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال جاءت بنسبة 80.60%،مما يعني مشاركة وحدة تجنيد الأموال بوضع خطط استراتيجية وتشغيلية تتسم بالمرونة الكافية، وحرص وحدة تجنيد الأموال على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات متعددة مثل: الاتصال والتواصل والتفاوض وسرعة التشبيك مع المنظمات والعمل بروح الفريق، والقدرة على إعداد مشاريع إبداعية ومفيدة للمجتمع ولها علاقة بالتنمية المستدامة، كما تستطيع وحدة تجنيد الأموال تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو دقة،2009)، التي بينت نتائجها أن لدى الجمعيات وعياً كبيراً بأهمية قياس الكفاءة والفعالية في أعمالها، ومدى الارتباط الوثيق لذلك بعملية جلب الأموال.

وأيضاً مع دراسة (أبو عدوان 2013) التي أوصت بضرورة بلورة منظمات المجتمع المدني لخططها وبرامجها، وفق رؤية تسعى من خلالها لتحقيق وترسيخ مفاهيم تغيير المجتمع وتطويره.

ودراسة الحلو (2010) التي أوصت بضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، في مختلف المراحل الإدارية، والاستعانة بجهات متخصصة للإشراف على وتقييم هذا التطبيق في المنظمة.

وتطابقت مع دراسة (Jablonski,2006) التي أوصت بضرورة بناء استراتيجيات تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات، ليستمروا في مهمتهم في تجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية.

ويرى الباحث أن الكفاءة المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتوفرة في المنظمة، ولذلك يجب أن تكون هذه المنظمات على درجة عالية من الكفاءة في إدارة منظومة العمل بداخلها من جهة، وفي التعامل والاتصال بكافة طوائف المجتمع المحلي الذي تعمل فيه من جهة أخرى.

ويؤكد الباحث على ضرورة امتلاك منظمات المجتمع المدني الخطط والاستراتيجيات لوحدة تجنيد الأموال، ولكن الأهم من ذلك أن يتم تطبيق هذه الخطط؛ فالكثير من المنظمات تمتلك خططاً جيدة، لكن لا يتم تطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي أصبح المطلوب امتلاك الخطط وتطبيقها.

ثالثاً: القيادة الفاعلة:

جدول (3.20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور القيادة الفاعلة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	تعتمد وحدة تجنيد الأموال على التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيس في تحديد عملية تجنيد الأموال	4.00	80.00	23.143	*0.000	3
.2	تواكب وحدة تجنيد الأموال الأحداث المتغيرة والمتلاحقة في البيئة المحيطة	4.06	81.20	26.385	*0.000	1
.3	تمتلك وحدة تجنيد الأموال رؤية وخطة استراتيجية واضحة	3.94	79.40	21.377	*0.000	4

.4	تدرك وحدة تجنيد الأموال الاحتياجات المجتمعية المتعلقة بالتنمية	4.01	80.20	22.770	*0.000	2
.5	تتعرف وحدة تجنيد الأموال على خطط المنظمات الشبيهة وتنسق معها	3.80	76.00	17.575	*0.000	8
.6	يتلقى العاملون في وحدة تجنيد الأموال التدريب الكافي وكذلك الإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة العليا	3.92	78.40	18.745	*0.000	7
.7	تحفز وحدة تجنيد الأموال العاملين فيها على الإبداع والابتكار	3.95	79.00	21.513	*0.000	5
.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التقييم الدوري للأداء	3.93	78.60	18.896	*0.000	6
جميع فقرات المحور معاً		**3.95**	**79.00**	**29.098**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الفاعلة يساوي (3.95)، وبذلك فإن الوزن النسبي (79.00%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(29.098)، وأن القيمة الاحتمالية (. Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال جاءت بنسبة 79%، وهذا يعني اعتماد وحدة تجنيد الأموال على التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيس في تحديد عملية تجنيد الأموال حيث تمتلك رؤية وخطة استراتيجية واضحة وتتعرف على خطط المنظمات الشبيهة وتنسق معها، وتواكب الأحداث المتغيرة والمتلاحقة في البيئة المحيطة، وتدرك الاحتياجات المجتمعية المتعلقة بالتنمية، كما يتلقى العاملون فيها التدريب الكافي وكذلك الإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة العليا، وتحفز العاملين فيها على الإبداع والابتكار، وتحرص وحدة تجنيد الأموال على التقييم الدوري للأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع (الأغا،20015) التي بينت أن 75.83% من الجمعيات الخيرية في قطاع غزة تطبق الكفاءة والفاعلية في برامجها ومشاريعها المختلفة.

واتفقت هذا الدراسة مع دراسة (قديح،2015) التي أوصت بضرورة استقطاب خبراء في عملية تجنيد الأموال، مع تدريب الكوادر الموجودة في الجمعية وتطويرها.

وأيضاً مع دراسة (الجرجاوي،2012) التي أوصت باعتماد برنامج تدريب متكامل لرفع كفاءة العاملين، والعمل على تخصيص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية، وكذلك دراسة (الحلو،2012) التي أوصت بضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفق الاحتياجات اللازمة، لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، وهذا يتطابق مع دراسة الباحث.

ويرى الباحث أن قيادة المنظمات تمثل عنصراً مهماً وحيوياً في حياة نشاطاتها وازدهارها واستمرارها وعملياتها المختلفة، فالقيادة هي قمة التنظيم الإداري، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد.

رابعاَ: السياسة التمويلية

جدول (3.21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور السياسة التمويلية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال سياسات تمويلية واضحة ومعتمدة	3.97	79.40	22.203	*0.000	3
.2	تساعد السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال على تحقيق الشفافية والنزاهة	4.04	80.80	25.643	*0.000	2
.3	تتميز السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بالشمول والوضوح	3.95	79.00	23.113	*0.000	4
.4	تساعد السياسة التمويلية المتبعة داخل وحدة تجنيد الأموال على زيادة ثقة وعدد الممولين	4.06	81.20	26.769	*0.000	1

.5	حجم التمويل في وحدة تجنيد الأموال في زيادة دائمة	3.74	74.80	14.718	*0.000	6
.6	تتمتع وحدة تجنيد الأموال باستقرار في حجم التمويل	3.49	69.80	9.311	*0.000	7
.7	هناك انسجام بين برامج وحدة تجنيد الأموال وسياسات الممولين	3.84	76.80	18.698	*0.000	5
جميع فقرات المحور معاً		**3.87**	**77.40**	**27.416**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور السياسة التمويلية يساوي (3.87)، وبذلك فإن الوزن النسبي (77.40%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(27.416)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال جاءت بنسبة 77.4%، وهذا يوضح أن وحدة تجنيد الأموال تمتلك سياسات تمويلية واضحة ومعتمدة، حيث تساعد السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال على تحقيق الشفافية والنزاهة وزيادة ثقة وعدد الممولين، وتتميز بالشمول والوضوح، كما تتمتع وحدة تجنيد الأموال باستقرار في حجم التمويل، ويكون هناك انسجام بين برامج وحدة تجنيد الأموال وسياسات الممولين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجرجاوي،2012) التي بينت أن 80.92% من الجمعيات لديها دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال، والذي يحدد عمل الجمعية بخصوص العمليات والإجراءات الخاصة، واستقطاب الممولين وكسب ثقتهم، واتفقت أيضا مع دراسة (الحلو ،2012) التي بينت حرص المنظمات غير الحكومية على إظهار بياناتها ومعلوماتها المالية أمام الجهات الرسمية، وفئات المستفيدين للحصول على الثقة واكتساب المصداقية في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو نحلة، 2008) التي أوصت بضرورة التغلب على السياسات المفروضة من قبل الجهات المانحة، وفرض أولويات هذه المنظمات التي تخدم أولويات المجتمع وأهداف تلك المنظمات.

ودراسة (أبو خوصة، 2003) التي أوصت بضرورة الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق وأهدافها، وخلق مصادر ذاتية لدى المنظمات الأهلية للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت.

ويرى الباحث أن كسب ثقة الممولين وزيادة عددهم، تظهر بقدرة منظمات المجتمع المدني على إدارة المرافق الخيرية، ونزاهة عملها وبعدها عن المصالح الخاصة، وتمتعها بالمصداقية والشفافية.

خامساً: الكفاءة التسويقية:

جدول (3.22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات محور الكفاءة التسويقية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال خططا تسويقية لأنشطتها ومشاريعها المختلفة	3.98	79.60	24.222	*0.000	7
.2	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على البحث عن مصادر التمويل	4.03	80.60	25.541	*0.000	5
.3	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقة داخلية متينة	4.02	80.40	26.019	*0.000	6
.4	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقات خارجية قوية	3.95	79.00	21.859	*0.000	10
.5	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات تشمل كافة الفئات المستهدفة ملاحظة" الجهات الممولة تندرج في نطاق الفئات المستهدفة"	3.98	79.60	23.051	*0.000	8
.6	تركز وحدة تجنيد الأموال في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة	4.09	81.80	27.180	*0.000	3
.7	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تسويق المشاريع من خلال إعداد وسائط متعددة مختلفة ومميزة	3.96	79.20	22.642	*0.000	9
.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التواصل المستمر مع الممولين في سبيل بناء علاقة متينة معهم	4.13	82.60	29.027	*0.000	1
.9	تمتلك وحدة تجنيد الأموال رضا آليات واضحة تساعدها في التعرف على مستوى المستفيدين من	3.92	78.40	21.469	*0.000	11

	خدماتها المقدمة					
.10	تحرص وحدة تجنيد الأموال على إطلاع الممولين على أخبار المنظمة بشكل مستمر	4.08	81.60	26.542	*0.000	4
.11	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على التفاوض والإقناع	4.12	82.40	29.114	*0.000	2
جميع فقرات المحور معاً		**4.02**	**80.40**	**36.573**	*0.000	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور الكفاءة التسويقية يساوي (4.02)، وبذلك فإن الوزن النسبي (80.40%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(36.573)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني جاءت بنسبة 80.40%، وهذا يعني أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تمتلك خططاً تسويقية لأنشطتها ومشاريعها المختلفة، وتتميز بالقدرة على البحث عن مصادر تمويل، كما تتمتع بشبكة علاقات خارجية قوية، ويوجد لديها قاعدة بيانات تشمل كافة الفئات المستهدفة، وتركز وحدة تجنيد الأموال في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة، وتحرص على التواصل المستمر مع الممولين في سبيل بناء علاقة متينة معهم، كما تمتلك وحدة تجنيد الأموال آليات واضحة تساعدها في التعرف على مستوى المستفيدين من خدماتها المقدمة، وتحرص على إطلاع الممولين على أخبار المنظمة بشكل مستمر، حيث يوجد لدى العاملين بوحدة تجنيد الأموال القدرة على التفاوض والإقناع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قديح،2015) التي أوصت بضرورة تعزيز تطبيق مفهوم التسويق الحديث، مع الحرص على نسج علاقات مميزة مع الممولين، ودراسة (الجرجاوي،2012) التي أوصت بضرورة تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة، لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية.

ويرى الباحث أن قدرة المؤسسات الأهلية على تجنيد التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها وبرامجها الإغاثية والتنموية يعتمد على فهمها لطبيعة وخصائص مجتمع الممولين، وإمكانية التعامل معه، لذلك يستلزم من منظمات المجتمع المدني إقامة علاقات مستمرة مع الممولين، وإقناعهم بأهمية البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها وضرورتها، ودورها الإيجابي في تنمية المجتمع الفلسطيني.

المحور الثاني: دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3، أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

من جدول (3.23) يمكن استخلاص ما يلي:

جدول (3.23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني"

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	3.96	79.20	35.639	*0.000

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني" يساوي 3.96، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.20%، وقيمة اختبار T تساوي 35.639، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن الموافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة.

بينت النتائج أن فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني كانت بنسبة 79.20%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجرجاوي 2012) التي بينت أن طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال؛ حيث كانت النسبة 80.84 %، وتتفق أيضاً مع دراسة (قديح،2015) والتي أكدت أن وجود خطة استراتيجية وخطط عمل واضحة يزيد من عملية تجنيد الأموال في الجمعية، وذلك لأهمية التخطيط، حيث يساعد في تنظيم العمل ويرفع من كفاءة إنجاز المهام بدقة عالية، كذلك وجود خطة عمل وخطة استراتيجية واضحة يقلل من نسبة الأخطاء والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجمعية أثناء تنفيذها للمشاريع، وبالتالي تكون نسبة نجاح تنفيذ المشاريع عالية، مما يؤثر بشكل إيجابي على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

ويرى الباحث أن منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً تكاملياً مع الدور الحكومي في تلبية احتياجات الأفراد، لما يحققه تجنيد الأموال من هدف إنساني للمنظمات من خلال توفير حياة كريمة لأفراد المجتمع.

محور وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3، أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) والنتائج كما في جدول (3.24).

جدول (3.24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	لدى إدارة المنظمة وعي واضح لمفهوم التنمية المستدامة	4.13	82.60	25.963	*0.000	1
.2	تهتم إدارة المنظمة بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة	3.98	79.60	23.293	*0.000	4
.3	تحرص إدارة المنظمة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة	4.03	80.60	23.522	*0.000	2
.4	تواكب إدارة المنظمة خطط التنمية لدى الجهات الرسمية وتحرص أن تتوافق معها	3.99	79.80	23.264	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	**4.03**	**80.60**	**28.030**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة يساوي (4.03)، وبذلك فإن الوزن النسبي (80.60%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(28.030)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة كانت بنسبة 80.60%، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحلو،2012) التي بينت توافر المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 74.30%، وينعكس ذلك على اهتمام تلك المنظمات في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة ومعاييرها أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج.

ويرى الباحث أن منظمات المجتمع المدني تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي، وحماية البيئة، والتي تعتبر الركائز الأساسية الثلاثة للتنمية المستدامة.

ويؤكد الباحث أن منظمات المجتمع المدني هي المحرك الرئيس للعملية التنموية داخل أي مجتمع؛ أي أن أي دولة أو مجتمع في العالم لا يمكن أن يحدث بداخله تقدم بدون المواطن، وبدون مشاركة المجتمع المحلي، وتحديداً القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

أولاً: محور المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3، أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، والنتائج كما في جدول (3.25).

جدول (3.25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال في خلق فرص عمل لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية	4.12	82.40	25.262	*0.000	1
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في تخفيض حجم معدلات البطالة في المجتمع	3.95	79.00	20.511	*0.000	3
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة على رفع معدل دخل الفرد	3.90	78.00	17.942	*0.000	4
.4	تحقق عملية تجنيد الأموال استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة	4.02	80.40	23.886	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	**4.00**	**80.00**	**25.724**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية يساوي (4.00)، وبذلك فإن الوزن النسبي (80.00%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(25.724)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 80%، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأغا،2015) التي أوصت بضرورة قيام الجمعيات الخيرية بتنفيذ مشاريع مدرة للدخل، تحقق عائداً ذاتياً يمكن الاعتماد عليه في تمويل برامج ومشاريع الجمعية، وضرورة تبني الجمعيات الخيرية لمشاريع تنموية تساهم في تحقيق دخل مستقل للمستفيدين، حتى يتمكنوا من إدارة شئونهم بأنفسهم بعد انتهاء المشروع، مما يعزز الدور التنموي لتلك الجمعيات.

واتفقت مع دراسة (الهندي ،2005) التي أوصت بضرورة ربط عمل المنظمات الأهلية في فلسطين ببرامج تنموية منظمة، ليتم إعدادها وفقاً لمتطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية، بعيداً عن العفوية وسياسة ردود الأفعال.

ويعزو الباحث هذا إلى دور منظمات المجتمع المدني، باعتبارها شريكاً أساسياً لتحقيق الأهداف التنموية، من خلال البرامج والنشاطات المستديمة؛ فالتنمية الاقتصادية هي الأكثر ارتباطاً كمؤشر وكنتيجة على الأفراد، إذ إن الاستثمارات تؤدي دورها في خدمة المجتمع والمواطن، من خلال المشاركة الفاعلة في توفير فرص العمل ضمن ظروف مهنية مناسبة. **ومن المشاريع الاقتصادية التنموية في قطاع غزة ما يلي:**

- **مشروع تشغيل الخريجين والتمكين الاقتصادي** بقيمة (1.8 مليون دولار) بدعم كريم من الإغاثة الإسلامية والذي تم تنفيذه بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني والذي هدف إلى تدريب و تشغيل 185 من الخريجين الجامعيين ذوي التخصصات المختلفة في المؤسسات العامة، وشمل كذلك إنشاء 100 مشروع صغير مدر للدخل، وذلك على شكل منح صغيرة، وذلك لحماية سبل العيش للأسر الفقيرة من خلال التنمية المتكاملة، والقضاء على البطالة وإخراج الفقراء من دائرة الفقر وطلب المساعدات الإنسانية إلى دائرة الاستقلال الاقتصادي، ولتصبح الأسر منتجة مستقلة، تمتلك فرصًا للعمل، مما يساهم في الرقى بمستوى معيشتهم واستعادتهم لكرامتهم، وليتمكنوا هؤلاء من عملهم في مشاريع تخصهم، ولا يعتمدوا على غيرهم، ويتمكنوا من تأمين مصدر الرزق اليومي من الغذاء والدواء والمسكن والملبس، وصولاً إلى التخفيف من معدل البطالة وتحسين مستوى الدخل لديهم.

