



الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في
تحقيق التنمية المستدامة

إعداد الباحث:

أحمد فتحي الحلو

إشراف:

الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي

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

1434 هـ، 2012 م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة 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.

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: أحمد فتحي رزق الحلو

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 09.12.2012



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد فتحي رزق الحلو لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 25 محرم 1434 هـ، الموافق 2012/12/09 الساعة الواحدة والنصف ظهرًا بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


.....

.....

.....

مشرفاً ورئيساً

د. رشدي عبداللطيف وادي

مناقشاً داخلياً

أ.د. ماجد محمد الفراء

مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا



أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

النساء الآية : 113

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر 100 منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لتحديد مبادئ الحكم الرشيد، وتحديد معايير تحقيق التنمية المستدامة، كما أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسية، وتم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين لأكثر من مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة وقد تم استرداد 145 استبانة من أصل 200 استبانة تم توزيعها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77 %، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل والمساواة، الاجماع، الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية والكفاءة، الرؤيا الاستراتيجية، اللامركزية، الشفافية) بنسب مقبولة تظهر وعي عام لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد كأسلوب إداري.
- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم تطبيق تلك المبادئ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- ضرورة 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، إلى جانب ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد. والعمل على زيادة الوعي المجتمعي والوعي لدى العاملين في المنظمة نحو أهمية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومعايير تطبيقها.
- تخصيص الجهات المانحة لجزء من منحها لدعم المنظمات غير الحكومية بالتكاليف التشغيلية والتطويرية لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، وربط الاهداف العامة للمنح والتمويل بمعايير تحقيق التنمية المستدامة.
- تفعيل دور الحكومة في توجيه أنشطة ومشاريع المنظمات غير الحكومية نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، عن طريق اشاركها في اعداد الخطط التنموية، إلى جانب حث القطاع الخاص على لعب دور أكثر فعالية في دعم المنظمات غير الحكومية من منطلق المسؤولية الاجتماعية.

Abstract

This study aimed to know the role of applying the principles of good governance in the biggest 100 nongovernmental organizations in Gaza strip and its effect on the contribution of these organizations in achieving continuous development in the society.

To perform this study, the researcher used the analytical descriptive approach. The researcher revised the literature reviews and the previous studies to determine the principles of good governance , and to determine the standards of achieving the continuous development . Also , the researcher prepared a questionnaire as a main tool of research , it was distributed over the chairmen of boards of directors and the executive directors of the biggest nongovernmental organizations in Gaza strip . 145 questionnaires were received back out of 200 questionnaires that were distributed.

The study reached too many results, the most important ones were :

- 1- The principles of good governance are applied in the nongovernmental organizations in Gaza strip by a percentage of 77 % . The nongovernmental organizations apply accountability, justice , equality , consensus, internal regulations (control of law , effectiveness, efficiency, the strategic vision , decentralization and transparency) at accepted percentages that show the general awareness of these organizations towards the positive effects of the good governance as a managerial approach.
- 2- There is a direct relationship that is statistically significant at $\alpha= 0.050$ between applying the principles of good governance in the nongovernmental organizations in Gaza strip and the contribution in achieving the continuous development, at which the application of these principles contributes in achieving the continuous economic, social and environmental development in the society.

The study reached many recommendations , the most important ones were:

- It is important for the non organizational organizations to put practical mechanisms and internal lists to improve applying the principles of good governance in the different management phases , and they have to use the help of the professional authorities to supervise and evaluate the application in the organization. In addition to the importance of developing of training programs for the employees in the organization according to the required needs to assure the success of the application of the principles of good governance Also , they should work on increasing the community awareness and the awareness of the employees of the organizations about the importance of contribution in achieving the continuous development and its application standards.
- The donors should appoint a part of the donations given to the nongovernmental organizations to the development and operating costs of applying the principles of good governance, and to connect the general goals of the donations to the standards of achieving the continuous development.
- Activate the role of the government in directing the activities and projects of the nongovernmental organizations that are related to the contribution of achieving the continuous development in Gaza strip through involving it in preparing the development plans, in addition to encouraging the private sector to play a more effective role in supporting the nongovernmental organizations out of the principle of the social responsibility.

إهداء

أهدي هذه الدراسة إلى ...