- **مشروع إعادة تأهيل وتنمية المناطق الزراعية الحدودية في قطاع غزة** بدعم كريم من مؤسسة قطر الخيرية وبالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني، حيث يهدف هذا المشروع إلى تحسين البنية التحتية الزراعية في قطاع غزة مع التركيز على المناطق الحدودية المهمشة وكذلك تحسين وضع الأمن الغذائي وتمكين وتعزيز صمود المزارعين وتسهيل وصولهم إلى أراضيهم، وتحسين جودة المنتجات الزراعية للمشاتل. ويتم ذلك من خلال إعادة تأهيل وتطوير المناطق الزراعية ليشمل تعبيد الطرق الزراعية وشبكات الإمداد للمياه والكهرباء، إضافة إلى إنشاء خزانات للمياه وحفر الآبار وتأهيل أراض زراعية بمساحة 800 ألف متر مربع وإعادة استصلاحها وزراعتها بالأشجار المثمرة.

- **المشاريع الصغيرة** التي تنفذها هيئة الإغاثة التركية لخدمة الأسر الفقيرة والمهشمة في قطاع غزة في ظل انعدام فرص العمل ومنها مشروع: بقالة، أدوات منزلية، سيارة أجرة، دهان موبيليا.

والعديد من الجمعيات الخيرية الأخرى التي تقدم المشاريع الصغيرة المدرة للدخل للأسر الفقيرة، ومن خلال عمل الباحث كمدير لجمعية الرحمة الخيرية، قامت الجمعية بتنفيذ العديد من المشاريع التنموية الاقتصادية التي تساهم في تحسين الظروف المعيشية ودفع عجل التنمية الاقتصادية نحو ضمان الاكتفاء الذاتي. منها على سبيل المثال:

- **مشروع تدريب وتشغيل الخريجين:** والذي هدف إلى تأهيل كادر شبابي رائد في مجال العمل المؤسساتي الخيري من مختلف التخصصات وذلك لبناء قدرات المؤسسات الخيرية حيث تم اختيار المحتوى التدريبي الأكثر ملائمة لتطوير أداء المؤسسات الخيرية، بما يضمن تقديم تدريب يلبي الاحتياج بناء على أسس مدروسة تساعد على رفع كفاءة المؤسسات وبالتالي تقديم أفضل الخدمات للمجتمع المحلي، وعرض صورة أفضل عن العمل الخيري محلياً ودولياً، والمساهمة في توفير فرص عمل للخريجين.

- **المشروع الزراعي:** يهدف هذا المشروع إلى توفير منتج زراعي مميز، بالإضافة إلى تشغيل عدداً من المزارعين العاطلين وحصولهم على فرص عمل دائمة في المشروع بالإضافة إلى تشغيل عشرات العمال خلال المواسم، وذلك من أجل المساهمة الفعّالة في دعم الناتج المحلي الزراعي وتحقيق مبدأ الاكتفاء الذاتي للمشروع، والمساهمة في التنمية الاقتصادية داخل المجتمع والسير به نحو الإنتاج والفاعلية وتحقيق الأمن الغذائي.

- **مشروع إنشاء مزارع للدجاج اللاحم**، وقد تضمن المشروع إقامة مزارع الدجاج اللاحم على مساحات مختلفة مع كافة التجهيزات اللازمة ورفدها بصيصان مع علف التسمين اللازم خلال دورة الإنتاج الأولى، وقد وفر هذا المشروع فرص عمل لمجموعة من العمال العاطلين.

ثانياً: محور المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3، أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) والنتائج كما في جدول (3.26).

جدول (3.26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المعتمدة في المنظمة في زيادة الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة	4.01	80.20	25.072	*0.000	2
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في رفع مستوى التعليم والثقافة و الرعاية الصحية المناسبة لدى أفراد المجتمع	4.00	80.00	25.745	*0.000	3
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة في تحقيق المساواة والتماسك والحراك الاجتماعي	3.98	79.60	22.491	*0.000	4
.4	تعمل وحدة تجنيد الأموال على تحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد المجتمع المحتاجين للأموال	3.97	79.40	23.483	*0.000	5
.5	تقوم عملية تجنيد الأموال على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة	4.06	81.20	26.596	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.99**	**79.80**	**30.187**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية يساوي (3.99)، وبذلك فإن الوزن النسبي (79.80%)، وأن قيمة اختبار T تساوي (30.187)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة 79.8%، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو عدوان،2013) التي بينت أن عمل منظمات المجتمع المدني لا يقتصر على أشكال تقديم الخدمات؛ بل يشمل السعي لتطوير المجتمع، وهذا أساس العملية التنموية التي تشكل جوهر عمل منظمات المجتمع المدني، حيث أوصت الدراسة بضرورة إعادة الاعتبار للعمل التطوعي، وذلك من خلال تعزيز مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته، وتطوير مفهوم المشاركة المجتمعية.

وأيضاً مع دراسة (Nikkhah & Redzuan, 2010) التي بينت أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التنمية عملية مجتمعية واعية، محددة للغايات، يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات، وبالتالي فإنها مستمرة ومتصاعدة وفقاً لتجدد احتياجات المجتمع وتزايدها، ومن المشاريع التنموية الاجتماعية في قطاع غزة ما يلي:

- **<u>هيئة الإغاثة التركية IHH:</u>** مشروع ترميم البيوت المتضررة من الحرب، وعقد اتفاق مع وزارة الصحة لتزويدهم بالأدوية والمستلزمات اللازمة، وتمويل مختبرات حاسوب في الجامعة الإسلامية وجامعة الأمة لتنمية قدرات ومهارات طلابهم وتثقيفهم ليصبحوا جاهزين لسوق العمل المحلي والدولي، إضافة إلى تجهيز مشفي الشوا الكائن في مدينة بيت حانون شمال قطاع غزة بالأجهزة الطبية اللازمة للعمل ومعالجة المواطنين.

- **<u>قطر الخيرية:</u>** مشروع إنشاء مبني دراسي بجامعة الأقصى – غزة مكون من 5 طوابق على مساحة 5500 متر مربع بتكلفة 5 ملايين ريال قطري، وتنفيذ مشروع توفير مياه الشرب للفقراء، والذي من المقرر أن تستفيد منه أكثر من 3000 أسرة غزاوية فقيرة والذي تبلغ تكلفته المالية 262 ألف ريال قطري.

- **الإغاثة الإسلامية:** مشروع إنشاء وتشطيب مدرستين في وسط مدينة غزة حيث تشهد المنطقة كثافة سكانية عالية حيث ستقدم المدرستين الخدمات لأكثر من 1776 طالب وطالبة سنويًا، يهدف المشروع إلى خلق بيئة تعليمية آمنة وصحية ونظيفة مناسبة للطلبة كما ويساهم في تشجيع الطلبة على التعلم وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مشجعة للدراسة والتحصيل العلمي وتحسين وتطوير أداء المدرسين بتوفير بيئة تعليمية تساهم في زيادة التحصيل العلمي.

وأيضاً مشروع "تحسين جودة التعليم من خلال أندية الإبداع في مجالات العلوم والتكنولوجيا" حيث تم افتتاح أندية الإبداع في 22 مدرسة حكومية في قطاع غزة، ويهدف هذا المشروع إلى تحسين جودة التعليم وتطوير مجالات إبداع الطلبة لتمكينهم من مواكبة التطورات العصرية.

- **ومن خلال عمل الباحث كمدير في جمعية الرحمة الخيرية تم تنفيذ العديد من المشاريع المتنوعة والتي شملت مجالات شتى في الإغاثة والتنمية الاجتماعية وبناء وترميم المنازل ومجالات الصحة والتعليم والرياضة وغيرها من المشاريع الإغاثية والتنموية الذي تخدم بشكل أساسي المواطن الفلسطيني المحتاج والفقير. ومنها على سبيل المثال:**

- **مشروع بئر ومحطة تحلية مياه زمزم بمنطقة خزاعة** تم إنشاء هذه المحطة لتلبية حاجة الناس من المياه العذبة، في ظل اشتداد ملوحة المياه في قطاع غزة، وتأثيرها السلبي على حياة وصحة المواطنين، والعمل على حل مشكلاتهم وخصوصاً مشكلة المياه التي عانت منها البلدة خلال السنوات السابقة واشتدت أزمتها بعد الحرب الأخيرة على القطاع. يذكر أن الجمعية ومن خلال هذه المشروع تكون قد استطاعت توفير المياه الصالحة للشرب لما يقارب 2000 مواطن من سكان بلدة خزاعة مجاناً وبدون مقابل.

- **مشروع سقيا الماء** قامت جمعية الرحمة الخيرية بتنفيذ مشروع سقيا الماء الممول من الندوة العالمية للشباب الإسلامي والذي تم خلاله توزيع خزانات مياه على بعض المنازل الفقيرة، كما تم تعبئتها بالمياه الصحية الصالحة للشرب، خاصة بعد الحرب الأخيرة التي أدت إلى تدمير الآبار الجوفية وأنابيب نقل المياه في محافظة خانيونس، ويتمثل المشروع في توزيع خزان مياه بسعة 1000 لتر وتزويده بالمياه الصالحة للشرب.

- **مشروع الرغيف الخيري** نفذت جمعية الرحمة الخيرية مشروع توزيع الرغيف الخيري على الأسر الفقيرة بمحافظة خان يونس؛ تأدية لرسالتها السامية في النهوض بأبناء الشعب الفلسطيني،

وتحقيقاً لأهدافها في مساعدة الأسر الفقيرة والمحتاجة وهذا المشروع يأتي ضمن المساعدات الإغاثية الدورية التي تنفذها الجمعية على مستوى محافظة خان يونس في ظل هذه الظروف الصعبة التي يمر بها أهالي المحافظة ويستهدف المشروع 100أسرة يومياً.

- **مشروع الإنارة الآمنة لبيوت الأسر الفقيرة** ويهدف المشروع إلى تمديد شبكة إنارة منزلية آمنة عن طريق التيار الكهربائي الثابت (DC) داخل بيوت الأسر الفقيرة في محافظة خان يونس.

- **برنامج الرعاية الشاملة لأسر الأيتام** :الذي يهدف لتقديم الرعاية الشاملة للأيتام في كافة جوانب الحياة , حيث عقدت جمعية الرحمة الخيرية العديد من الدورات المختلفة مثل: دورة في الخياطة والتطريز والكروشيه، ودورات الحاسوب المختلفة للأيتام وأمهاتهم واللقاءات التربوية والدينية المختلفة ، وذلك للارتقاء بالأيتام وأمهاتهن على جميع الصعد ليصبحن فاعلات ويأخذن دورهن الريادي في تنمية المجتمع، حيث تهدف هذه الدورات إلى إكسابهن بعض المهارات الحرفية التي يصبحن من خلالها قادرات على الإنتاجية في ظل هذا الحصار الخانق.

- **المشاريع الطبية:** التي تهدف إلى الارتقاء بالأوضاع الصحية للأيتام وذويهم، ومنها مشروع فحص النظر للأيتام حيث تم إجراء فحص نظر شامل لعدد 400 يتيم وتوفير نظارات طبية للأيتام المحتاجين، وكذلك اليوم الطبي المجاني وقد هدف هذا المشروع إلى تقديم خدمة الفحص الطبي المجاني لأبناء محافظة خان يونس في التخصصات التالية " أطفال – قلب – باطنة – نساء وولادة – أنف وأذن وحنجرة –طب عام وجراحة عامة"، ومشروع توفير قسائم شراء أدوية للأسر المحتاجة، ومشروع الرعاية النفسية والدعم الاجتماعي للأيتام ذلك الارتقاء بالأوضاع النفسية لدى الأيتام، والعمل على إخراجهم من الضغوطات والمشاكل النفسية التي يعانون منها.

- **العديد من المشاريع الرمضانية المختلفة** من (إفطارات أيتام، إفطارات جماعية، طرود غذائية ، قسائم، مساعدات إغاثية، زكاة فطر،..)، وكذلك مشاريع عيد الفطر (كسوة العيد، مساعدات نقدية، عيديات) وغيره من المشاريع الأخرى ، حيث وفرت الجمعية مساعدات لما يزيد عن 5000 أسرة فقيرة ومحتاجة في موسم رمضان الخير مستهدفين الشرائح الأكثر استحقاقا ما بين محتاجين وفقراء ومساكين وأيتام وأسر مهمشة وغيرهم.

ثالثاً: محور المساهمة في تحقيق التنمية البيئية:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) والنتائج كما في جدول (3.27).

جدول (3.27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات محور المساهمة في تحقيق التنمية البيئية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المتبعة في الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة	3.95	79.00	21.804	*0.000	1
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال المطبقة في المنظمة في تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع	3.88	77.60	21.617	*0.000	2
.3	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يساهم في توعية المجتمع لتجنب استخدام الكيماويات الضارة	3.71	74.20	14.196	*0.000	4
.4	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يشجع المجتمع المحلي على الحفاظ على نسبة أكبر من المساحات الخضراء	3.78	74.60	15.973	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	**3.83**	**76.60**	**22.343**	***0.000**	

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور المساهمة في تحقيق التنمية البيئية يساوي (3.83)، وبذلك فإن الوزن النسبي (76.60%)، وأن قيمة اختبار T تساوي(22.343)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، وبذلك يعتبر المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور.

بينت النتائج أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية البيئية بنسبة 76.6%، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحلو، 2012) حيث بلغت النسبة 74.21%، ويعزو الباحث هذا إلى أن حماية البيئة ومواردها وخلق الوعي البيئي والتفهم الصحيح لقضايا البيئة بالاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية، في ظل التنمية المستدامة أصبح هدفاً أساسياً للإنسان ولمنفعة المجتمع.

واتفقت أيضاً مع دراسة (الأغا ،2015) التي بينت أن البرامج والمشاريع التي تنفذها الجمعيات لها آثار إيجابية على البيئة، حيث كانت النسبة 76.08%، وذلك لأن النسبة الكبرى للجمعيات الخيرية تعمل ضمن المجال الاجتماعي، فبالتالي لا تترك مخلفات ضارة على البيئة، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها، ويعلل الباحث هذا بأن التنمية عملية موجهة ديناميكية، تعي الغايات المجتمعية وتلتزم بتحقيقها، وتمتلك القدرة على تحقيق الاستخدام الكفء للموارد البيئية، بموجب أسلوب حضاري يحافظ على البيئة وطاقات المجتمع.

ويعزو الباحث هذا إلى دور المجتمع في عملية التنمية؛ حيث يلعب دوراً بالغ الأهمية في معالجة قضايا البيئة والتنمية المستدامة، فالمجتمع هو المحرك الأساس والمحور في عملية التنمية المستدامة، وذلك من خلال وجود مجتمع واعٍ ومتفهم لحقوق الجميع وواجباته، من خلال مجتمع متكامل تتحقق فيه المساواة والعدالة الاجتماعية، وفي نفس الوقت يهيئ أجيالاً تحافظ على بيئتها ومحيطها، وتحرص على أن يتمتع الجيل القادم بما تمتعوا به من بيئة سليمة.

من المشاريع البيئية التنموية في قطاع غزة:

- **جمعية غزة للزراعة والبيئة العامة:** مشروع ريادي فريد من نوعه في قطاع غزة يعنى بتزويد وتركيب وحدات الطاقة الشمسية ل 58 مزرعة من مزارع الدواجن المتضررة بفعل الحرب الأخيرة على قطاع غزة. ويهدف مشروع التمكين الاقتصادي للمزارعين المتضررين في شرق وشمال قطاع غزة إلى تركيب وحدات طاقة شمسية تحل كبديل للكهرباء المستخدمة في الإنارة والتهوية لكل مزرعة دواجن بعد حساب كمية الطاقة التي تلزم وكيفية تعويضها.

- **جمعية أصدقاء البيئة – رفح:** إقامة مصنع لإعادة فرز وتدوير النفايات الصلبة بكافة أشكالها، ويعمل على إدارة النفايات الصلبة وفرزها وإنتاج السماد الزراعي منها، ومن انعكاساته توفير الأراضي والاستفادة من النفايات وتدويرها وتوفير فرص عمل.

- **جمعية دار السلام للإغاثة والتنمية**: مشروع محطة دار السلام لتحلية المياه في مدينة بيت لاهيا بقدرة إنتاجية تصل إلى 200 كوب يومياً.

- **هيئة الإغاثة التركية IHH**: إنشاء مشاريع آبار مياه في مدينة غزة الشحيحة والفقيرة بالمياه.

- **الوكالة التركية للتنمية والتعاون "تيكا التركية"**: تأمين الماء الصالح للشرب للمدارس في قطاع" غزة حيث تم إنشاء 10 محطات "تحلية مياه" للمدارس في قطاع غزة.

- **ومن خلال عمل الباحث كمدير لجمعية الرحمة الخيرية ، نفذت الجمعية العديد من المشاريع التي من شأنها أن تساهم في التنمية البيئية منها على سبيل المثال:**

- **مشروع مزارع الدواجن**: يتم إعادة استخدام السماد الناتج من مزارع الدواجن الخاصة بجمعية الرحمة لتسميد الأراضي الخاصة بالمشروع الزراعي، حيت تمتلك الجمعية خمسة مزارع للدواجن تنتج كميات جيدة من السماد على مدار العام، بهدف الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة، وتقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ المشاريع

وتقدم جمعية الرحمة الخيرية خدمات إرشادية وتوجيهية للمزارعين على مستوى محافظة خان يونس، من خلال اللقاءات وورشات العمل والنشرات الدورية والزيارات الميدانية، وترشدهم لكيفية استخدام الأساليب الحديثة في الزراعة منها نظام الزراعة العضوية والري ومكافحة الآفات، ذلك لتقليل المخلفات الناتجة عن المشاريع الزراعية، وتجنب استخدام الكيماويات الضارة للمحافظة على البيئة.

دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة).

من جدول (3.28) يمكن استخلاص ما يلي:

جدول (3.28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال " دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة "

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة	3.97	79.40	31.826	*0.000

* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال " دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة " يساوي 3.97، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.40%، وقيمة اختبار T تساوي 31.826، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " دور تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن الموافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة.

وبينت النتيجة أن دور وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة جاء بنسبة 79.40%.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحلو ،2012) التي بينت أن هناك ارتباطاً بين وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية، وبين مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال أنشطتها ومشاريعها المنفذة، حيث كانت النسبة 74.30%، والتي بينت أيضاً أن هناك علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 77.77%، وهذا ما أكدته دراسة (عبد

القادر،2012) التي بينت أن تطبيق الحكم الرشيد على المستوى المحلي هو أساس التنمية الشاملة، بمعنى أن الحكم الرشيد هو أهم شروط تحقيق التنمية الشاملة.

ويعزو الباحث هذا إلى أن إدارة منظمات المجتمع المدني تلعب الدور الحاسم والفاصل في التنمية في منظمات المجتمع المدني؛ حيث تعتبر التنمية المستدامة عملية ديناميكية مستمرة، تتبع من إدارة المنظمة وتشمل جميع الاتجاهات، وتهدف إلى تبديل الأبنية الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز، وتحريك الإمكانات المتعددة الجوانب، وذلك لتحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية، وبناء دعائم الدولة العصرية، من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العملية التنموية إلى مشروعات فاعلة، تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة.

5.2.3 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

اختبار حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة:

تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون، وفي هذه الحالة إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة، أما إذا كانت(Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني و تحقيق التنمية المستدامة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة.

يبين جدول (3.29) أن معامل الارتباط يساوي 0.458، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة طرديه ذات دلالة

إحصائية بين فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني و تحقيق التنمية المستدامة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، فهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل، وذلك يعتبر من أساسيات تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء، هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحلو، 2012) التي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

ويوصي الباحث جميع منظمات المجتمع المدني بضرورة وجود بناء تنظيمي سليم لديها، من خلال وجود هيكلية واضحة، لما له من أهمية كبيرة في النهوض بمنظمات المجتمع المدني، وبدوره ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية داخل المجتمع الفلسطيني.

جدول (3.29):

معامل الارتباط بين فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة.	0.458**	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

يبين جدول (3.30) أن معامل الارتباط يساوي 0.606، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة.

واتفقت مع دراسة(العالول ومنصور،2012) التي أوصت بضرورة قيام الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة بإشراك الجمعيات الأجنبية في الخطط التنموية المتعلقة بالشباب لتوجيه التمويل نحو الاحتياجات الحقيقية بدون تكرار.

وأيضاً مع دراسة (أبو نحلة، 2008) التي أوصت المنظمات غير الحكومية بضرورة التخصص في مجال محدد لزيادة كفاءة وفعالية العمل، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، ودراسة (أبو راس،2010) التي أوصت بضرورة العمل على تعزيز المهارات الإدارية لإدارة المؤسسات الأهلية الصغيرة من خلال برامج تدريبية فعالة.

واتفقت مع دراسة (عبد الهادي،2002) التي أوصت بضرورة تطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية، وتنمية مواردها البشرية بما يستجيب لتلبية متطلبات الأوضاع الجديدة.

يوصي الباحث بضرورة العمل على تحديد أهداف محددة تلامس احتياجات المجتمع الفلسطيني، والسعي لتحقيقها وضرورة التنسيق بين منظمات المجتمع المدني والجهات المعنية، وإشراكهم في الخطط التنموية، من أجل المساهمة في نهوض المجتمع الفلسطيني لتحقيق التنمية المستدامة. ويوصي أيضاً بضرورة اهتمام منظمات المجتمع المدني بوضع الخطط والاستراتيجيات، وذلك لأن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته، المتمثلة بتخطيط السياسات، النظم، تطوير الهياكل، تخطيط العمليات، استثمار الموارد، وتطوير الإمكانات المادية والبشرية، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

جدول (3.30):

معامل الارتباط بين فاعلية الكفاءة المؤسسية و تحقيق التنمية المستدامة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .	0.606**	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

يبين جدول (3.31) أن معامل الارتباط يساوي 0.573، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Lekorwe & Mabanga ,2007) التي توصلت إلى أن مسألة الحكم الرشيد هي المفتاح لعمل المنظمات غير الحكومية، هذا يعني أن تتم الإدارة الفعالة للموارد بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وقد بينت الدراسة عدداً من الطرق التي يمكن أن تعمل على تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الحكم الرشيد وإدارة العمليات، وبالتالي زيادة مساهمتها في تحقيق الاستدامة، وتشمل هذه الطرق اعتماد التخطيط الاستراتيجي بما يشمل وضوح الرؤيا والأهداف ورسالة المؤسسة، مراعاة تطوير مستمر لقدرات لطاقم العامل ومجلس الإدارة والمتطوعين العاملين في المؤسسة، وتحسين إدارة العمليات بالإضافة إلى الإدارة المالية والمحاسبية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السمالوطي، 2011) التي أوصت بضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب العمل الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وطبيعة عمل المؤسسة، وأيضاً صياغة استراتيجيات واضحة لتجنب المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة والعمل على إزالة العقبات أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة، لتحقيق أهدافها ودورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

وأيضاً مع دراسة (قيطة،2009) التي أوصت المنظمات غير الحكومية بضرورة تمكين وزيادة قدراتها الذاتية في مجال الإدارة الحديثة، لتحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني، مثل تحديد الرؤية وتحديد الأهداف العامة، ووضع الاستراتيجيات والبرامج والميزانيات، والرصد وإجراء تقييم الأثر، وتعزيز استخدام التغذية الراجعة في استعراض الاستراتيجيات والبرامج، والإبلاغ وصنع القرار، والمساءلة والشفافية.

ويعزو الباحث هذا إلى أن القيادة الفاعلة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني على حد سواء؛ فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.31):

معامل الارتباط بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .	0.573**	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

يبين جدول (3.32) أن معامل الارتباط يساوي 0.553، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حماد، 2011) التي أوصت بضرورة تبني المؤسسات الأهلية لبرامج التمويل التي تنسجم مع أولويات الخطة الوطنية، وقيام المؤسسات الأهلية بوضع خطة استراتيجية واضحة ومبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، لا تعتمد على المساعدات الدولية المشروطة، والعمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي، بالإضافة إلى تعزيز المؤسسات المانحة لمشاركة المجتمع المحلي في وضع سياسات وإعداد خطط الطوارئ والتنمية، عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة، وتمكينها من تطوير مقترحات مشاريع وسبل تجنيد الأموال.

واتفقت مع دراسة (شرف، 2005) التي أوصت بضرورة تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، بحيث تزيد من درجة ثقتها ومصداقيتها لدى الممولين والمتبرعين، بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لاستمرارها في تقديم خدماتها تجاه المجتمع المدني الفلسطيني، والذي هو بأمس الحاجة لتلك الخدمات لتعزيز صموده وثباته في وجه التحديات القائمة، والأحداث العسيرة التي يعيشها بشكل متواصل.

ويعزو الباحث هذا إلى أهمية التمويل بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، فهو يعتبر عنصراً مهماً في عملية تجنيد الأموال، ويرى أن مراعاة السياسات التمويلية من أهم العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار للحصول على المنح، حيث تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المالية من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وبدوره يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.32):

معامل الارتباط بين فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة.	0.553**	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة.

يبين جدول (3.33) أن معامل الارتباط يساوي 0.544، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حلاسة،2013) التي أوصت المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة بضرورة أن تتبنى بشكل جدي وفق خطة فعلية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للمساهمة في تحقيق أهدافها.

ويعزو الباحث هذا إلى أهمية الكفاءة التسويقية وما تحققه من تنمية مستدامة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الملحوظ في عمل منظمات المجتمع المدني، ولما له من أثر على عملية تجنيد الأموال.

ويوصي الباحث بضرورة وجود شبكة علاقات محلية ودولية لمنظمات المجتمع المدني تساعدها في عملية تجنيد الأموال، وعليها أن تعزز علاقاتها مع الممولين، وذلك من خلال برامج الزيارات الدورية لتوطيد العلاقة وبناء جسور من التواصل المستمر.

جدول (3.33):

معامل الارتباط بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة و تحقيق التنمية المستدامة

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتحقيق التنمية المستدامة.	0.544**	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α<=0.05) لفاعلية وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني بأبعادها (البناء التنظيمي السليم، الكفاءة المؤسسية، القيادة الفاعلة، السياسة التمويلية، الكفاءة التسويقية) على تحقيق التنمية المستدامة.

<u>نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد</u>

تهدف الدراسة للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة لفاعلية وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني بأبعادها (البناء التنظيمي السليم، الكفاءة المؤسسية، القيادة الفاعلة، السياسة التمويلية، الكفاءة التسويقية) على المتغير التابع تحقيق التنمية المستدامة، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Step wise multiple regression) والتي يطلق عليها بـ(خطوة خطوة) وذلك لأهميته في تحديد أهم المتغيرات المفسرة حسب الأفضلية، وتخليص النموذج من وجود أثر الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، ويقترح هذا الأسلوب إدخال المتغيرات واحدا تلو الآخر على عكس الطريقة الاعتيادية (Enter) مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات، وعليه حصلنا على نموذج الانحدار المتعدد للدراسة الحالية، والنتائج موضحة في الجدول (3.34) حيث تبين أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (80.209) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل أن نموذج الانحدار جيد.

جدول رقم (3.34)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: تحقيق التنمية المستدامة) (المتغيرات المؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.077	0.194		5.553	0.000	دال
الكفاءة المؤسسية	0.367	0.058	0.368	6.297	0.000	دال

السياسة التمويلية	0.205	0.060	0.215	3.384	0.001	دال
الكفاءة التسويقية	0.154	0.071	0.142	2.150	0.032	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F			80.209	القيمة الاحتمالية		0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R^2			0.417			
قيمة معامل R			0.645			

جدول رقم (3.35)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: تحقيق التنمية المستدامة) (المتغيرات غير المؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعيار	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
البناء التنظيمي السليم	-0.052	-0.836	0.404	-0.046	0.455	غير دال
القيادة الفاعلة	0.125	1.764	0.079	0.096	0.341	غير دال

وقد أظهرت نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي ما يلي:

أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد (تفسير التباين) يساوي 0.417 وهذا يعني أن 41.7% من التغير في تحقيق التنمية المستدامة يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الكفاءة المؤسسية، السياسة التمويلية، الكفاءة التسويقية) والباقي يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (تحقيق التنمية المستدامة)، كما أن معامل الارتباط للنموذج بلغ 0.645 وهي علاقة ارتباط قوية.

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta، تبين أن عدد المتغيرات الدالة إحصائياً (3) متغيرات من أصل (5) متغيرات، وقد تراوحت معاملات التأثير بين (0.154 إلى 0.367).

- **مناقشة نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي:**

بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "**الكفاءة المؤسسية**" (0.368) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهو يمثل أعلى قيمة تأثير في المتغير التابع (تحقيق التنمية المستدامة).

ويبرر الباحث تأثير الكفاءة المؤسسية في تحقيق التنمية إلى أن الكفاءة المؤسسية مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها بشكل أمثل، وعندما يكون هناك استخدام أمثل فبالتالي سُيحدث ذلك تنمية، كما أن الكفاءة المؤسسية تعني فاعلية التخطيط وكذلك التنفيذ وكذلك الرقابة والمتابعة وفعالية الاتصالات وكل هذه الأمور لها تأثير في تحقيق التنمية المستدامة على المدى القصير والبعيد.

وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "**السياسة التمويلية**" (0.215) والقيمة الاحتمالية (0.001)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (تحقيق التنمية المستدامة).

ويعزو الباحث هذا إلى أن قدرة منظمات المجتمع المدني على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها ومشاريعها الإغاثية يعتمد على فهمها لطبيعة وخصائص مجتمع الممولين وإمكانية التعامل معه، لذلك يعتبر التمويل أساسياً لتحقيق التنمية بمختلف أنواعها، حيث يعد مصدر التمويل وقيمته والسياسة المتبعة منهجاً تتبعه الإدارات لتحقيق التنمية، كما أن التمويل يُشكل أحد المقومات الأساسية التي تُستخدم للتطوير والتوسيع وتدعيم رأس المال، ومن غير هذه الأمور فلن يحدث تنمية مستدامة.

وقد بلغت قيمة Beta المعيارية للمتغير المستقل "**الكفاءة التسويقية**" (0.142) والقيمة الاحتمالية (0.032)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير في المتغير التابع (تحقيق التنمية المستدامة).

ويعزو الباحث هذا إلى أن التسويق نشاط حيوي، وعلى درجة كبيرة من الأهمية، وذلك في المنظمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني على حد سواء؛ ففي الوقت الحاضر يعتبر التسويق هو التحدي الحقيقي لنجاح منظمات المجتمع المدني وبقائها ونموها وازدهارها، لذلك تعتبر الكفاءة التسويقية ضرورية جداً لزيادة قدرة منظمات المجتمع المدني على التعامل مع مجتمع الممولين؛ إذ إن إقناع الممولين بالمشروع وأهدافه النبيلة والقدرات المتوفرة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف– إذا حصلت على الدعم المالي المطلوب– ليست بالعملية السهلة، ويحتاج إلى قدرات ومهارات في التعامل مع المانحين، وعليه فإن انعدام وجود الكفاءة التسويقية سيحد من كسب ثقة وتأييد المانحين، بغض النظر عن أهمية البرامج والمشاريع وكفاءة فرق العمل.

ويرى الباحث أن وجود كفاءة تسويقية يعمل على تكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، وهذا بدوره يفتح المجال أمام تحقيق تنمية مستدامة، كما أن الكفاءة التسويقية تساعد في تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمات، فوجود استراتيجية ناجحة من غير كفاءة في التسويق قد يجعل من هذه الاستراتيجية استراتيجية فاشلة.

وقد تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من متغيري البناء التنظيمي السليم، والقيادة الفاعلة على المتغير التابع (تحقيق التنمية المستدامة).

ويعزو الباحث إلى أن الهيكل التنظيمي السليم يساهم في زيادة درجة التنسيق والمتابعة بين دوائر وإدارات منظمات المجتمع المدني، بصورة تمكن من إنجاز المشاريع والبرامج بالشكل المخطط له، وبما يتفق مع اتفاقيات المنظمة مع الجهات المانحة، كما يساهم في التوافق بين التقارير المالية التي تعدها الإدارة المالية والتقارير الإدارية والمالية والفنية التي تعدها الإدارات التنفيذية الأخرى، وهذا من شأنه أن يزيد من مصداقية وثقة المؤسسات المانحة بمنظمات المجتمع المدني واستمرار التعامل معها، وعليه فإنه يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وبالنسبة للقيادة الفاعلة يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المجتمعات العربية لا تهتم بالقدر الكافي بالقيادة وأسس تكوين القائد ولا تنمي هذه الثقافة، في حين يؤكد الباحث على أهمية القيادة الفاعلة، حيث تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل؛ فهي نشاط ومسئولية وليست منصب إداري فقط، إذ إن المنظمة التي تفتقر إلى القيادة الفاعلة ليس لها نصيب في النجاح، فالقيادة

الفاعلة تعتبر أساساً في صياغة الرؤى للمستقبل ووضع استراتيجيات للتطوير، كما أن القيادة تؤثر في سلوك الأفراد وبذلك تتحقق من خلالها التنمية المستدامة.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد يمكن استخلاص النتائج التالية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة المؤسسية على تحقيق التنمية المستدامة.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسياسة التمويلية على تحقيق التنمية المستدامة.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة التسويقية على تحقيق التنمية المستدامة.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي السليم على تحقيق التنمية المستدامة.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الفاعلة على تحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

Y = Constant + b1 .?? + b2 .?? + b3 .??+ E

Y = 1.077 + 0.367 . الكفاءة المؤسسية + 0.205 . السياسة التمويلية + 0.154 . الكفاءة التسويقية

<u>الفرضية الرئيسة الثالثة:</u> توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، التخصص)؟

وينبثق عن تلك الفرضية ست فرضيات وهما كالتالي:

1.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير الجنس

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " Independent Samples T Test ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.36) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" t للعينتين المستقلتين " للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع المجالات

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني "، يعزى للجنس، ومن خلال المتوسطات تبين أن الفروق في التقديرات كانت لصالح جنس الذكور باستثناء ما يتعلق بالكفاءة المؤسسية والقيادة الفاعلة؛ فقد كانت القيمة الاحتمالية لكل منهما أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدلل عدم وجود فروق في تقديرات استجابات المبحوثين حول الكفاءة المؤسسة والقيادة الفاعلة .