- والدي ووالدتي، إخوتي، زوجتي وأولادي
- جمعية الحق في الحياة، رئيس مجلس الإدارة، الإخوة الزملاء

الباحث
أحمد فتحي الحلو

شكر وتقدير

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

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

ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذا العمل المتواضع، وخص بالذكر:

- أستاذي الفاضل الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، على ما بذله من جهد مميز متواصل، ومتابعة حثيثة ومستمرة، وتوجيه حكيم ومتخصص، وكان له الدور الرئيس في إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله عني وعن كل من استفاد من هذه الدراسة خير الجزاء.
 - الأستاذة الفاضلة عدالة إبراهيم أبو سته - أبو مدين، مؤسس ورئيس مجلس إدارة جمعية الحق في الحياة، لما قدمته من دعم وتشجيع، ومساندة ومساعدة، لاتمام هذه الدراسة وإنجازها، فجزاها الله عني وعن كل من استفاد من هذه الدراسة خير الجزاء.
 - أساتذتي الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة وإثرائها.
 - رؤساء مجالس، ومدراء المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة، الذين تعاونوا جميعاً في تعبئة استبانة هذه الدراسة.
 - الأصدقاء والزلاء الذين ساعدوا في إنجاز هذه الدراسة.
- أسأل الله تعالى أن يجعل جهدهم في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم عنا خير الجزاء

الباحث

أحمد فتحي الحلو

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
	نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير	أ
	آية قرآنية	ب
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ت
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ث
	إهداء	ج
	شكر وتقدير	ح
	قائمة المحتويات	خ
	قائمة الجداول	ذ
	قائمة الملاحق	ز
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	1
1.2	مشكلة الدراسة	2
1.3	أسئلة الدراسة	3
1.4	فرضيات الدراسة	3
1.5	متغيرات الدراسة	4
1.6	اهداف الدراسة	6
1.7	أهمية الدراسة	6
1.8	بعض مصطلحات الدراسة المتكررة	7
1.9	الدراسات السابقة	8
1.10	التعقيب على الدراسة السابقة	24
2	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
2.1	مقدمة	27
2.2	الحكم الرشيد	27
2.1.1	مفهوم الحكم الرشيد	29

31	مبادئ الحكم الرشيد	2.1.2	
56	الحكم الرشيد والتنمية المستدامة	2.1.3	
59	التنمية المستدامة	2.2	
59	مقدمة	2.2.1	
61	تعريف التنمية المستدامة	2.2.2	
64	أبعاد التنمية المستدامة	2.2.3	
66	معايير ومبادئ التنمية المستدامة	2.2.4	
71	المنظمات غير الحكومية	2.3	
71	مقدمة	2.3.1	
72	تعريف المنظمات غير الحكومية	2.3.2	
73	أهمية المنظمات غير الحكومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة	2.3.3	
76	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية	2.3.4	
81	لمحة تاريخية عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين	2.3.5	
84	تعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة	2.3.6	
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	3	
86	مقدمة	3.1	
86	أسلوب الدراسة	3.2	
87	مجتمع الدراسة	3.3	
87	خطوات بناء الاستبانة	3.4	
88	أداة الدراسة	3.5	
90	صدق الاستبيان	3.6	
93	ثبات الاستبانة	3.7	
94	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.8	
	الفصل الرابع: تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات	4	
96	مقدمة	4.1	
96	الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق السمات الشخصية والتنظيمية	4.2	
103	تحليل محاور وفقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة	4.3	

103	تحليل فقرات الاستبانة	4.3.1	
138	اختبار فرضيات الدراسة	4.3.2	
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	5	
151	النتائج	5.1	
156	التوصيات	5.2	
159	الدراسات المقترحة	5.3	
	المراجع	6	
161	المراجع العربية	6.1	
167	المراجع الأجنبية	6.2	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	طبيعة متغيرات الدراسة	1 - 1
36	أبعاد التنمية المستدامة	2 - 1
67	آليات المساءلة المتبعة في المنظمات الطوعية غير الحكومية	2 - 2
84	عدد المنظمات غير الحكومية لكل 1000 نسمة في دول الحوض المتوسط	2 - 3
85	توزيع المنظمات غير الحكومية لعام 2010 / 2011	2 - 4
90	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	3 - 1
92	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	3 - 2
93	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	3 - 3
94	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	3 - 4
96	توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4 - 1
97	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	4 - 2
98	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	4 - 3
99	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية	4 - 4
99	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	4 - 5

100	توزيع مجتمع الدراسة حسب عمر المؤسسة	4 - 6
101	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين في المؤسسة	4 - 7
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة	4 - 8
102	توزيع مجتمع الدراسة حسب متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي	4 - 9
104	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود نظام للمساءلة "	4 - 10
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق العدل والمساواة "	4 - 11
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق مبدأ الإجماع "	4 - 12
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) "	4 - 13
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية والكفاءة "	4 - 14
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤيا الإستراتيجية "	4 - 15
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اللامركزية "	4 - 16
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية "	4 - 17
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور " مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة "	4 - 18
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة "	4 - 19
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية "	4 - 20
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية "	4 - 21
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية البيئية "	4 - 22
134	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور " مساهمة المؤسسة "	4 - 23