جدول (3.36)

نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ذكر	أنثى		
البناء التنظيمي	3.98	3.78	2.665	0.008
الكفاءة المؤسسية	4.07	3.96	1.595	0.112
القيادة الفاعلة	3.97	3.88	1.199	0.231
السياسة التمويلية	3.90	3.76	2.021	0.044
الكفاءة التسويقية	4.07	3.93	2.147	0.033
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**4.00**	**3.87**	**2.145**	**0.033**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير العمر"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.37) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني "

تعزى لمتغير العمر، باستثناء ما يتعلق في الكفاءة التسويقية؛ فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الكفاءة التسويقية، وقد تبين أن الفروق من خلال مقارنة المتوسطات أنها لصالح الذين أعمارهم من 35- أقل 45.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة الكافية التي يتمتع بها من تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 45، والتي تظهر من خلال العمل والاحتكاك بالمجتمع المحلي، مما جعلهم على دراية كافية بأهمية المحافظة على البيئة والعمل على تنمية المجتمع، وكذلك إدراكهم للدور البارز الذي يحظى به مفهوم التسويق في عملية تجنيد الأموال والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.37)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 25	25- أقل من 35	35- أقل من 45	45- فأكثر		
البناء التنظيمي	3.78	3.93	3.99	3.87	0.980	0.402
الكفاءة المؤسسية	3.87	4.05	4.09	3.94	1.757	0.155
القيادة الفاعلة	3.77	3.95	4.02	3.92	1.349	0.258
السياسة التمويلية	3.67	3.90	3.88	3.84	1.493	0.216
الكفاءة التسويقية	3.77	4.05	4.10	3.95	3.710	0.012
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.77**	**3.98**	**4.02**	**3.90**	**2.273**	**0.063**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

مـن النتـائج الموضـحة فـي جـدول (3.38) تبـين أن القيمـة الاحتماليـة (.Sig) المقابلـة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (3.38)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
البناء التنظيمي	3.90	3.92	3.89	4.06	0.245	0.865
الكفاءة المؤسسية	4.02	4.04	3.97	4.07	0.246	0.864
القيادة الفاعلة	3.97	3.97	3.79	4.04	1.363	0.254
السياسة التمويلية	3.84	3.89	3.76	3.88	0.694	0.556
الكفاءة التسويقية	4.03	4.02	4.01	4.11	0.124	0.946
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.96**	**3.97**	**3.89**	**4.04**	**0.437**	**0.747**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

مـن النتـائج الموضـحة فـي جـدول (3.39) تبـين أن القيمـة الاحتماليـة (.Sig) المقابلـة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة الفروق لصالح من تكون فقد تبين من خلال مقارنة المتوسطات للذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

ويفسر الباحث هذا إلى أن سنوات الخبرة لها أهمية كبيرة في مجال العمل، وخاصة العمل الخيري.

جدول (3.39)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة "

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 3	3- أقل من 7	7- أقل من 10	10- فأكثر		
البناء التنظيمي	3.71	3.89	4.12	3.96	3.161	0.025
الكفاءة المؤسسية	3.72	4.07	4.15	4.06	5.378	0.001
القيادة الفاعلة	3.71	3.98	4.04	4.01	2.797	0.040
السياسة التمويلية	3.61	3.89	3.93	3.91	3.191	0.024
الكفاءة التسويقية	3.79	4.02	4.15	4.06	4.001	0.008
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.72**	**3.97**	**4.08**	**4.01**	**4.471**	**0.004**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.40) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني "

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، باستثناء ما يتعلق في القيادة الفاعلة؛ فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير القيادة الفاعلة، وقد تبين أن الفروق من خلال مقارنة المتوسطات أنها لصالح الذين هم أعضاء مجلس الإدارة.

ويعزو الباحث هذا لمدى معرفتهم بأهمية تطبيق القيادة الفاعلة في منظمات المجتمع المدني ودورها البارز في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.40)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	رئيس مجلس	مدير عام تنفيذي	عضو مجلس	رئيس قسم		
البناء التنظيمي	3.99	3.92	4.04	3.83	1.480	0.220
الكفاءة المؤسسية	4.00	4.08	4.05	3.97	0.778	0.507
القيادة الفاعلة	4.03	4.00	4.00	3.80	2.904	0.035
السياسة التمويلية	3.85	3.88	3.97	3.79	1.234	0.297
الكفاءة التسويقية	4.05	4.07	4.06	3.92	1.809	0.145
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.99**	**3.99**	**4.03**	**3.87**	**1.712**	**0.164**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير التخصص

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.41) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من

قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.39)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير التخصص، باستثناء ما يتعلق في الكفاءة المؤسسية؛ فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الكفاءة التسويقية، وقد تبين أن الفروق من خلال مقارنة المتوسطات أنها لصالح الذين هم متخصصون في الخدمة الاجتماعية، ويعزو الباحث هذا إلى القدرة العالية لدى أصحاب التخصصات الهندسية، وتخصصات العلوم المالية والآداب لإدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة والحصول على التمويل اللازم في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.41)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " التخصص"

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	علوم مالية	هندسة	خدمة اجتماعية	أداب	أخرى		
البناء التنظيمي	3.91	3.75	4.06	4.10	3.89	2.127	0.077
الكفاءة المؤسسية	3.95	3.94	4.21	4.07	4.10	2.556	0.039
القيادة الفاعلة	3.91	3.88	4.11	3.95	3.95	1.048	0.382
السياسة التمويلية	3.85	3.80	3.91	3.99	3.87	0.582	0.676
الكفاءة التسويقية	3.99	4.00	4.07	4.13	4.02	0.558	0.693
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.93**	**3.88**	**4.07**	**4.04**	**3.97**	**1.232**	**0.297**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم التمويل، عدد الموظفين، عمر المنظمة)؟

وينبثق عن تلك الفرضية الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير حجم التمويل

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.42) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.12)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ل " تعزى لمتغير حجم التمويل.

جدول (3.42)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " حجم التمويل"

المجال	المتوسطات الحسابية							قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	-50000 100000	-100000 200000	-200000 300000	-300000 500000	-500000 1000000	10000000 -2000000	2000000 فأكثر		
البناء التنظيمي	3.85	3.84	3.85	4.05	4.03	3.98	4.00	0.920	0.480
الكفاءة المؤسسية	3.96	4.03	4.00	34.0	4.17	3.94	4.12	0.787	0.581
القيادة الفاعلة	3.90	3.88	3.97	4.04	3.99	3.86	4.06	0.655	0.686
السياسة التمويلية	3.71	3.91	3.95	3.91	4.00	3.88	4.00	1.797	0.099
الكفاءة التسويقية	3.93	3.99	4.08	4.03	4.18	4.01	4.18	1.591	0.149
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.88**	**3.91**	**3.97**	**4.01**	**4.08**	**3.94**	**4.08**	**1.154**	**0.331**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "6، 344" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.12

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير عدد الموظفين

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

مـن النتـائج الموضـحة فـي جـدول (3.43) تبـين أن القيمـة الاحتماليـة (.Sig) المقابلـة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.39)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير عدد الموظفين.

جدول (3.43)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " عدد الموظفين"

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من10	10-أقل من20	20-أقل من40	40-أقل من70	70 فأكثر		
البناء التنظيمي	3.89	4.03	3.93	3.80	3.99	1.069	0.372
الكفاءة المؤسسية	4.02	4.17	4.02	3.84	4.03	1.942	0.103
القيادة الفاعلة	3.93	4.13	3.90	3.83	3.88	1.964	0.099
السياسة التمويلية	3.82	3.93	3.90	3.83	3.94	0.620	0.648
الكفاءة التسويقية	3.97	4.09	4.08	3.98	4.10	1.050	0.381
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.93**	**4.07**	**3.98**	**3.87**	**3.98**	**1.301**	**0.269**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 346" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.39

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير عمر المنظمة

من النتائج الموضحة في جدول (3.44) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f

الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني " تعزى لمتغير عمر المنظمة.

جدول (3.44)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "عمر المنظمة"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5	5- أقل من 10	10- أقل من 15	15- فأكثر		
البناء التنظيمي	3.88	3.93	4.04	3.84	1.958	0.120
الكفاءة المؤسسية	3.82	4.03	4.13	3.99	2.325	0.075
القيادة الفاعلة	3.76	3.94	4.07	3.89	2.481	0.061
السياسة التمويلية	3.87	3.83	3.94	3.83	0.836	0.475
الكفاءة التسويقية	3.95	3.95	4.13	3.99	2.417	0.066
فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني	**3.84**	**3.94**	**4.07**	**3.91**	**2.482**	**0.061**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

<u>الفرضية الرئيسة الخامسة:</u> توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص).

وينبثق عن تلك الفرضية ست فرضيات وهم كالتالي:

1.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير الجنس

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " Independent Samples T Test ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.45) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" t للعينتين المستقلتين " للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أكبر من قيمة t

الجدولية والتي تساوي (1.96)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة "، يعزى للجنس.

جدول (3.45)

نتائج اختبار " T – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " الجنس"

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ذكر	أنثى		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	4.07	3.93	1.631	0.104
تحقيق التنمية الاقتصادية	4.03	3.93	1.142	0.254
تحقيق التنمية الاجتماعية	4.01	3.94	1.004	0.316
تحقيق التنمية البيئية	3.85	3.80	0.596	0.551
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.99**	**3.91**	**1.180**	**0.239**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير العمر"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.46) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير العمر، باستثناء ما يتعلق في تحقيق التنمية البيئية والاجتماعية فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وقد تبين أن الفروق من خلال مقارنة المتوسطات أنها لصالح الذين أعمارهم من 35- أقل 45 .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة الكافية التي يتمتع بها من تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 45، والتي تظهر من خلال العمل والاحتكاك بالمجتمع المحلي، مما جعلهم على دراية كافية بأهمية المحافظة على البيئة والعمل على تنمية المجتمع، وكذلك إدراكهم للدور البارز الذي يحظى به مفهوم التسويق في عملية تجنيد الأموال والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

جدول (3.46)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 25	25- أقل من 35	35- أقل من 45	45- فأكثر		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.78	4.02	4.07	4.10	1.701	0.250
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.78	4.01	4.06	3.97	1.225	0.310
تحقيق التنمية الاجتماعية	3.73	3.97	4.12	4.00	3.343	0.019
تحقيق التنمية البيئية	3.50	3.85	3.86	3.85	2.807	0.040
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.70**	**3.96**	**4.03**	**3.98**	**2.570**	**0.054**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.47) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

جدول (3.47)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	4.16	4.02	3.95	4.02	0.562	0.640
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.94	4.00	4.01	4.13	0.195	0.900
تحقيق التنمية الاجتماعية	4.01	3.98	4.01	4.02	0.061	0.980
تحقيق التنمية البيئية	3.70	3.85	3.77	3.97	0.640	0.590
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.96**	**3.97**	**3.94**	**4.03**	**0.089**	**0.966**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.48) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات الدراسة أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة الفروق لصالح من تكون؛ تم مقارنة المتوسطات، وقد تبين أن الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .

ويفسر الباحث هذا إلى أن سنوات الخبرة لها أهمية كبيرة في مجال العمل، وخاصة العمل الخيري.

جدول (3.48)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة "

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 3	3- أقل من 7	7- أقل من 10	10- فأكثر		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.77	3.93	4.12	4.13	3.954	0.009
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.76	3.95	4.11	4.06	2.743	0.043
تحقيق التنمية الاجتماعية	3.78	3.95	4.10	4.07	4.010	0.008
تحقيق التنمية البيئية	3.46	3.81	4.02	3.96	6.249	0.000
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.70**	**3.91**	**4.09**	**4.08**	**5.647**	**0.001**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.49) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (3.49)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " المسمى الوظيفي"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	رئيس مجلس	مدير عام تنفيذي	عضو مجلس	رئيس قسم		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	4.17	4.04	4.11	3.92	2.025	0.110
تحقيق التنمية الاقتصادية	4.05	4.05	4.00	3.94	0.467	0.706

تحقيق التنمية الاجتماعية	4.12	4.05	4.05	3.86	2.153	0.098
تحقيق التنمية البيئية	3.88	3.91	3.78	3.72	1.627	0.183
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**4.05**	**4.02**	**3.98**	**3.87**	**2.768**	**0.153**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير التخصص

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.50) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.39)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير التخصص.

جدول (3.50)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " التخصص"

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	علوم مالية	هندسة	خدمة اجتماعية	أداب	أخرى		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.99	3.87	4.10	4.05	4.16	1.547	0.188
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.98	3.91	3.90	4.01	4.14	1.090	0.361
تحقيق التنمية الاجتماعية	3.95	3.88	3.99	3.99	4.15	1.749	0.139
تحقيق التنمية البيئية	3.77	3.75	3.82	4.06	3.91	1.434	0.222
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.92**	**3.87**	**3.95**	**4.03**	**4.10**	**1.643**	**0.163**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 346" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.39

الفرضية الرئيسة السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم التمويل، عدد الموظفين، عمر المنظمة).

وينبثق عن تلك الفرضية الفرضيات التالية :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير حجم التمويل

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.51) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.13)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير حجم التمويل.

جدول (3.51)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " حجم التمويل"

المجال	المتوسطات الحسابية							قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	-50000 100000	-100000 200000	-200000 300000	-300000 500000	-500000 1000000	10000000 2000000-	2000000 فأكثر		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.90	4.17	4.12	4.07	4.11	3.96	4.02	1.177	0.318
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.95	4.03	4.06	3.96	3.97	4.00	4.10	0.252	0.958
تحقيق التنمية الاجتماعية	3.91	4.07	3.93	3.99	3.99	3.96	4.09	0.633	0.704
تحقيق التنمية البيئية	3.77	3.93	3.95	3.93	3.88	3.78	3.89	1.934	0.067
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.88**	**4.06**	**4.02**	**4.00**	**3.99**	**3.85**	**4.03**	**0.949**	**0.709**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "6، 344" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.12

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير عدد الموظفين

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (3.52) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.39)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير عدد الموظفين

جدول (3.52)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير " عدد الموظفين"

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من10	10-أقل من20	20-أقل من40	40-أقل من70	70 فأكثر		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	4.11	4.03	3.95	3.93	3.86	1.486	0.206
تحقيق التنمية الاقتصادية	4.03	3.98	3.87	4.00	4.01	0.474	0.755
تحقيق التنمية الاجتماعية	4.03	3.95	3.97	3.85	4.03	0.336	0.564
تحقيق التنمية البيئية	3.83	3.85	3.84	3.71	3.88	0.382	0.854
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**4.01**	**3.95**	**3.91**	**3.87**	**3.96**	**0.609**	**0.657**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 346" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.39

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير عمر المنظمة

من النتائج الموضحة في جدول (3.53) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" للدرجة الكلية المتعلقة بمجالات " تحقيق التنمية المستدامة " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيم f المحسوبة لجميع المجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.63)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تحقيق التنمية المستدامة " تعزى لمتغير عمر المنظمة، باستثناء ما يتعلق في وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية؛ فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير على وجود الفروق، وقد تبين أن الفروق من خلال مقارنة المتوسطات أنها لصالح المنظمات اللاتي تتراوح أعمارها من 10- أقل 15.

ويعزو الباحث هذا إلى توفر عامل الخبرة لدى المنظمات، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في فهم الأشياء بصورة أفضل؛ لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين

جدول (3.53)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "عمر المنظمة"

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 5	5- أقل من 10	10- أقل من 15	15- فأكثر		
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة	3.70	3.93	4.17	4.03	3.860	0.010
تحقيق التنمية الاقتصادية	3.73	3.89	4.07	4.05	2.338	0.073
تحقيق التنمية الاجتماعية	3.88	3.89	4.01	4.05	1.486	0.218
تحقيق التنمية البيئية	3.82	3.79	3.95	3.88	1.023	0.543
عملية تحقيق التنمية المستدامة	**3.78**	**3.87**	**4.05**	**4.01**	**1.602**	**0.231**

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 347" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

1. المقدمة

2. نتائج الدراسة

3. توصيات الدراسة

4. الدراسات المقترحة

1. المقدمة

يسعى الباحث إلى تلخيص النتائج التي توصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية والتطبيقية "**فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**"، حيث قام الباحث بجمع استبانات الدراسة الميدانية وتعريفها، وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها، واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لمنظمات المجتمع المدني للوصول إلى التنمية المستدامة.

2. نتائج الدراسة

بعد تحليل محاور الدراسة وتفسيرها وفقرات الاستبانة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

أولاً : فيما يتعلق بفاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني، حيث جاءت بوزن نسبي 79.20%.

- **البناء التنظيمي:** مستوى فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني جاء بنسبة 78.40%، وأن البناء التنظيمي لا يمكن أن يتحقق دون وجود هيكل تنظيمي فاعل لوحدة تجنيد الأموال ودون وجود طاقم من العاملين الأكفاء، وبكفاءات مختلفة ومتعددة بحيث لا تقتصر على شخص واحد، ولا بد من تشجيع العاملين بوحدة تجنيد الأموال، من خلال تقديم مكافآت مميزة ومناسبة، وكذلك لا بد أن تحظى باهتمام واسع من قبل الإدارة العليا.
- **الكفاءة المؤسسية:** مستوى فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني كانت بنسبة 80.60%، وتدرك هذه المنظمات أن الكفاءة المؤسسية تتحقق حينما يمتلك العاملون في وحدة تجنيد الأموال مهارات إدارية متعددة (الاتصال والتواصل والتفاوض وسرعة التشبيك مع المنظمات)، القدرة على العمل بروح الفريق، والقدرة على إعداد مشاريع إبداعية ومفيدة للمجتمع ولها علاقة بالتنمية المستدامة.
- **القيادة الفاعلة :** مستوى فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني ظهر بنسبة 79%، كما ظهر جلياً أن القيادة الفاعلة يجب أن تواكب الأحداث المتغيرة

والمتلاحقة في البيئة المحيطة، وكذلك يجب أن تدرك الاحتياجات المجتمعية المتعلقة بالتنمية، يجب أن تعتمد على التخطيط الاستراتيجي وأن تمتلك خطة استراتيجية واضحة، وتحفز العاملين فيها على الابتكار والإبداع وإرشادهم وتوجيهم من قبل الإدارة العليا، ولا بد أن تتعرف وحدة تجنيد الأموال على خطط المنظمات الشبيهة وتنسق معها.