	في التنمية المستدامة "	
136	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة "	4 - 24
141	معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة	4 - 25
142	معامل الارتباط بين وضوح المفاهيم المتعلقة بالحكم الرشيد في المؤسسة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة	4 - 26
149	معامل الارتباط بين معيقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة	4 - 27
150	نتائج اختبار مان-وتني وكروسكال وللاس لإيجاد الفروق وفق السمات الشخصية	4 - 28
150	نتائج اختبار مان-وتني وكروسكال وللاس لإيجاد الفروق وفق السمات التنظيمية	4 - 29

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية التي شملها مجتمع الدراسة	169
2	نموذج الاستبانة قبل التعديل	172
3	نموذج الاستبانة المعدلة - أداة الدراسة	179
4	قائمة المحكمين للاستبانة	186

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- | | |
|------|------------------------------|
| 1.1 | مقدمة |
| 1.2 | مشكلة الدراسة |
| 1.3 | أسئلة الدراسة |
| 1.4 | فرضيات الدراسة |
| 1.5 | المتغيرات |
| 1.6 | اهداف الدراسة |
| 1.7 | أهمية الدراسة |
| 1.8 | بعض مصطلحات الدراسة المتكررة |
| 1.9 | الدراسات السابقة |
| 1.10 | التعقيب على الدراسة السابقة |

1.1 مقدمة

من المفترض أن يقدم العمل الأهلي نموذجاً ملهماً للقيادة بالمشاركة باعتباره عملاً لا يستهدف الربح أو السلطة في إطار من الالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة، والقدرة على تعبئة الموارد وإدارتها بكفاءة وعدالة. والتوجه نحو تمكين أصحاب المصلحة من التعبير عن احتياجاتهم، والمشاركة في صنع وتغيير السياسات. (الطفر، 2006: 1).

لذلك فقد أصبح من الضروري الاهتمام بتقييم دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وأثرها في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، إضافة إلى أهمية تحديد وتعريف هذه المبادئ التي من شأنها أن تضمن مساهمة المؤسسة في تحقيق هذه التنمية، لما لهذه المؤسسات من تأثير كبير على المجتمع، ولما لها من موارد مادية وقدرة على استقطاب التمويل الخارجي مما يستدعي العمل على تسخير هذه القدرات في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة.

وقد اكتسب مصطلح التنمية المستدامة اهتماماً عالمياً كبيراً بعد ظهور تقرير لجنة Brundtland "مستقبلنا المشترك" (Our Common Future) الذي أعدته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية في عام 1987. حيث صيغ أول تعريف للتنمية المستدامة في هذا التقرير على أنها " التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية الراهنة دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم"، وبشكل عام فإن هذا التعريف يحدد فقط الإطار العام للتنمية المستدامة التي تطالب بالتساوي بين الأجيال من حيث تحقيق الحاجات الرئيسية، وهذا ما دعا الكثير من الباحثين إلى محاولة تقديم تعريفات وتفسيرات تسهم فيها التنمية المستدامة في مجالات مختلفة. (ديب ومهنا، 2009: 488).

وحيث أن قطاع غزة يوجد به 541 منظمة غير حكومية تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين في مجالات مختلفة كالخدمات الاجتماعية، والثقافية، والزراعية، والبيئية، وتأهيل المعاقين، والخدمات الشبابية، والإغاثية (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2012)، فإن لهذه المنظمات دوراً واسع التأثير في مساهمة المجتمع المحلي في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، حيث استقطبت ما يزيد عن 160 مليون دولار أمريكي في العام 2011 (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2012) كدعم خارجي لتنفيذ المشاريع المختلفة في مجالات متعددة، ذات علاقة بمفهوم التنمية المستدامة، ونظراً لكبر حجم الأموال المخصصة لتنفيذ هذه المشاريع، حيث بلغت مصروفات هذه المنظمات مع نهاية العام 2011 أكثر من 200 مليون دولار أمريكي، وتعاضم تأثير أكبر 100 منظمة منها على المجتمع بما أنفقته في نفس العام والذي مثل أكثر من 94 % من إجمالي مصروفات كل الجمعيات الخيرية في قطاع غزة والبالغ عددها 541 جمعية خيرية (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2012)، فإن هناك تخوف كبير لدى هذه المنظمات من أن ألا تساهم هذه المشاريع وهذه الأموال في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة.