- **السياسة التمويلية:** مستوى فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني ظهر بنسبة 77.40%، وتساعد السياسة التمويلية المتبعة داخل وحدة تجنيد الأموال على زيادة ثقة الممولين وعددهم حيث تمتلك سياسة تمويلية واضحة ومعتمدة وتتميز بالشمول والوضوح، وكذلك تساعد السياسة التمويلية المتبعة في وحدة تجنيد الأموال على تحقيق الشفافية والنزاهة، ولكن لا بد من الاهتمام بأن تتمتع وحدة تجنيد الأموال داخل المنظمات باستقرار في حجم التمويل، وأن يكون في زيادة دائمة.
- **الكفاءة التسويقية :** مستوى فاعلية الكفاءة التسويقية بوحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ظهر بنسبة 80.40%، وتحرص وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني على التواصل المستمر مع الممولين في سبيل بناء علاقة متينة معهم، والحرص على امتلاك علاقات خارجية وداخلية قوية ومتينة، وتدرك بأنه يجب أن يتمتع العاملون في وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على التفاوض والإقناع، وتركز في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة من خلال إعداد وسائط متعددة مختلفة ومميزة، وكذلك تحرص وحدة تجنيد الأموال على إطلاع الممولين على أخبار المنظمة بشكل مستمر.

ثانياً : فيما يتعلق بدور وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني في عملية تحقيق التنمية المستدامة حيث جاء بوزن نسبي 79.40%

- **وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة،** بينت أن لدى إدارة منظمات المجتمع المدني وعياً واضحاً لمفهوم التنمية المستدامة، كما وتحرص إدارة المنظمات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتواكب إدارة المنظمات خطط التنمية لدى الجهات الرسمية وتحرص أن تتوافق معها، وتهتم إدارة المنظمات بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة.
- **المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية:** حيث بينت أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 80.00%، من خلال خلق

فرص عمل لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية، وكما تحقق عملية تجنيد الأموال استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة، وتساهم في تخفيض حجم معدلات البطالة في المجتمع، ورفع معدل دخل الفرد.

- **المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية :** حيث بينت أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة 79.80%، والتي تتحقق من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة، كما تساهم عملية تجنيد الأموال المعتمدة في المنظمة في زيادة الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة، وفي رفع مستوى التعليم والثقافة والرعاية الصحية المناسبة لدى أفراد المجتمع، وفي تحقيق المساواة والتماسك والحراك الاجتماعي والعدالة بين أفراد المجتمع المحتاجين للأموال.
- **المساهمة في تحقيق التنمية البيئية:** حيث بينت أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية البيئية بنسبة 76.60%، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة، ومن خلال تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع، بالإضافة إلى توعية المجتمع لتجنب استخدام الكيماويات الضارة ونشر ثقافة الحفاظ على المساحات الخضراء.

ثالثاً: فيما يتعلق بفرضيات الدراسة:

- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البناء التنظيمي السليم في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتحقيق التنمية المستدامة**، حيث إن الهيكل التنظيمي السليم يساهم في زيادة درجة التنسيق والمتابعة بين دوائر منظمات المجتمع المدني وإداراتها، بصورة تمكن من إنجاز المشاريع والبرامج بالشكل المخطط له، وبما يتفق مع اتفاقيات المنظمة مع الجهات المانحة، كما يسهم في التوافق بين التقارير المالية التي تعدها الإدارة المالية، والتقارير الإدارية والمالية والفنية التي تعدها الإدارات التنفيذية الأخرى، وهذا من شأنه أن يزيد من مصداقية المؤسسات المانحة وثقتها بمنظمات المجتمع المدني واستمرار التعامل معها، وعليه فإنه يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة المؤسسية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتحقيق التنمية المستدامة**، وذلك لأن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معاييره ومؤشراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته، المتمثلة بتخطيط السياسات، النظم، تطوير الهياكل، تخطيط العمليات، استثمار الموارد، وتطوير الإمكانات المادية والبشرية، بما يحقق أهداف المنظمة، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.
- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة الفاعلة في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتحقيق التنمية المستدامة**، حيث تعتبر محوراً مهماً ترتكز عليها منظمات المجتمع المدني والمنظمات الحكومية على حد سواء؛ فهي نشاط ومسئولية وليست منصب إداري فقط، إذ إن المنظمة التي تفتقر إلى القيادة الفاعلة ليس لها نصيب في النجاح.
- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وتحقيق التنمية المستدامة**، حيث أن قدرة منظمات المجتمع المدني على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها ومشاريعها الإغاثية والتنموية يعتمد على فهمها لطبيعة مجتمع الممولين وخصائصه وإمكانية التعامل معه ، نظراً لأن عملية التعامل مع مجتمع الممولين تتشابه مع السياسة التسويقية للمؤسسات التجارية؛ حيث يستلزم ذلك على منظمات المجتمع المدني إقامة علاقات دبلوماسية مع الممولين، وإقناعهم بأهمية البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها وضرورتها، ودورها الإيجابي في تنمية المجتمع الفلسطيني، كما أنها بحاجة لكسب ثقة الممولين بقدرتها وكفاءتها على إدارة المرافق الخيرية ونزاهة عملها، وبعدها عن المصالح الخاصة، وتمتعها بالمصداقية والشفافية.
- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الكفاءة التسويقية في وحدة تجنيد الأموال بمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة تؤثر في تحقيق التنمية المستدامة**، ويعود ذلك إلى أن التسويق نشاط حيوي، وعلى درجة كبيرة من الأهمية، وذلك في المنظمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني على حد سواء؛ ففي الوقت الحاضر يعتبر التسويق هو التحدي الحقيقي لنجاح منظمات المجتمع المدني وبقائها ونموها وازدهارها، لذلك تعتبر الكفاءة التسويقية ضرورية جداً

لزيادة قدرة منظمات المجتمع المدني على التعامل مع مجتمع الممولين؛ إذ إن إقناع الممولين بالمشروع وأهدافه النبيلة، والقدرات المتوفرة لدى المنظمة لتحقيق تلك الأهداف – إذا حصلت على الدعم المالي المطلوب – ليست بالعملية السهلة، ويحتاج إلى قدرات ومهارات في التعامل مع المانحين، وعليه فإن انعدام وجود الكفاءة التسويقية سيحد من كسب المانحين وثقتهم وتأييدهم ، بغض النظر عن أهمية البرامج والمشاريع وكفاءة فرق العمل داخل المنظمة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة المؤسسية على تحقيق التنمية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسياسة التمويلية على تحقيق التنمية المستدامة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءة التسويقية على تحقيق التنمية المستدامة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي السليم على تحقيق التنمية المستدامة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الفاعلة على تحقيق التنمية المستدامة.

3. توصيات الدارسة

بناءً على مجموع النتائج استطاع الباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحقيق دور فاعل لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني بقطاع غزة في تعزيز التنمية المستدامة، إضافة إلى أن هذه التوصيات قد تساعد في التغلب على العديد من المعوّقات التي تحد من دور منظمات المجتمع المدني في سبيل تعزيز التنمية المستدامة.

أولاً: توصيات تتعلق بتجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني

- ضرورة وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني و الحرص على استقطاب أكبر عدد كافٍ من العاملين الأكفاء في وحدة تجنيد الأموال، وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيرات والأحداث في البيئة المحيطة لما لذلك من أهمية تساعد في تطوير وحدة تجنيد الأموال، ويضع المنظمة في مكانة مهمة بين سائر المنظمات الأخرى.
- تعزيز دور وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وضرورة أن يكون لدى الإدارة العليا بالمنظمة اهتمام عالي المستوي بالعاملين بوحدة تجنيد الأموال و توفير التدريب الكافي لهم وكذلك الإرشاد والتوجيه، ومنحهم مكافآت مميزة ومناسبة.
- ضرورة العمل المستمر على زيادة ثقة الممولين وعددهم، وتحقيق الشفافية والنزاهة.

- الحرص الدائم على التواصل المستمر مع الممولين، في سبيل بناء علاقة متينة، واطلاعهم على أخبار المنظمة بشكل مستمر، والعمل على بناء شبكة علاقات داخلية وخارجية قوية ومتينة.
- ضرورة تعزيز تطبيق نظام التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال وذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المستمر في عملية تسويق المشاريع من خلال المواقع الإلكترونية ومن خلال صفحات التواصل الاجتماعي وعرض مقترحات المشاريع على شبكة الإنترنت لزيادة التواصل مع الجمهور من المستفيدين والشركاء والممولين، وتفعيل عرض الأنشطة والأخبار باستمرار لما له من دور في الترويج لمنظمات المجتمع المدني وإكسابها موقعاً مميزاً في المجتمع، للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور في جميع أنحاء العالم.
- ضرورة التركيز الدائم في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة، وعرض المواد الإعلامية المختلفة من صور وفيديوهات وفواصل إعلانية.
- توفير برامج تسويقية تتعلق بالمشاريع التي تطرحها منظمات المجتمع المدني والعمل على تطبيقها كضمان انتشار أفكار مقترحات المشاريع بين أكبر عدد ممكن من الممولين.
- حث منظمات المجتمع المدني للبحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة، أو حتى من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية، من أجل أن تتمتع المنظمة باستقرار في حجم التمويل.
- ضرورة العمل على تطوير البناء التنظيمي لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني، وذلك من خلال توفير الوعي والإرشاد وترسيخ مفهوم الديمقراطية، ويأتي ذلك من خلال التنويه لأهمية العمل المشترك من قبل جميع أعضاء المنظمة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.
- رفع مستوى التنسيق بين منظمات المجتمع المدني فيما يخص تحديد أسماء ومعايير المستفيدين.

ثانياً: توصيات تتعلق بتحقيق التنمية المستدامة في منظمات المجتمع المدني

- توجيه منظمات المجتمع المدني لإعادة صياغة خططها وبرامجها وفق رؤية تسعى من خلالها لتحقيق مفاهيم تغيير وتطوير المجتمع وترسيخها، وليس فقط تقديم المساعدة والإغاثة؛ فعمل منظمات المجتمع المدني لا يقتصر على تقديم الإغاثة والمساعدات، بل يشمل السعي لتغيير

المجتمع وتطويره، وهذا أساس العملية التنموية التي تشكل جوهر عمل منظمات المجتمع المدني.

- ضرورة قيام منظمات المجتمع المدني بوضع خطة استراتيجية واضحة مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني.
- السعي لخلق شراكة وتعاون وتشبيك بين منظمات المجتمع المدني الفلسطيني مع بعضها، وبينها وبين السلطة الفلسطينية للحد من حالة تبعثر الجهود، والتخلص من ظاهرة تشابه المشاريع التنموية.
- العمل على زيادة الوعي لدى العاملين نحو أهمية تحقيق التنمية المستدامة وآلياتها في المجتمع.
- حث منظمات المجتمع المدني على تنفيذ مشاريع تنموية تعمل على خلق فرص عمل للمستفيدين، وتخفيض حجم معدلات البطالة في المجتمع.
- تعزيز نشر ثقافة الاعتماد على الذات وعدم الاتكالية، وتدشين مشاريع صغيرة لصالح المستفيدين، من قبل منظمات المجتمع المدني وكذلك تنفيذ مشاريع مدرة للدخل لتحقيق عائد ذاتي يمكن الاعتماد عليه.
- تبني منظمات المجتمع المدني لمشاريع تنموية تساهم في تحقيق دخل مستقل للمستفيدين، حتى يتمكنوا من إدارة شؤونهم بأنفسهم بعد انتهاء المشروع، مما يعزز الدور التنموي للمنظمات.
- ربط المشاريع الإغاثية التي تنفذها منظمات المجتمع المدني بالتمكين التنموي.
- ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة بين أفراد المجتمع المحتاجين للأموال.
- إشراك خبراء في اقتراح وتنفيذ برامج ومشاريع منظمات المجتمع المدني.
- ضرورة أن تنتهج منظمات المجتمع المدني في تنفيذ مشاريعها وبرامجها الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة، وأن تساهم في تقليل المخلفات الناتجة عنها.
- ضرورة أن تساهم منظمات المجتمع المدني في توعية المجتمع لتجنب استخدام الكيماويات الضارة، وكذلك تشجيع المجتمع المحلي على المحافظة على أكبر نسبة من المساحات الخضراء.

ثالثاً: توصيات تتعلق بالجهات المانحة

- توجيه الجهات المانحة لإعادة صياغة خططها وبرامجها وفق رؤية تسعى من خلالها لتحقيق مفاهيم تغيير وتطوير المجتمع وترسيخها، وليس فقط تقديم المساعدة والإغاثة؛ فعمل الجهات المانحة لا يقتصر على تقديم الإغاثة والمساعدات، بل يشمل السعي لتغيير المجتمع وتطويره، وهذا أساس العملية التنموية التي تشكل جوهر عمل منظمات المجتمع المدني.
- تعزيز مشاركة المجتمع المحلي في وضع السياسات، وإعداد خطط الطوارئ والتنمية، عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة.
- ربط برامج المنح المطروحة للمنافسة بمعايير تنموية ذات علاقة بالتنمية المستدامة.
- تشجيع منظمات المجتمع المدني لتنفيذ مشاريع تنموية مدرة للدخل، لتغطية المصاريف التشغيلية وضمان استدامة هذه المنظمات.

رابعاً: توصيات خاصة بالجهات الحكومية

- ضرورة وضع خطة تنموية شاملة بمشاركة منظمات المجتمع المدني، بحيث يتم تفعيل دور المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.
- تطوير قانون لمنظمات المجتمع المدني ليواكب المتغيرات ومستجدات العصر ويستجيب للتحديات التنموية التي تواجه المجتمع الفلسطيني، ويمنح مزيداً من الصلاحيات والمسئوليات لمنظمات المجتمع المدني كي تقوم بأدوارها التنموية.
- توجيه الباحثين والمهتمين وخصوصاً طلبة الجامعات نحو إجراء أبحاث علمية، تساهم في اقتراح برامج ومشاريع تنموية وفقاً لاحتياجات الناس المتعلقة بالتنمية.
- تشجيع تنفيذ المشاريع والأنشطة المرتبطة بمعايير تحقيق التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بخلق فرص العمل، وتلبية الاحتياجات الأساسية الإنسانية.
- تقديم تسهيلات قانونية لمنظمات المجتمع المدني التي تتبني برامج ومشاريع تنموية.
- تطوير إجراءات الرقابة والتدقيق التي تمارسها الجهات الحكومية على النهج التنموي للبرامج والمشاريع التي تنفذها منظمات المجتمع المدني، وأن تعتمد هذه الإجراءات على الثقة المتبادلة بعيداً عن التعقيدات الروتينية.

4. الدراسات المقترحة

- دور إدارة الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة.
- أثر استخدام التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال، ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.
- أثر الرقابة الحكومية على تنفيذ المشاريع والبرامج لمنظمات المجتمع المدني، ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.
- أثر السياسات التمويلية الأجنبية على منظمات المجتمع المدني، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- مساهمة المشاريع الإغاثية التي تنفذها منظمات المجتمع المدني في التمكين التنموي.

الخاتمة

من خلال استعراض فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، بينت نتائج الدراسة أن وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، لاسيما أن الدراسة استهدفت منظمات المجتمع المدني التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $ والبالغ عددها 180 منظمة (حسب تقرير وزارة الداخلية لعام 2014م)، ، حيث تعتبر منظمات وازنة ولها دورٌ واضحٌ وملحوظٌ في عملية التنمية في قطاع غزة.

كما تلعب وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني دوراً هاماً في ظل الظروف الصعبة والمعيقات التي تواجهها هذه المنظمات، وذلك من خلال إسهاماتها الواضحة في المشاريع التنموية التي تعمل على توفير فرص العمل، وتقليل نسبة الفقر والبطالة، وتوفير حياة كريمة للفرد، حيث تستهدف المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، كما وتقوم هذه المنظمات بالدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير.

وبعد أن بات من الواضح أن مؤشرات التنمية في قطاع غزة تشير إلى تراجعٍ بشكلٍ عام، أصبح لا بد من العمل على تعزيز دور وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني، وخصوصاً في المنظمات التي تقل الميزانية السنوية لها عن 50,000 $، والبالغ عددها 688 منظمة (حسب تقرير وزارة الداخلية لعام 2014م)، وبذل المزيد من الجهود التنموية مما ينعكس إيجاباً على المجتمع المحلي.

وفي الختام لا بد من الإشارة إلى أن الدور الذي تلعبه وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني حالياً يعد دوراً متميزاً في ظل العقبات والصعاب الداخلية والخارجية التي تواجهها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

❖ الكتب:

أبو المعاطي، ماهر(2004)، "مقدمة في الرعاية الاجتماعية، مكتبة زهراء الشوق.

أبو النصر، مدحت (2007) إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر التوزيع القاهرة.

أبو بكر، مصطفى بعيرة (2004)، مبادئ الإدارة: المفاهيم والتطبيقات، بنغازي، دار الفضيل للطباعة والنشر، الطبعة السادسة.

أحمد، محمد سمير (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أفندي، عطية (2007)، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الاقتصادي.

بدوي، هناء حافظ(2000)، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث.

الجهني، عيد (1991)، الرقابة الإدارية لأعمال الإدارة، القاهرة.

حردان، مجدي وآخرون (2010)، برنامج بناء القدرات – الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية –شمس، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولي.

الحسيني، قاسم إبراهيم (1999) المحاسبة الحكومية والميزانية العامة للدولة، مؤسسة الوراق عمان.

السكارنة، بلال خلف (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السلمي، على (2002)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

سليمان، ناصر(1998)، صيغ التمويل القصير الأجل للبنوك الإسلامية، ديوان المطبوعات الجامعية.