هذا الأمر دفع الباحث إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، مع تحديد وتعريف مفصل لهذه المبادئ وآليات تطبيقها في المنظمات غير الحكومية، والتعرف على المعوقات التي من شأنها الحد من قدرة المنظمات على تطبيق هذه المبادئ وبالتالي خفض مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى الاجابة على السؤال التالي:

ما دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية كأحد الممارسات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة؟

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟
2. ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟
3. ما أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة؟
4. ما المعوقات التي تؤثر على تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

1.4 فرضيات الدراسة

في ضوء المشكلة التي تناولتها هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.1 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجود نظام للمساءلة في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.2 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدل والمساواة في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.3 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبدأ الاجماع في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.4 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.5 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الفاعلية والكفاءة في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.6 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرؤيا الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.7 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اللامركزية في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.8 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الشفافية في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

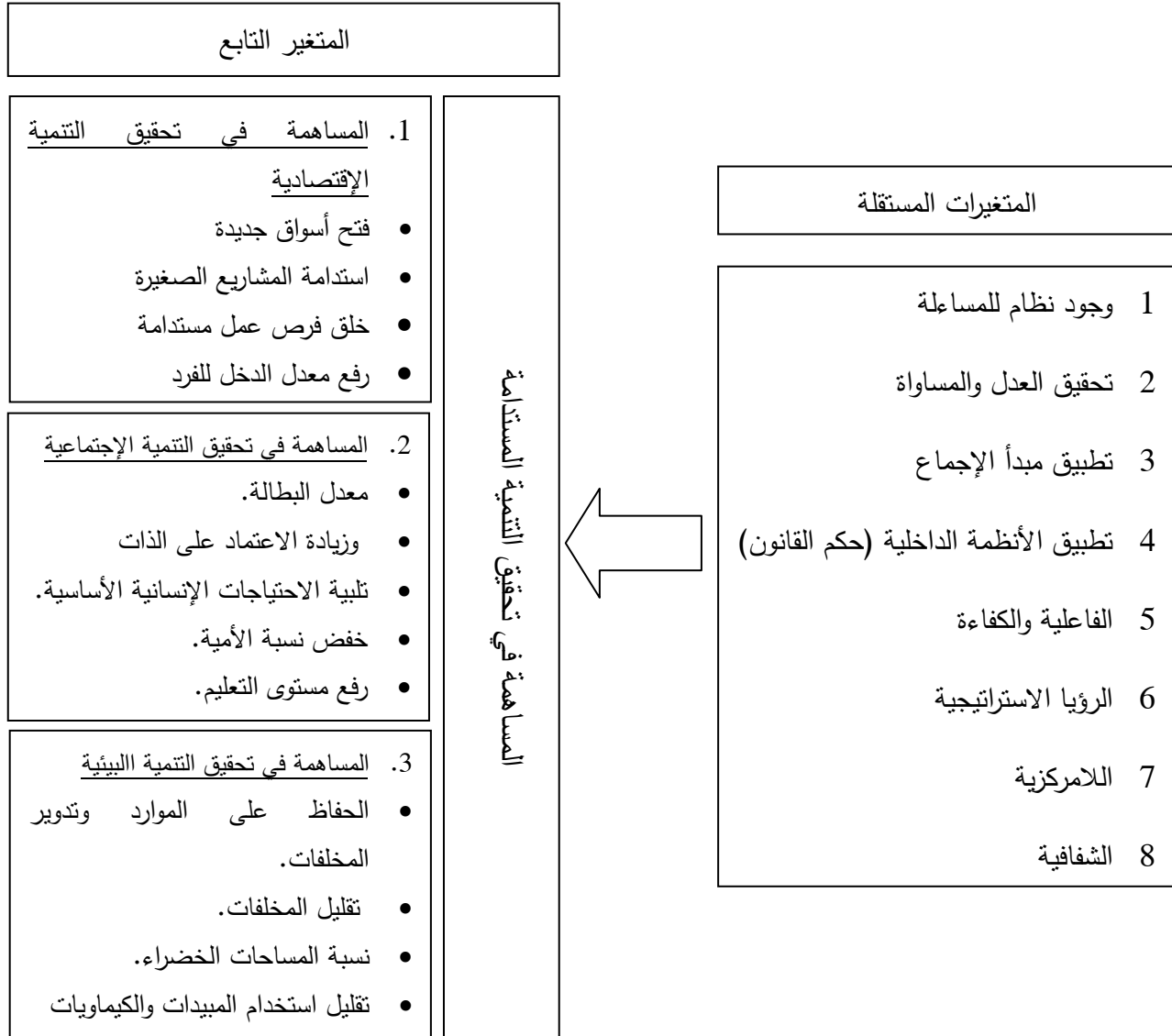
2 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