شتا، السيد على (1984)، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

الصوراني، غازي(2010)، تطور مفهوم المجتمع المدني وأزمة المجتمع العربي، الطبعة الثالثة، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.

الطالب، هشام (2006)، دليل التنمية البشرية.

عاشور، محمد (2010)، تأسيس وتطوير إدارات التسويق في المنظمات غير الربحية.

عبد الله، محمد، (2004) الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية: نماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

عبود، عبد الغني (1992) في التربية المستمرة ومحو الأمية وتعليم الكبار، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.

العساف، أحمد (2004)، مهارات القيادة وصفات القائد.

عطية، محمد ناجي (2006)، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية (الواقع وآفاق التطوير) الجمهورية للنشر.

العميان، محمود سلمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قاسم، خالد مصطفى(2007) إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية

الكخن، رشيد وآخرون(2002)، مدخل إلى علم التمويل، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

محمد أكرم العدلوني (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت– لبنان.

المشهراوي، أحمد (2014)، مدخل إلى إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، فلسطين.

والي ، عدنان (2012)، بناء الهياكل التنظيمية.

الحلو،(1985)، علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية.

الضمور،(2008) هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة.
الطراونة ، عمر(2011)، الإشراف الفعال للمدراء، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان
علاقي، مدني (2000)، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، الطبعة التاسعة.
الغامدي، سعيد (2013)، القيادة الإدارية ، كلية الملك فهد، السعودية.
اخوارشيدة، عالية (2006)، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر، عمان.

❖ الرسائل العلمية:

أبو الروس، محمد طلال (2015)، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
أبو بكر، صالح (2011)، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر.
أبو حماد، ناهض (2011)، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000–2010 "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
أبو خوصة، أسامة (2003)، المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
أبو راس، عزام (2010)، انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
أبو رمضان، محسن(2006)، نظرة تحليلية للعمل الأهلي في قطاع غزة منذ عام 1994 في قطاع غزة بعد الانسحاب، دراسة تقييمية لمواقع ورؤية مستقبلية، برنامج دراسات التنمية، الطبعة الأولى، جامعة بيرزيت، رام الله.
أبو عدوان، سائد حامد (2013)، دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو منديل، غسان عيد (2011)، الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية الزراعة المستدامة دراسة حالة "قطاع غزة" 1996 – 2011 رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو نحلة، حنين (2008)، دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الاستفادة من الصندوق الدولي لتشجيع أصحاب المشاريع وخلق فرص العمل المستدامة، دراسة حالة قطاع غزة، غزة، فلسطين.

الأشقر، إبراهيم (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الأغا، مصطفى أمين (2015)، مدى مساهمة الجمعيات الخيرية في التنمية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

آمال صيام، (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

التميمي، فواز محمد (2005)، فاعلية استخدام إدارة الجودة (ISO 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجرجاوي، طلعت محمود، (2012)، أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحسن، عبد الرحمن (2011)، التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، السودان.

الحلو، أحمد فتحي (2012)، دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

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

الحوسني، خالد جاسم (2013)، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة – جمعيات النفع العام – دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الإمارات العربية المتحدة.

الحيدري (2004)، العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.

دلول، هبه حسن (2013)، تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية للمتطلبات المالية للجهات المانحة وتأثيره على استمرارية التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دويكات، خالد عبد الجليل(2008) ، دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، ورقة بحثية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الرشا، الأغاودي، ومحمد بن على إبراهيم (2007)، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الزين، إسماعيل رباح (2013)، الاستثمار الأجنبي في الأراضي الفلسطينية وأثره على التنمية الاقتصادية خلال الفترة (1995 – 2010)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السعيد، نضال أحمد (2012)، التنمية المستدامة نحو مجتمع أفضل، العراق.

السعيدي، أحمد (2002)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عُمان.

سليمان، بسام أحمد (2013)، دور السلطة الفلسطينية في تحقيق التنمية والأمن، والديمقراطية في ظل الاحتلال الإسرائيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

السمالوطي، جنات (2011)، دور المؤسسات العربية المانحة في دعم منظمات المجتمع المدني " نحو عطاء أكثر فاعلية في المنطقة العربية "، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

شاهين، سمر محمد راغب (2007)، واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

شهاب، عبد الرحيم (2013)، دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشوا، وديع، والعمور، إبراهيم (2014)، تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني بالاعتماد على مقترحات المشاريع، بحث علمي، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشوبكي، محروس، ومحمد أبو شمالة (2013)، مدي فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شيخو، أشرف (2015)، دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شيلي، إلهام(2014)، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية– دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسككيكدة، رسالة ماجستير، جامعة فرحان عباس سطيف، الجزائر.

صالح، محمد حامد (2012)، تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة الموارد.

العالول، عبد الماجد، ومنصور، حجاج (2011)، منظمات المجتمع المدني والتنمية، غزة، فلسطين.

العالول، عبد الماجد، ومنصور، معتصم (2012)، تقييم الدور التنموي الشبابي المباشر للجمعيات الأجنبية الكبرى في قطاع غزة، بحث غير منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد القادر، حسين، (2012)، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبي بلقايد، تلمسان، الجزائر.

عبد الكريم (2002)، تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية.

عبدالصمد، زياد (2010)، الدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني في التنمية ، شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، دمشق.

عزي، الأخضر، وجلطي، غالم (2007)، الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

علي، أشرف يونس (2013)، دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عودة(2009)، مفهوم التنمية البشرية وأبعادها الاستراتيجية.

غالب الحربي، القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية: دراسة ميدانية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.

الغامدي، عبد الله بن جمعان، (2008)، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسئولية عن حماية البيئة، جامعة الملك سعود–السعودية.

قديح، إبراهيم (2015)، العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية: دراسة تطبيقية على الجمعية الإسلامية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

لبال، نصر الدين (2012)، دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة"، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

محسن، محمد فايق (2008)، مدى التزام المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقًا لمتطلبات المعيار المحاسبي رقم (1)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مكي، سالم(2009)، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية تحليلية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النباهين، يوسف (2008)، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هندي، كمال (2006)، دور المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في العملية التنموية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

يوسف، غسان سعيد (2009)، أثر ازدواجية السلطة على التنمية السياسية في السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية الثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

المنيف، إبراهيم (2011) القيادة والإدارة، إعداد القيادات العربية، مجلة المدير، الرياض.

الشاعر، بلال (2015)، فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

❖ المقالات والدوريات:

أبو النصر، بهجت (2003)، دور الاستثمار في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة في المنطقة العربية، وورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الزراعية المستدامة والبيئة في الوطن العربي، عمان.

أبو رمضان، محسن، عن التمويل الدولي والتنمية في فلسطين، الحوار المتمدن، مايو 2007.

أبو زنط وغنيم (2005)، التنمية المستديمة دراسة في فلسفة المفهوم والمحتوى، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن.

أبو سمرة، محمد (2007)، استقراء واقع الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية والارتقاء بها إلى ما يلبي حاجات تحقيق التنمية الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية.

الأغا، أحمد سعيد(2007)، التنمية في فلسطين بين المتطلبات الداخلية والإكراهات الخارجية، بحث غير منشور.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير حول التمويل الدولي للسلطة الفلسطينية، 2004.م

بعيرة، أبو بكر مصطفى (2007)، السياسات العامة للتنمية الإدارية، المؤتمر الوطني الأول للسياسات العامة في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة قاريونس.

بعيرة، أبوبكر مصطفى، وأنس، أبوبكر بعيرة (2007)، البيئة العامة للتنمية الإدارية من منظور الإدارة الرشيدة، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الأول للتنمية والتدريب الإداري في ليبيا، طرابلس، المعهد الوطني للإدارة.

الخطيب، نهى محمد (2010)، دور الجمعيات الأهلية في تفعيل التخطيط بالمشاركة، مجلة النهضة للدراسات، المجلد الحادي عشر، القاهرة.

خيرة، ساوس، ومريم، خليفي (2008)، دور المنظمات غير الحكومية في التنمية، معهد العلوم القانونية والإدارية، المركز الجامعي بشار، الجزائر.

ديب، ريدة، ومهنا، سليمان (2009)، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، نشرة شهرية، العدد (15 مايو 2004)

عبد النور، ناجي (2006)، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر مجلة المفكر، جامعة محمد خضيرة بسكرة، العدد الثالث، الجزائر.

عيسى، سوار الذهب أحمد، التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية/عرض بوربوينت.

قانون الجمعيات الأهلية (2000)، قانون رقم (1) لسنة 2000، الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون.

قرشي، فريد(1997)، أوراق عمل بعنوان: تنمية الموارد لتمويل مشروعات المؤسسات الأهلية العربية، القاهرة، المؤتمر الثاني للمؤسسات الأهلية العربية 17-19 مايو.

الكردي، أحمد، التمويل الدولي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، 2010م.

الكسادي، عادل، الدور التنموي للجمعيات التطوعية في الإمارات، مجلة الشؤون العامة (24)، 2003.

لدادوه، وآخرون، (2001)، علاقة المنظمات غير الحكومية فيما بينها ومع السلطة الوطنية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية – ماس.

هلالي، محمود (2010)، قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، مجلة العلوم، القاهرة.

يونس، عصام، نشرة فلسطين، العدد ،9 السنة الأولى،2011.

❖ الدراسات والتقارير:

وزارة الداخلية، مديرية الشؤون العامة، دائرة الجمعيات، تقرير لعام 2013.

البرنامج الوطني 2013.

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، دراسات وتقارير تقرير التنمية البشرية فلسطين 2004.

عدلي، هويدا، فعالية مؤسسات المجتمع المدني وتأثيره على بلورة سياسة إنفاق الخدمات الاجتماعية، ندوة "دولة الرفاهية الاجتماعية، " 28–30 تشرين الثاني/نوفمبر 2005، الإسكندرية –جمهورية مصر العربية.

سرحان، رولا، حدود تدخل مؤسسات العمل الأهلي في العملية الانتخابية: الانتخابات التشريعية الفلسطينية، وكالة وفا، 2006.

مركز بيسان (2012) دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014)، الفلسطينيون في نهاية عام 2014، رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015)، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2014)، البيئة والتنمية المستدامة في فلسطين، رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015)، المرأة والرجل في فلسطين قضايا وإحصاءات، رام الله، فلسطين.

منظمة هاريكار، (2007) دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الاجتماعية.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016)، الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام 2015–2016.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة، دورة الربع الثاني (نيسان– حزيران 2012)، (فلسطين، رام الله، 201)

دائرة الدراسات والأبحاث، (2014)، منظومة التشريعات الشاملة لعمل الجمعيات الخيري والهيئات الأهلية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، فلسطين.

علي، عصام(2000) ، دور التشريعات العمرانية في عملية التنمية الحضرية المستدامة في مصر، المؤتمر العربي الإقليمي "التوازن البيئي والتنمية الحضرية المستدامة"، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، القاهرة .

علي، عصام (2000)، الأبعاد التنموية للتشريعات العمرانية في مصر، المؤتمر المعماري الدولي الرابع العمارة والعمران على مشارف الألفية الثالثة، 2000

سكستون، ريتشارد، البنك الدولي (2000) تقرير بعنوان: العلاقة بين الحكومية الفلسطينية والمنظمات الأهلية–شراكة وتعاون–وقائع جلسات المؤتمر الدولي

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية(2008) ، مدونة السلوك الأهلية الفلسطينية، غزة، فلسطين.

جمعية الهيئات الأهلية للعمل المدني، دليل حول تأثير ودور منظمات المجتمع المدني في محيطها المحلي والوطني.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية(2008)، التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية، غزة، فلسطين.

مركز مرصد (2003)، دراسة بعنوان: معوقات عمل المنظمات غير الحكومية.

معهد ماس (2009) دراسة بعنوان: تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، 1999–2008

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010)، دراسة الهيكل التنظيمي.

ملاوي أحمد إبراهيم، (2008)، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الشاملة مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، جامعة مؤتة الأردن.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Goodwin, N., (2003) paper title "Five Kinds of Capital-Useful Concepts for Sustainable Development", Tuftys University, USA.

M. LEKORWE & D. MPABANGA,(2007) paper title "Non-Governmental Organizations in the Management of Botswana". The Innovation Journal, Volume 12(3), Bostwana.

USAID,(2009) "Sustainability Index for NGOs"

Hedayat allah Nikkhah and Ma'rof Bin Redzuan,(2010) Paper title "The Role of Non-Governmental Organizations in the Promotion of Sustainable Community Development" , Putra University, Malaysia.

Systemic Excellence Group,(2009) "the development of the capacities of non-governmental institutions."

An Introduction to Fundraising Magazine(World Society for the Protection of Animal) Special Edition, 2009

Beiser , Karen J., (2005) , Thesis title: Fundraising in the Non-Profit Sector , Capella Unviersity, USA.

Conference: The Expansion of the German Transmission Grid, Gottingen University, Germany, 2009

Edward, Breston ,(2005), Thesis title: Multi Cultural Financing, Managing and learning in a Global Prospective, Brazil.

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

Leslies, Jablonski, (2006), Thesis title: Fundraising Strategies of Non-Profit Organizations, Michigan State University.

Mutz, Jhon& Murray, Katherine (2000), Fundraising for Dummies, IDG Books.

Owens, Trudy & Fafchamps , Marcel , (2008) , Thesis title: Determinant of Funding to African NGO's, Universities of Oxford, Nottingham.

The Process of Professionalism- A guide to fundraising(2008), By Ernest Hayes and associates

Joseph Devoir and Alaa Tartir, Tracking External Donor Funding to Palestinian NonGovernmental Palestine Economic Policy Research Institute (MAS) Governmental Organization in the West Bank and Gaza 1998-2008, Jerusalem and Ramallah, 2009.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

ملحق رقم (4) : الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

ملحق رقم (5): الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

ملحق رقم (6): الجمعيات غير المتعاونة في تعبئة الاستبانة

ملحق رقم (1) : خطاب التحكيم

أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا

غزة / فلسطين

حضرة السيد : المحترم

الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

" تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودوره في تحقيق التنمية المستدامة"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد من أكاديمية الإدارة والسياسة بغزة.

ونظراً لما تتمزون به من خبرة ودراية في موضوع البحث العلمي، ومنفعة للعلم والمتعلمين، أرجو التكرم علينا بجزء من وقتكم الثمين والتفضل بتحكيم الاستبانة المرفقة حسب ما ترونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة.

شاكرين لكم جهودكم وتفضلكم بتقديم العون والمساعدة، والمساهمة في نشر العلم وتطوير البحث العلمي.

مع فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث /

محمد إسماعيل المصري

0599594004

ملحق رقم (2) : أسماء أعضاء لجنة التحكيم

م.	اسم المحكم	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. محمد مقداد	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. حمدي زعرب	الجامعة الإسلامية
4	أ.د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
5	د. خليل النمروطي	الجامعة الإسلامية
6	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
7	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
8	د. بسام أبو حمد	الجامعة الإسلامية
9	د. أحمد شرف	مدير عام مؤسسة الرحمة العالمية
10	أ.أيمن عايش	وزارة الداخلية
11	أ.تغريد حنون	رئيس جمعية حواء– رفح
12	أ.عماد الحداد	مدير عام هيئة الأعمال الخيرية
13	م.عمر صيام	ممثل مؤسسة أمان ماليزيا
14	م.عبد الماجد العالول	وزارة الداخلية
15	أ.مصطفى الأغا	وزارة الداخلية
16	م. نبيل جمعة	مدير عام جمعية الصلاح الخيرية

ملحق رقم (3) : الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأقصى

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

فلسطين – غزة

فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

(دراسة حالة منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة)

الأخ الكريم ... الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أرجو من حضرتكم الإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تم وضعها لدارسة "فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"

إن هذه الاستبانة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ومساهمتكم هي محل شكر وتقدير واحترام للجهد الذي تبذلونه لمساعدة الباحث في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث، والتي تشكل دعماً للبحث العلمي، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث.

لذا يرجى التكرم بالمساعدة قدر الإمكان من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن جميع البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد إسماعيل المصري

القسم الأول: البيانات الأولية :

المحور الأول: البيانات الخاصة :

1. المسمى الوظيفي :

☐ رئيس مجلس إدارة أو نائبه
☐ مدير عام أو مدير تنفيذي
☐ عضو مجلس إدارة مختص (متابع ملف تجنيد الأموال)
☐ رئيس قسم المشاريع أو البرامج

2. الجنس:

☐ ذكر
☐ أنثى

3. العمر:

☐ أقل من 25
☐ 25 – أقل من 35
☐ 35 – أقل 45
☐ 45 فأكثر

4. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط فأقل
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراة

5. التخصص:

☐ علوم مالية / إدارية
☐ هندسة
☐ خدمة اجتماعية
☐ آداب
☐ أخرى (حددها).....

6. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات
☐ 3 سنوات – أقل من 7 سنوات
☐ 7 سنوات – أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: بيانات خاصة بالمؤسسة:

1- عمر المنظمة:

☐ أقل من خمس سنوات
☐ 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات – أقل من 15 سنة
☐ 15 سنة فأكثر

2- مجال عمل المنظمة:

☐ اجتماعي
☐ زراعي
☐ صحي
☐ ثقافي
☐ أخرى (حددها).....