3 لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات المبحوثين حول دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومتغيرات تعزى للمسات الشخصية (الموقع الوظيفي، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

1.5 متغيرات الدراسة

المتغير التابع: مساهمة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، ويتأثر المتغير التابع بمجموعة من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالحكم الرشيد وهي:

جدول (1 - 1): طبيعة متغيرات الدراسة



صمم بواسطة الباحث بناءً على: طه، 2008؛ عزي وجلطي 2006؛ عبد النور؛ أبوبكر وأنس بعيرة، منديل، 2011؛ حماد، 2010؛ أبو نحلة، 2008؛ البنك الدولي ومركز بيسان، 2006؛ إبراهيم، 2005؛ سرحان، 2005؛ Dikopoulou, Mihiotis، 2011، Nikkhah and Bin Redzuan، 2010، Galayda & Yudelson، 2010، Nikolic، 2008، LEKORWE&MPABANGA، 2007، Graham –Amos –Plumptre، 2003، وآخرون.

1.6 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة.
2. التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى مدراء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. إبراز أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كإحدى الممارسات الإدارية من خلال بيان تأثيرها في زيادة مساهمة تلك المنظمات تحقيق التنمية المستدامة.
4. تحديد أهم المعوقات المؤثرة في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والتي تؤثر على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

1.7 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في عدة نقاط أهمها:

1.7.1 بالنسبة للمنظمات غير الحكومية

1. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. تشير الدراسة إلى أهمية مساهمة هذه المنظمات أيضاً في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.
3. تبرز هذه الدراسة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، صورة عامة عن الممارسات الإدارية المتبعة فيها، والتي يمكن من خلالها استنباط نقاط القوة والضعف بما يؤدي لتطوير الأداء بشكل عام.

1.7.2 بالنسبة للمجتمع

4. تلفت هذه الدراسة عناية المجتمع المحلي نحو الدور الهام للمنظمات غير الحكومية، كما تسلط الضوء أيضاً على مفاهيم التنمية المستدامة وأهمية تحقيقها في المجتمع.
5. تشدد هذه الدراسة على أهمية دور المجتمع المحلي في تطبيق المنظمات غير الحكومية لمبادئ الحكم الرشيد.

1.7.3 بالنسبة للباحث

6. يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جدية في حقل المعرفة، وأن تفتح آفاقاً للباحثين في مجال الحكم الرشيد والتنمية المستدامة.
7. يأمل الباحث أن يستفيد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في مجال عمله في المنظمات غير الحكومية لتطبيق نموذج واقعي يحتذى به.

1.8 بعض مصطلحات الدراسة المتكررة

- فيما يلي أهم المصطلحات التي تكرر ذكرها قبل شرحها حتى يسهل فهمها للقارئ:
1. **الحكم الرشيد:** الطريقة الخاصة بإدارة و ممارسة السلطة السياسية و الاقتصادية و الإدارية قصد تحقيق إدارة أفضل للشؤون العمومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.
 2. **التنمية المستدامة:** تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتها.
 3. **المنظمات غير الحكومية:** شخصية اعتبارية خيرية مستقلة غير ربحية، غير حكومية تنشأ باتفاق بين أشخاص طبيعيين لتحقيق أهداف مشروعة لخدمة المجتمع.

1.9 الدراسات السابقة

1.9.1 الدراسات المحلية

1.9.1.1 دراسة غسان أبو منديل (2011)، بعنوان (الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني في

التنمية الزراعية المستدامة، دراسة حالة قطاع غزة 1996 - 2010)

هدفت هذه الدراسة لبحث الدور التمويلي لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة في مجال التنمية الزراعية، وسعت للتعرف على مصادر التمويل المتاحة للقطاع الزراعي، وعلى واقع منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من حيث مجالات عملها وتمويلها للتنمية الزراعية. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع منظمات المجتمع المدني والشركات الغير ربحية العاملة قطاع الزراعة بشكل رئيس، حيث اشتملت عينة الدراسة على 40 منظمة مجتمع مدني من أصل 45 منظمة. وقد استخدم الباحث نموذج انحدار متعدد باعتبار أن الدراسة دراسة تطبيقية، كما اعتمد في جمع المعلومات على المقابلات الشخصية بشكل أساسي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التوجه الرئيس لمنظمات المجتمع المدني هو التخفيف من الفقر، دون مراعاة التركيز على الابعاد التنموية. واوصت بضرورة ربط برامج منظمات المجتمع المدني في فلسطين ببرامج تنموية منظمة اعدادها وفق احتياجات وأولويات المجتمع، واعطاء أولوية خاصة لدعم المشاريع الصغيرة.

1.9.1.2 دراسة رشاد حماد (2010)، بعنوان (تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لهذه الدراسة. وقد استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة، حيث تكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

البالغ عددها 262 منظمة، حسب دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة (اليونسكو، 2007)، في حين بلغ حجم العينة 160 منظمة غير حكومية.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الاستدامة بنسبة 69.34 %، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز معيار الاستدامة من قبل إدارة المشاريع وخاصة الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع و دمجها ضمن هيكلته، والاستدامة المالية والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل للوصول إلى درجة استدامة مرتفعة جداً.

1.9.1.3 دراسة أيمن طه (2008)، بعنوان (المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من وجهة نظر أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية الفلسطينية وموظفيها، كما وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور كل من متغير (عدد أعضاء مجلس الهيئة، وتصنيفها، ومصدر تمويل الهيئات المحلية الفلسطينية وطريقة تشكيل مجالسها، بالإضافة إلى المؤهل العلمي للأعضاء، ومتغير الاطلاع على قوانين وأنظمة الهيئات المحلية من قبل طواقمها). كما أوضحت الدراسة خصائص الحكم الرشيد والصالح وهي (المشاركة الشعبية، حكم القانون، الشفافية، الاستجابة والجاهزية، التوجه نحو الجماعية، العدل الاجتماعي، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية، الشرعية، الحرص على التعامل مع الموارد، البيئة السليمة لضمان حماية البيئة، التمكين والاقتدار، الشراكة، اللامركزية)

وتضمنت هذه الدراسة حالة دراسية لمحافظة قلقيلية وقراها، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء ورؤساء وموظفي الهيئات المحلية الفلسطينية في منطقة قلقيلية، وتكونت عينة الدراسة من 260 استمارة حيث وزعت على أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية ومدرائها أو احد الموظفين الإداريين فيها، حيث تم اخذ العينة بنسبة 100 % من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة، وأن متغير المؤهل العلمي لأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية وعددهم لا تؤثران على واقع الحكم الصالح فيها.

واوصت الدراسة بإعادة النظر في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، ومنحها صلاحيات لامركزية أوسع وعدم التدخل في عملها لضمان استقلاليته. إلى جانب ضرورة العمل على استكمال القوانين والأنظمة بعمل الهيئات المحلية الفلسطينية وإشراكها في وضعها، مثل نظام الموظفين، و العمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها، ووضع معايير لترشحهم، والالتزام بالأنظمة والمدونات التي تنادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

1.9.1.4 دراسة حنين أبو نحلة (2008)، بعنوان دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في

الاستفادة من الصندوق الدولي للتشجيع 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، وبلغ حجم العينة في هذه الدراسة 90 منظمة غير حكومية تم تحديدها بشكل عشوائي.

واستخدمت الباحثة الاستبانة إلى جانب المجموعات البؤرية، والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات. وقد اظهرت 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 الفرص. 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 واهداف تلك المنظمات.

1.9.1.5 دراسة علاء الغلاييني (2007)، دور الحكم الصالح في إدارة وتنمية المؤسسات غير

الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مدير عام المؤسسة

بحثت الدراسة في هيئة الحكم الصالح من ناحية البنية والعلاقة في ادارة وتطوير المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدير العام. واجابت الدراسة على السؤال التالي: ما هي الجوانب وأدوار الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في غزة، وما هو المستوى العام للحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في غزة؟

وحددت الدراسة المتغير التابع وهو مستوى الحكم الصالح للمنظمات غير الحكومية. اما المتغيرات المستقلة فهي (عضوية مجالس الإدارة، إدارة المجلس، السياسات والاجراءات، قياس الأداء، اجتماعات ولجان مجلس الإدارة، الإدارة المالية والرقابة، العلاقة مع الممولين، العلاقة مع المدير العام، والعلاقة مع الجمعية العامة) وقد هدفت الدراسة إلى تقييم ملامح الحكم الرشيد وجود لها في المنظمات غير الحكومية في غزة، والتعرف على مستوى الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في غزة، ودراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة والتنظيم، وخصائص المدير العام على الحكم في المنظمات غير الحكومية. إلى جانب اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد المنظمات غير الحكومية المحلية من أجل تعزيز أداء هيئاتها الإدارية التي قد تمكن قطاع المنظمات غير الحكومية في الازدهار وتنفيذ حكمها في تنمية المجتمع. وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 80 منظمات غير الحكومية في قطاع غزة تم اختيارها وفق معايير محددة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، كما اعتمد اسلوب الحصر الشامل.