3- مصادر تمويل المنظمة (ممكن الإجابة بأكثر من خيار):

☐ ذاتي ☐ خارجي

☐ داخلي

4- متوسط الميزانية السنوية "العملة بالدولار الأمريكي ($)":

☐ 50,000 – أقل من 100,000 ☐ 100,000 – أقل من 200,000

☐ 200,000 – أقل من 300,000 ☐ 300,000 – أقل من 500,000

☐ 500,000 – أقل من 1,000,000 ☐ 1,000,000 – أقل من 2,000,000

☐ 2,000,000 فأكثر

5- عدد العاملين الدائمين في المنظمة:

☐ أقل من 10 ☐ 10 – أقل من 20

☐ 20 – أقل من 40 ☐ 40 – أقل من 70

☐ 70 فأكثر

6- عدد العاملين المتطوعين في المنظمة:

☐ أقل من 5 ☐ 5 – أقل من 10

☐ 10 – أقل من 15 ☐ 15 – أقل من 20

☐ 20 فأكثر

القسم الثاني: الفقرات التخصصية :

أولاً / فاعلية وحدة تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني :

الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً :

	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: البناء التنظيمي						
.1	تتميز وحدة تجنيد الأموال بوجود هيكل تنظيمي فاعل					
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تقسيم النشاطات والأعمال المختلفة بشكل واضح					
.3	تحرص وحدة تجنيد الأموال على وجود طاقم من العاملين الأكفاء					

.4	يوجد وصف وظيفي للعاملين في وحدة تجنيد الأموال يوضح المسئوليات والصلاحيات					
.5	تحظى وحدة تجنيد الأموال باهتمام واسع من قبل للإدارة العليا					
.6	تحظى وحدة تجنيد الأموال بنيل مكافآت مميزة ومناسبة					
.7	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بصلاحيات كافية لاتخاذ القرار					
.8	تتوفر لدى وحدة تجنيد الأموال كفاءات متعددة بحيث لا تقتصر على شخص واحد					
المحور الثاني: الكفاءة المؤسسية						
.1	تشارك وحدة تجنيد الأموال بوضع خطط استراتيجية وتشغيلية					
.2	تحرص وحدة تجنيد الأموال على استقطاب موظفين يمتلكون مهارات إدارية متعددة (الاتصال والتواصل والتفاوض وسرعه التشبيك مع المنظمات)					
.3	يمتلك العاملون في وحدة تجنيد الأموال القدرة على العمل بروح الفريق					
.4	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على إعداد مشاريع إبداعية ومفيدة للمجتمع					
.5	تهتم وحدة تجنيد الأموال بالمنظمة بإعداد مشاريع لها علاقة بالتنمية المستدامة					
.6	تستطيع وحدة تجنيد الأموال تحقيق أهدافها وتنفيذ أنشطتها بكفاءة عالية					
.7	تتسم الخطط الخاصة بوحدة تجنيد الأموال بالمرونة الكافية					
المحور الثالث: القيادة الفاعلة						
.1	تعتمد وحدة تجنيد الأموال على التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيس في تحديد عملية تجنيد الأموال					
.2	تواكب وحدة تجنيد الأموال الأحداث المتغيرة والمتلاحقة في البيئة المحيطة					
.3	تمتلك وحدة تجنيد الأموال رؤية وخطة استراتيجية واضحة					
.4	تدرك وحدة تجنيد الأموال الاحتياجات المجتمعية المتعلقة بالتنمية					
.5	تتعرف وحدة تجنيد الأموال على خطط المنظمات الشبيهة وتنسق معها					

.6	يتلقى العاملون في وحدة تجنيد الأموال التدريب الكافي وكذلك الإرشاد والتوجيه من قبل الإدارة العليا					
.7	تحفز وحدة تجنيد الأموال العاملين فيها على الإبداع والابتكار					
.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التقييم الدوري للأداء					
المحور الرابع: السياسة التمويلية						
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال سياسات تمويلية واضحة ومعتمدة					
.2	تساعد السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال على تحقيق الشفافية والنزاهة					
.3	تتميز السياسة التمويلية في وحدة تجنيد الأموال بالشمول والوضوح					
.4	تساعد السياسة التمويلية المتبعة داخل وحدة تجنيد الأموال على زيادة ثقة وعدد الممولين					
.5	حجم التمويل في وحدة تجنيد الأموال في زيادة دائمة					
.6	تتمتع وحدة تجنيد الأموال باستقرار في حجم التمويل					
.7	هناك انسجام بين برامج وحدة تجنيد الأموال وسياسات الممولين					
المحور الخامس /الكفاءة التسويقية						
.1	تمتلك وحدة تجنيد الأموال خططاً تسويقية لأنشطتها ومشاريعها المختلفة					
.2	تتميز وحدة تجنيد الأموال بالقدرة على البحث عن مصادر التمويل					
.3	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقة داخلية متينة					
.4	تتمتع وحدة تجنيد الأموال بشبكة علاقات خارجية قوية					
.5	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات تشمل كافة الفئات المستهدفة ملاحظة "الجهات الممولة تندرج في نطاق الفئات المستهدفة"					
.6	تركز وحدة تجنيد الأموال في عملية التسويق على احتياجات الفئات المستهدفة					
.7	تحرص وحدة تجنيد الأموال على تسويق المشاريع من خلال إعداد وسائط متعددة مختلفة ومميزة					

.8	تحرص وحدة تجنيد الأموال على التواصل المستمر مع الممولين في سبيل بناء علاقة متينة معهم					
.9	تمتلك وحدة تجنيد الأموال آليات واضحة تساعدها في التعرف على مستوى رضا المستفيدين من خدماتها المقدمة					
.10	تحرص وحدة تجنيد الأموال على إطلاع الممولين على أخبار المنظمة بشكل مستمر					
.11	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على التفاوض والإقناع					

ثانياً / دور وحدة تجنيد الأموال في عملية تحقيق التنمية المستدامة :

الرجاء الإجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

البيان		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة						
.1	لدى إدارة المنظمة وعي واضح لمفهوم التنمية المستدامة					
.2	تهتم إدارة المنظمة بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة					
.3	تحرص إدارة المنظمة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة					
.4	تواكب إدارة المنظمة خطط التنمية لدى الجهات الرسمية وتحرص أن تتوافق معها					
المحور الأول: المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية						
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال في خلق فرص عمل لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية					
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في تخفيض حجم معدلات البطالة في المجتمع					
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة على رفع معدل دخل الفرد					
.4	تحقق عملية تجنيد الأموال استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة					

المحور الثاني: المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية						
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المعتمدة في المنظمة في زيادة الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة					
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال في رفع مستوى التعليم والثقافة و الرعاية الصحية المناسبة لدى أفراد المجتمع					
.3	تساهم عملية تجنيد الأموال في المنظمة في تحقيق المساواة والتماسك والحراك الاجتماعي					
.4	تعمل وحدة تجنيد الأموال على تحقيق أكبر قدر من العدالة بين أفراد المجتمع المحتاجين للأموال					
.5	تقوم عملية تجنيد الأموال على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة					
المحور الثالث: المساهمة في تحقيق التنمية البيئية						
.1	تساهم عملية تجنيد الأموال المتبعة في الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة					
.2	تساهم عملية تجنيد الأموال المطبقة في المنظمة في تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع					
.3	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يساهم في توعية المجتمع لتجنب استخدام الكيماويات الضارة					
.4	تطبيق المنظمة لعملية تجنيد الأموال يشجع المجتمع المحلي على الحفاظ على نسبة أكبر من المساحات الخضراء					

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
1	جمعية تنمية المرأة والطفل	الجمعيات الإجتماعية	غزة
2	جمعية حصاد الخير	الجمعيات الإجتماعية	غزة
3	جمعية الأمهات الفلسطينية لرعاية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
4	جمعية المستقبل للصم الكبار	الجمعيات الإجتماعية	غزة
5	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
6	جمعية فلسطين الغد للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
7	جمعية الشبان المسيحية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
8	جمعية سواعد للاغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
9	جمعية طموح لتنمية المهارات	الجمعيات الثقافية	غزة
10	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	الجمعيات الثقافية	غزة
11	جمعية بسمة للثقافة والفنون	الجمعيات الثقافية	غزة
12	جمعية مركز حيفا الطبي الخيري	الجمعيات الطبية	غزة
13	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
14	جمعية عايشه لحماية المرأة والطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
15	جمعية الشابات المسلمات	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
16	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	جمعيات البيئة	غزة
17	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
18	جمعية رابطة الخريجين المعاقين بصرياً	جمعيات المعاقين	غزة
19	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	غزة
20	جمعية أطفالنا للصم	جمعيات المعاقين	غزة
21	جمعية التكافل للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
22	جمعية ثمار الخير للتنمية والتطويرالمجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
23	جمعية مؤسسة بسمة أمل لرعاية مرضى السرطان	الجمعيات الإجتماعية	غزة
24	جمعية فجر للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
25	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
26	جمعية مكه المكرمة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
27	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
28	جمعية مبرة الرحمة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
29	جمعية الأيدي الرحيمة الخيرية	الجمعيات الثقافية	غزة
30	جمعية أصدقاء المستشفيات والمراكز الصحية للتنمية والتطوير	الجمعيات الطبية	غزة
31	الهيئة الوطنية لسرطان الأطفال	الجمعيات الطبية	غزة
32	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	الجمعيات الطبية	غزة
33	جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين	الجمعيات النقابية	غزة

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
34	جمعية مركز الطفل والأسرة للإرشاد والتدريب	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
35	جمعية معهد الأمل للأيتام	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
36	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة	جمعيات البيئة	غزة
37	جمعية أصدقاء الطالب /غزه	جمعيات التعليم العالي	غزة
38	جمعية دار الأرقم التعليمية	جمعيات التعليم العالي	غزة
39	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	جمعيات المعاقين	غزة
40	جمعية دار المعاقين الخيرية	جمعيات المعاقين	غزة
41	جمعية أجيال للإبداع والتطوير الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
42	جمعية واعد للأسرى والمحررين	الجمعيات الإجتماعية	غزة
43	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
44	جمعية شرق غزه لإنماء الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
45	جمعية الحياة لتنمية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
46	جمعية التوبة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
47	جمعية فارس العرب للتنمية والأعمال الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
48	هيئة المجد التنموية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
49	الجمعية الفلسطينية الكويتية للرعاية الإجتماعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
50	جمعية بنك الدم المركزي	الجمعيات الطبية	غزة
51	جمعية أصدقاء المريض	الجمعيات الطبية	غزة
52	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
53	جمعية مركز الشباب الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
54	جمعية الوفاق للاغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
55	جمعية الأنوار للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
56	جمعية أصدقاء القلوب الرحيمه	الجمعيات الإجتماعية	غزة
57	جمعية التضامن الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
58	الجمعية الفلسطينية - عون	الجمعيات الإجتماعية	غزة
59	جمعية التأهيل والتدريب الاجتماعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
60	جمعية مركز دراسات المجتمع المدني	الجمعيات الإجتماعية	غزة
61	جمعية رسالة للاعمال الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
62	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار(بادر)	الجمعيات الإجتماعية	غزة
63	جمعية مركز شؤون المرأة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
64	جمعية الزكاة الإسلامية- لجنة زكاة غزه	الجمعيات الإجتماعية	غزة
65	جمعية المنتدى الإجتماعي التنموي-فلسطين	الجمعيات الثقافية	غزة
66	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	الجمعيات الثقافية	غزة

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
67	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	الجمعيات الثقافية	غزة
68	جمعية الوادي الأخضر	الجمعيات الزراعية	غزة
69	جمعية العلاج الطبيعي الفلسطيني	الجمعيات الطبية	غزة
70	جمعية مجمع الصحابة الطبي	الجمعيات الطبية	غزة
71	جمعية الحرية للإنتاج الفني	الجمعيات النقابية	غزة
72	جمعية الزاهرة الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
73	جمعية الأعمال الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
74	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
75	هيئة رابطة علماء فلسطين	جمعيات التعليم العالي	غزة
76	جمعية رؤيه شبابيه	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
77	جمعية فرسان العرب الخيرية	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
78	جمعية الوفاء الخيرية	جمعيات المعاقين	غزة
79	جمعية النجادة الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
80	جمعية الدراسات النسوية الفلسطينية التنموية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
81	هيئة فلسطين الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
82	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
83	جمعية المستقبل لرعاية ضحايا العنف	الجمعيات الإجتماعية	غزة
84	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	الجمعيات الإجتماعية	غزة
85	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
86	جمعية حيفا لرعاية الأسرة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
87	جمعية الأنصار الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
88	جمعية أهل السنة أنصار آل البيت والأصحاب	الجمعيات الثقافية	غزة
89	جمعية المرأة المبدعة	الجمعيات الثقافية	غزة
90	جمعية برنامج العون والأمل لرعاية مرضى السرطان	الجمعيات الطبية	غزة
91	جمعية مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	الجمعيات الطبية	غزة
92	جمعية الأمل لذوي زارعي القوقعه	الجمعيات الطبية	غزة
93	جمعية أصدقاء الستوما	الجمعيات الطبية	غزة
94	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الطبية	غزة
95	جمعية برنامج غزه للصحة النفسية	الجمعيات الطبية	غزة
96	جمعية الهلال الأحمر	الجمعيات الطبية	غزة
97	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	الجمعيات الطبية	غزة
98	جمعية الأم الخيرية للتنمية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
99	جمعية مؤسسة البيت الصامد	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
100	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
101	جمعية الخريجات الجامعيات	جمعيات الخريجين	غزة
102	جمعية مركز الصداقة الفلسطيني للتنمية	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
103	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	جمعيات حقوق الإنسان	غزة
104	الجمعية الخيرية الاجتماعية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
105	جمعية ابن باز الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
106	جمعية النصر الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
107	جمعية حواء المستقبل	الجمعيات الإجتماعية	رفح
108	جمعية الجنوب لصحة المرأة	الجمعيات الطبية	رفح
109	جمعية رعاية أسر المعاقين	جمعيات المعاقين	رفح
110	جمعية المستقبل للثقافة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
111	جمعية عشائر قبيلة الترابين الخيرية	الجمعيات العائلية والعشائرية	رفح
112	جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	رفح
113	جمعية المنتدى التربوي	جمعيات التعليم العالي	رفح
114	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	رفح
115	جمعية أصدقاء الطفل الفلسطيني الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
116	جمعية عطاء بلا حدود للإغاثة وتنمية المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	رفح
117	جمعية يبوس الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
118	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	جمعيات البيئة	رفح
119	جمعية مؤسسة الخالدين	الجمعيات الإجتماعية	رفح
120	جمعية البتول الخيريه	الجمعيات الإجتماعية	رفح
121	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	الجمعيات الزراعية	رفح
122	جمعية الأصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة	جمعيات المعاقين	رفح
123	جمعية الأقصى للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
124	جمعية المجمع الإسلامي	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
125	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	الجمعيات الطبية	خانيونس
126	جمعية المستقبل الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
127	جمعية الولاء الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
128	جمعية بيت المستقبل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
129	جمعية تطوير وتنمية المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
130	جمعية دار السلام الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
131	جمعية دار القرأن الكريم والسنة الخيرية	الجمعيات الثقافية	خانيونس
132	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	الجمعيات الثقافية	خانيونس

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
133	جمعية مزارعي البيوت البلاستيكية	الجمعيات الزراعية	خانيونس
134	جمعية المزارعين الفلسطينيين	الجمعيات الزراعية	خانيونس
135	جمعية النخيل الفلسطينيه للتنمية والتطوير	الجمعيات الزراعية	خانيونس
136	جمعية الهدى التنموية	جمعيات الأمومة والطفولة	خانيونس
137	جمعية الحق والعدالة الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
138	جمعية خانيونس للتأهيل والتدريب	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
139	جمعية نسائم الأمل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
140	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
141	جمعية إسناد المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
142	جمعية رائدات المستقبل	الجمعيات الثقافية	خانيونس
143	الجمعية الريفية للتطوير الزراعي	الجمعيات الزراعية	خانيونس
144	جمعية مركز خزاعه للزراعة المستمرة	الجمعيات الزراعية	خانيونس
145	جمعية البرامج النسائية-خانيونس	جمعيات الأمومة والطفولة	خانيونس
146	جمعية بيادر للبيئة والتنميه	جمعيات البيـئة	خانيونس
147	جمعية الفجر الشبابي الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس
148	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
149	جمعية الإيثار للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
150	جمعية وطن للتراث والتنمية الأسرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
151	جمعية الرحمة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
152	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	الجمعيات الثقافية	خانيونس
153	جمعية دار الكتاب والسنه	الجمعيات الثقافية	خانيونس
154	جمعية الأيدي الوفية للتنمية الصحية والمجتمعية	الجمعيات الطبية	خانيونس
155	جمعية أصداء للإنتاج الفني والإعلامي	الجمعيات النقابية	خانيونس
156	جمعية الرواد للشباب الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس
157	جمعية رياده للتنمية المجتمعية	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس
158	جمعية افاق للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
159	جمعية آفاق جديدة	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
160	جمعية التدريب التنموي والتأهيل الأسري الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
161	جمعية مودة لرعاية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
162	جمعية الصلاح الإسلامية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
163	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
164	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	جمعيات التعليم العالي	الوسطى
165	جمعية الملتقى التربوي الخيري	جمعيات التعليم العالي	الوسطى