وقد اوصت الدراسة بأنه من أجل تحسين دورها في الحكم، وتعزيز استدامة وتأثير خدماتها، تحتاج المنظمات غير الحكومية في غزة إلى تحسين أدائها في وضع إجراءات مكتوبة وفرض تنفيذ هذه الإجراءات مع أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يلتزمون بحضور الاجتماعات دون أسباب وجيهة ومقنعة، إلى جانب وضع وتنفيذ نظام قوي للقياس وتحسين أداء مجلس الإدارة، وضرورة تحسين فعالية لجان المجلس. وشددت الدراسة على أهمية لعب دور أكثر نشاطا في جهود جمع الأموال ووضع وتنفيذ خطط التنمية سنويا لتطوير أداء أعضاء مجلس الإدارة.

1.9.2 الدراسات العربية

1.9.2.1 دراسة حسين عبد القادر (2012)، بعنوان (الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية

(المحلية)

هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية تحقيق التنمية المحلية من خلال تطبيق أسس وآليات الحكم الراشد على اعتبار أن الإدارة المحلية بالجزائر هي أساس اللامركزية وهي التي تلعب الدور الأساسي في عملية التنمية الشاملة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتنفيذ الدراسة على الدولة الجزائرية كدراسة حالة، مستخدماً كذلك المنهج التاريخي لدراسة الظواهر في إطارها الزمني والتطورات التي لحقت بها. وأشارت الدراسة إلى مقومات الحكم الراشد وهي المشاركة، حكم القانون، الشفافية، اللامركزية، الرؤيا الاستراتيجية، حسن الاستجابة، التوافق (تجاة الاجماع)، المساواة (العدل)، الكفاءة والفعالية، المساءلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحكم الراشد هو أساس تحقيق التنمية، وعليه يجب إشراك منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، مع أجهزة الدولة كأطراف فاعلة ورئيسية من شأنها النهوض بالتنمية وخلق بيئة تمكينية تكون قاعدة العمل التنموي الشامل. ومن بين الآليات التي من شأنها تحقيق الهدف المنشود، الحكم الراشد والذي يدور مفهومه حول حسن إدارة الحكم عن طريق استخدام آليات مختلفة مثل الشفافية، المشاركة، حكم القانون، المساءلة، اللامركزية في اتخاذ القرار.

1.9.2.2 دراسة نصر الدين لبال (2012)، بعنوان (دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة)

هدفت الدراسة إلى التدقيق في معضلات إدارة المدن المستدامة. بالإضافة إلى تقديم واستعراض لدور الحوكمة في هذا المجال. وقد استخدم الباحث منهج دراسة حالة لنموذجين من نماذج المدن المستدامة (نيويورك وطوكيو) للاستفادة من هذه النماذج في إدارة المدن الكبرى في الجزائر.

وقد بينت الدراسة آليات الحكم الرشيد ومعاييرها وهي (المساءلة، المساواة، الكفاءة، العدل، الرؤيا الاستراتيجية، واللامركزية).

وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المحلية الرشيدة تتطلب بناء القدرات والإصلاح المؤسسي، وتعزيز الشراكة بين الحكومة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المحلية الرشيدة أداة رئيسية لتحقيق التنمية المستدامة.

1.9.2.3 دراسة أبوبكر مصطفى بعيرة و أنس أبو بكر بعيرة (2007)، بعنوان (لا تنمية مستدامة بدون إدارة قوامة)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الإدارة كأداة قوامة على تنفيذ برامج التنمية المستدامة بشكل فعال في ليبيا، ولهذا الغرض فقد ركزت الدراسة على مفهوم الإدارة الرشيدة. وكانت هذه الدراسة عبارة عن ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التنمية المستدامة في ليبيا. حيث قامت الورقة بتحليل العناصر الأساسية للإدارة الرشيدة القوامة اللازمة لقيام التنمية في ليبيا استناداً لدراسات سابقة، ودراسة ميدانية محدودة للجابة على المؤشرات المحددة وفق أسلوب الخرائط العالمية المقارن، والتي تصدرها مؤسسات عالمية عن أجراء الإدارة في ليبيا صوب التنمية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه و أجل توفر الإدارة الرشيدة القوامة التي تقود نحو القيام بسياسات تنمية مستدامة ناجحة، فإنه ينبغي توفر كل من القيادة الإدارية الفعالة لقيام التنمية المستدامة ، الشفافية الكاملة في العمل الإداري ، عنصر التخطيط في التنمية المستدامة ، توفر الاختيارات التنظيمية الملائمة.