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
166	جمعية الزهراء التنموية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
167	جمعية الزهراء لتطوير المرأة والطفل	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
168	جمعية حنان للثقافة والتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
169	جمعية مركز المغازي الثقافي	الجمعيات الثقافية	الوسطى
170	الهيئة الفلسطينية للتنمية	الجمعيات الثقافية	الوسطى
171	جمعية أصدقاء بلا حدود للتنمية المجتمعية	الجمعيات الثقافية	الوسطى
172	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	الوسطى
173	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
174	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
175	جمعية نور المعرفة	جمعيات التعليم العالي	الوسطى
176	جمعية البريج لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	الوسطى
177	جمعية شراكه للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
178	جمعية صوت المجتمع للعمل الاجتماعي والتنموي	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
179	جمعية المنال لتطوير المرأة الريفية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
180	جمعية الإعمار والإغاثة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
181	جمعية أرض الإسراء الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
182	جمعية الكرمل الثقافية بالنصيرات	الجمعيات الثقافية	الوسطى
183	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	الجمعيات الزراعية	الوسطى
184	جمعية التغريد للثقافة والتنمية	الجمعيات الثقافية	الشمال
185	جمعية مشكاه للتنمية والعدالة	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
186	جمعية الفالوجا الخيرية للإغاثة والتنمية والتطوير	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
187	جمعية تطوير بيت لاهيا	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
188	جمعية السلامة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
189	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	جمعيات المعاقين	الشمال
190	جمعية الإخاء للإغاثة والتنمية الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
191	جمعية العنقاء للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
192	جمعية اسعاد الطفولة	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
193	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
194	جمعية نبراس الأجيال للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
195	جمعية سراج الضعفاء	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
196	جمعية مركز الإرشاد التربوي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
197	جمعية الحياة والأمل	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
198	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	الجمعيات الإجتماعية	الشمال

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
199	جمعية الوفاق الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
200	جمعية الوئام الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
201	جمعية إتحاد المزارعين الخيرية	الجمعيات الزراعية	الشمال
202	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
203	جمعية سلام للإغاثة والتنمية	جمعيات المعاقين	الشمال
204	جمعية جباليا للتأهيل	جمعيات المعاقين	الشمال
205	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
206	جمعية الإزدهار التنموية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
207	جمعية الشمال للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
208	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
209	جمعية رعاية المريض غزه	الجمعيات الطبية	الشمال
210	جمعية العطاء الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
211	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
212	جمعية الآفاق للتنمية والتطوير	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
213	جمعية فرسان الغد الشبابية الخيرية	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
214	جمعية أحباء فلسطين للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
215	الجمعية الخيرية لأهالي مخيم جباليا للاجئين بقطاع غزه	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
216	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
217	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
218	جمعية بناة فلسطين للتنمية المجتمعية	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
219	جمعية بشائر للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
220	الجمعية الفلسطينية للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
221	جمعية دار السلام للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
222	جمعية بيت الخير الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
223	جمعية الفلاح الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
224	جمعية أصدقاء الطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
225	جمعية الإخلاص للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
226	جمعية أبناء البلد الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
227	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
228	جمعية المواساة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
229	جمعية أرض السلام للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
230	جمعية اشراقة الخيرية	الجمعيات الزراعية	الشمال
231	جمعية رياحين الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال

ملحق رقم (4) الجمعيات التي تزيد الميزانية السنوية لها عن 50,000 $

#	اسم الجمعية	القطاع	المحافظة
232	جمعية اشراقة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
233	جمعية غسان كنفاني التنموية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
234	الجمعية الفلسطينية للتنمية وحماية التراث	الجمعيات الثقافية	الشمال
235	هيئة المستقبل للتنمية	الجمعيات الثقافية	الشمال

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
1	جمعية الإخلاص للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
2	جمعية أبناء البلد الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
3	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
4	جمعية المواساة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
5	جمعية أرض السلام للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
6	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
7	جمعية الإزدهار التنموية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
8	جمعية الشمال للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
9	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
10	جمعية الوفاق للاغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
11	جمعية الأنوار للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
12	جمعية أصدقاء القلوب الرحيمه	الجمعيات الإجتماعية	غزة
13	جمعية التضامن الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
14	الجمعية الفلسطينية - عون	الجمعيات الإجتماعية	غزة
15	جمعية التأهيل والتدريب الاجتماعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
16	جمعية مركز دراسات المجتمع المدني	الجمعيات الإجتماعية	غزة
17	جمعية رسالة للاعمال الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
18	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار(بادر)	الجمعيات الإجتماعية	غزة
19	جمعية مركز شؤون المرأة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
20	جمعية الزكاة الإسلامية- لجنة زكاة غزه	الجمعيات الإجتماعية	غزة
21	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
22	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
23	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
24	جمعية أصدقاء الطفل الفلسطيني الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
25	جمعية عطاء بلا حدود للإغاثة وتنمية المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	رفح
26	جمعية يبوس الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
27	الجمعية الفلسطينية للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
28	جمعية دار السلام للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
29	جمعية بيت الخير الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
30	جمعية الفلاح الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
31	جمعية الإخاء للإغاثة والتنمية الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
32	جمعية العنقاء للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
33	جمعية اسعاد الطفولة	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
34	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
35	جمعية نبراس الأجيال للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
36	جمعية سراج الضعفاء	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
37	جمعية مركز الإرشاد التربوي	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
38	جمعية الحياة والأمل	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
39	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
40	جمعية الوفاق الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
41	جمعية الوئام الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
42	جمعية أجيال للإبداع والتطوير الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
43	جمعية واعد للأسرى والمحررين	الجمعيات الإجتماعية	غزة
44	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
45	جمعية شرق غزه لإنماء الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
46	جمعية الحياة لتنمية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
47	جمعية التوبة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
48	جمعية فارس العرب للتنمية والأعمال الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
49	هيئة المجد التنموية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
50	الجمعية الفلسطينية الكويتية للرعاية الإجتماعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
51	جمعية الزهراء التنموية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
52	جمعية الزهراء لتطوير المرأة والطفل	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
53	جمعية حنان للثقافة والتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
54	جمعية الحق والعدالة الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
55	جمعية خانيونس للتأهيل والتدريب	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
56	جمعية نسائم الأمل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
57	جمعية بنيان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
58	جمعية إسناد المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
59	جمعية المستقبل للثقافة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
60	جمعية بشائر للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
61	جمعية مشكاه للتنمية والعدالة	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
62	جمعية الفالوجا الخيرية للإغاثة والتنمية والتطوير	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
63	جمعية تطوير بيت لاهيا	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
64	جمعية السلامة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	الشمال
65	جمعية التكافل للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
66	جمعية ثمار الخير للتنمية والتطويرالمجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
67	جمعية مؤسسة بسمة أمل لرعاية مرضى السرطان	الجمعيات الإجتماعية	غزة
68	جمعية فجر للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
69	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	غزة
70	جمعية مكه المكرمة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
71	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
72	جمعية مبرة الرحمة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
73	جمعية مودة لرعاية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
74	جمعية الصلاح الإسلامية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
75	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
76	جمعية المستقبل الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
77	جمعية الولاء الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
78	جمعية بيت المستقبل	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
79	جمعية تطوير وتنمية المجتمع	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
80	جمعية دار السلام الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
81	جمعية النصر الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
82	جمعية حواء المستقبل	الجمعيات الإجتماعية	رفح
83	جمعية تنمية المرأة والطفل	الجمعيات الإجتماعية	غزة
84	جمعية حصاد الخير	الجمعيات الإجتماعية	غزة
85	جمعية الأمهات الفلسطينية لرعاية الأسرة	الجمعيات الإجتماعية	غزة
86	جمعية المستقبل للصم الكبار	الجمعيات الإجتماعية	غزة
87	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
88	جمعية فلسطين الغد للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
89	جمعية الشبان المسيحية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
90	جمعية سواعد للاغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	غزة
91	جمعية افاق للتنمية المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
92	جمعية آفاق جديدة	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
93	جمعية التدريب التنموي والتأهيل الأسري الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	الوسطى
94	جمعية الأقصى للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
95	جمعية المجمع الإسلامي	الجمعيات الإجتماعية	خانيونس
96	الجمعية الخيرية الاجتماعية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
97	جمعية ابن باز الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	رفح
98	جمعية المنتدى الإجتماعي التنموي-فلسطين	الجمعيات الثقافية	غزة
99	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	الجمعيات الثقافية	غزة
100	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	الجمعيات الثقافية	غزة
101	جمعية مركز المغازي الثقافي	الجمعيات الثقافية	الوسطى
102	الهيئة الفلسطينية للتنمية	الجمعيات الثقافية	الوسطى
103	جمعية أصدقاء بلا حدود للتنمية المجتمعية	الجمعيات الثقافية	الوسطى
104	جمعية رائدات المستقبل	الجمعيات الثقافية	خانيونس

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
105	جمعية الأيدي الرحيمة الخيرية	الجمعيات الثقافية	غزة
106	جمعية دار القرأن الكريم والسنة الخيرية	الجمعيات الثقافية	خانيونس
107	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	الجمعيات الثقافية	خانيونس
108	جمعية التغريد للثقافة والتنمية	الجمعيات الثقافية	الشمال
109	جمعية طموح لتنمية المهارات	الجمعيات الثقافية	غزة
110	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	الجمعيات الثقافية	غزة
111	جمعية بسمة للثقافة والفنون	الجمعيات الثقافية	غزة
112	جمعية اشراقة الخيرية	الجمعيات الزراعية	الشمال
113	جمعية الوادي الأخضر	الجمعيات الزراعية	غزة
114	جمعية إتحاد المزارعين الخيرية	الجمعيات الزراعية	الشمال
115	الجمعية الريفية للتطوير الزراعي	الجمعيات الزراعية	خانيونس
116	جمعية مركز خزاعه للزراعة المستمرة	الجمعيات الزراعية	خانيونس
117	جمعية مزارعي البيوت البلاستيكية	الجمعيات الزراعية	خانيونس
118	جمعية المزارعين الفلسطينيين	الجمعيات الزراعية	خانيونس
119	جمعية النخيل الفلسطينيه للتنمية والتطوير	الجمعيات الزراعية	خانيونس
120	جمعية رعاية المريض غزه	الجمعيات الطبية	الشمال
121	جمعية العلاج الطبيعي الفلسطيني	الجمعيات الطبية	غزة
122	جمعية مجمع الصحابة الطبي	الجمعيات الطبية	غزة
123	جمعية بنك الدم المركزي	الجمعيات الطبية	غزة
124	جمعية أصدقاء المريض	الجمعيات الطبية	غزة
125	جمعية أصدقاء المستشفيات والمراكز الصحية للتنمية والتطوير	الجمعيات الطبية	غزة
126	الهيئة الوطنية لسرطان الأطفال	الجمعيات الطبية	غزة
127	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	الجمعيات الطبية	غزة
128	جمعية الجنوب لصحة المرأة	الجمعيات الطبية	رفح
129	جمعية مركز حيفا الطبي الخيري	الجمعيات الطبية	غزة
130	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	الجمعيات الطبية	خانيونس

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
131	جمعية عشائر قبيلة الترابين الخيرية	الجمعيات العائلية والعشائرية	رفح
132	جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين	الجمعيات النقابية	غزة
133	جمعية الحرية للإنتاج الفني	الجمعيات النقابية	غزة
134	جمعية العطاء الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
135	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
136	جمعية الزاهرة الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
137	جمعية الأعمال الخيرية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
138	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
139	جمعية أصدقاء الطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
140	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
141	جمعية البرامج النسائية-خانيونس	جمعيات الأمومة والطفولة	خانيونس
142	جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	رفح
143	جمعية مركز الطفل والأسرة للإرشاد والتدريب	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
144	جمعية معهد الأمل للأيتام	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
145	جمعية الهدى التنموية	جمعيات الأمومة والطفولة	خانيونس
146	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
147	جمعية عايشه لحماية المرأة والطفل	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
148	جمعية الشابات المسلمات	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
149	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	جمعيات البيئة	غزة
150	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة	جمعيات البيئة	غزة
151	جمعية بيادر للبيئة والتنميه	جمعيات البيئة	خانيونس
152	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	جمعيات البيئة	رفح
153	جمعية أصدقاء الطالب /غزه	جمعيات التعليم العالي	غزة
154	جمعية دار الأرقم التعليمية	جمعيات التعليم العالي	غزة
155	هيئة رابطة علماء فلسطين	جمعيات التعليم العالي	غزة
156	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	جمعيات التعليم العالي	الوسطى

ملحق رقم (5) الجمعيات المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
157	جمعية الملتقى التربوي الخيري	جمعيات التعليم العالي	الوسطى
158	جمعية نور المعرفة	جمعيات التعليم العالي	الوسطى
159	جمعية المنتدى التربوي	جمعيات التعليم العالي	رفح
160	جمعية الآفاق للتنمية والتطوير	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
161	جمعية فرسان الغد الشبابية الخيرية	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
162	جمعية رؤيه شبابيه	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
163	جمعية فرسان العرب الخيرية	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
164	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب	جمعيات الشباب والرياضة	الشمال
165	جمعية مركز الشباب الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
166	جمعية الفجر الشبابي الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس
167	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
168	جمعية الوفاء الخيرية	جمعيات المعاقين	غزة
169	جمعية البريج لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	الوسطى
170	جمعية سلام للإغاثة والتنمية	جمعيات المعاقين	الشمال
171	جمعية جباليا للتأهيل	جمعيات المعاقين	الشمال
172	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	الوسطى
173	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	رفح
174	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	جمعيات المعاقين	الشمال
175	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	جمعيات المعاقين	غزة
176	جمعية دار المعاقين الخيرية	جمعيات المعاقين	غزة
177	جمعية رعاية أسر المعاقين	جمعيات المعاقين	رفح
178	جمعية رابطة الخريجين المعاقين بصرياً	جمعيات المعاقين	غزة
179	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	غزة
180	جمعية أطفالنا للصم	جمعيات المعاقين	غزة

ملحق رقم (6) الجمعيات غير المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
1	جمعية رياحين الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
2	جمعية اشراقة الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
3	جمعية غسان كنفاني التنموية	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
4	جمعية أحباء فلسطين للتنمية المجتمعية	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
5	الجمعية الخيرية لأهالي مخيم جباليا للاجئين بقطاع غزه	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
6	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
7	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	الجمعيات الاجتماعية	الشمال
8	جمعية النجادة الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
9	جمعية الدراسات النسوية الفلسطينية التنموية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
10	هيئة فلسطين الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
11	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
12	جمعية المستقبل لرعاية ضحايا العنف	الجمعيات الاجتماعية	غزة
13	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات	الجمعيات الاجتماعية	غزة
14	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
15	جمعية حيفا لرعاية الأسرة الفلسطينية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
16	جمعية الأنصار الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	غزة
17	جمعية شراكه للتنمية المجتمعية	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى
18	جمعية صوت المجتمع للعمل الاجتماعي والتنموي	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى
19	جمعية المنال لتطوير المرأة الريفية	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى
20	جمعية الإعمار والإغاثة الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى
21	جمعية أرض الإسراء الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	الوسطى
22	جمعية الإيثار للإغاثة والتنمية	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس
23	جمعية وطن للتراث والتنمية الأسرية	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس
24	جمعية الرحمة الخيرية	الجمعيات الاجتماعية	خانيونس
25	جمعية مؤسسة الخالدين	الجمعيات الاجتماعية	رفح
26	جمعية البتول الخيريه	الجمعيات الاجتماعية	رفح

ملحق رقم (6) الجمعيات غير المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
27	الجمعية الفلسطينية للتنمية وحماية التراث	الجمعيات الثقافية	الشمال
28	هيئة المستقبل للتنمية	الجمعيات الثقافية	الشمال
29	جمعية أهل السنة أنصار آل البيت والأصحاب	الجمعيات الثقافية	غزة
30	جمعية المرأة المبدعة	الجمعيات الثقافية	غزة
31	جمعية الكرمل الثقافية بالنصيرات	الجمعيات الثقافية	الوسطى
32	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	الجمعيات الثقافية	خانيونس
33	جمعية دار الكتاب والسنه	الجمعيات الثقافية	خانيونس
34	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	الجمعيات الزراعية	الوسطى
35	جمعية المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية	الجمعيات الزراعية	رفح
36	جمعية برنامج العون والأمل لرعاية مرضى السرطان	الجمعيات الطبية	غزة
37	جمعية مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	الجمعيات الطبية	غزة
38	جمعية الأمل لذوي زارعي القوقعه	الجمعيات الطبية	غزة
39	جمعية أصدقاء الستوما	الجمعيات الطبية	غزة
40	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الطبية	غزة
41	جمعية برنامج غزه للصحة النفسية	الجمعيات الطبية	غزة
42	جمعية الهلال الأحمر	الجمعيات الطبية	غزة
43	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	الجمعيات الطبية	غزة
44	جمعية الأيدي الوفية للتنمية الصحية والمجتمعية	الجمعيات الطبية	خانيونس
45	جمعية أصداء للإنتاج الفني والإعلامي	الجمعيات النقابية	خانيونس
46	جمعية بناة فلسطين للتنمية المجتمعية	جمعيات الأمومة والطفولة	الشمال
47	جمعية الأم الخيرية للتنمية	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
48	جمعية مؤسسة البيت الصامد	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
49	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	جمعيات الأمومة والطفولة	غزة
50	جمعية الخريجات الجامعيات	جمعيات الخريجين	غزة
51	جمعية مركز الصداقة الفلسطيني للتنمية	جمعيات الشباب والرياضة	غزة
52	جمعية الرواد للشباب الفلسطيني	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس

ملحق رقم (6) الجمعيات غير المتعاونة في تعبئة الاستبانة

#	اسم الجمعية	قطاع الجمعية	المحافظة
53	جمعية رياده للتنمية المجتمعية	جمعيات الشباب والرياضة	خانيونس
54	جمعية الأصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة	جمعيات المعاقين	رفح
55	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	جمعيات حقوق الإنسان	غزة