1.9.2.4 دراسة الأخضر أبو علاء عزي، غالم جلطي (2006)، بعنوان (الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الحكم الرشيد على خصوصية المؤسسات في الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل المفاهيم المتعلقة بالحكم الرشيد، إضافة إلى تحليل دراسات سابقة.

أوضحت الدراسة أن المؤسسات أو المنظمات مطالبة بإعداد وتصور استراتيجيات للقيام بتسطينها وتجسيدها. لذا فإن أي منظمة أو مؤسسة مطالبة بالولوج والتحكم في هذه المجالات أو قطاعات التدخل ذات الأولويات لأجل تحقيق الفعالية الميدانية، وإعداد النتائج المرتقبة، وتبني الاستراتيجيات الكفيلة أكثر بالحصول على النتائج المرتقبة، وأن النجاح في هذه النقاط من ناحية المؤسسات، فإن هذه الأخيرة مطالبة بالقيام باختيارات حرة وواضحة لأجل تقييم أفضل وواضح وبطريقة مثلى للنتائج، فهي إذن مطالبة ومنذ البداية باعتماد استراتيجيات واضحة المعالم من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

وبينت الدراسة تسعة عشر عنصراً من عناصر الحاكمية الجيدة لأجل التنمية المستدامة وهي المشاركة، الديمومة، الشرعية والقبول من طرف السكان، الشفافية، الحث على الإنصاف والعدل والمساواة، القدرة على تنمية الموارد وطرق الحاكمية، الحث على التوازن بين الأجناس، التسامح وتقبل مختلف الآراء الأخرى، القدرة على تعبئة الموارد لأغراض اجتماعية، تقوية الآليات الأصلية وتأهيل المواطن، التطابق مع القانون، الاستخدام العقلاني والفعال للموارد، توليد وتحفيز الاحترام والثقة، المسؤولية، القدرة على تعريف الحلول العقلانية والتكفل بها، التشجيع على تحمل المسؤوليات والتسهيلات، الضبط أثر من الرقابة، القدرة على معالجة المسائل الزمنية، التوجيه نحو الخدمة.

وخلصت الدراسة إلى أن الحكم الرشيد يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات حيث أن الهدف الوحيد يكمن في مساعدة المسير أو المؤسسة لإنتاج أكثر النتائج إيجابية كما أنه يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتأثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعنصر المسير.

1.9.2.5 دراسة البنك الدولي ومركز بيسان للأبحاث والتطوير (2006)، بعنوان دور وأداء المنظمات

الفلسطينية غير الحكومية في مجالات التعليم والصحة والزراعة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وأداء المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (PNGOs)، في القطاعات الثلاثة - الصحة والتعليم والزراعة. وقامت بتحديد مجالات القوة والضعف، وقدمت الدراسة اقتراحات لكيفية مساهمتها في تقديم الخدمات وعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 78 منظمة غير حكومية مسجلة في شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية.

وقد بينت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في أغلب الأحيان لا تخضع للمساءلة من قبل المستفيدين ولكنها تخضع لمساءلة مجلس الإدارة والسلطات المحلية ذات العلاقة. وهذا بدوره يؤثر على مشاركة المستفيدين في تنفيذ البرامج ونجاحها. وقد أوصت الدراسة بأهمية وجود أنظمة لتعزيز المسائلة وبالتالي تعزيز الشفافية والشاركة مع المجتمع المحلي، إلى جانب ضرورة قياس الأثر وتحصيل التغذية الراجعة من المستفيدين.

1.9.2.6 دراسة ناجي عبد النور (2006)، بعنوان (دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر)

هدف هذا البحث إلى تحديد مفهوم الحكم الرشيد من المنظور السياسي عبر تطوره التاريخي وتحليل أسباب ظهور هذا المفهوم وعلاقته بالتطور الديمقراطي. كما يتناول أيضاً دور منظومة الحكم الرشيد في تفعيل المشاركة والشفافية الفاعلة في رسم السياسات وتحقيق التنمية الشاملة على مستوى المجتمع. ويقدم البحث دراسة حالة عن مؤسسات المجتمع المدني في الجزائر، حيث يبرز دورها في مطالبتها بتحقيق مبدأ المساءلة الحكومية والشفافية والمشاركة والديمقراطية التي تمثل أهم مميزات الحكم الرشيد. وقد اوضحت الدراسة أن خصائص الحكم الرشيد تنوع ما بين سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية، كما بينت أن هذه الخصائص تتمثل في تسعة خصائص هي (المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة في تكافؤ الفرص، الفاعلية، المحاسبة، الرؤيا الاستراتيجية). وقد خلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تفعيل دور الاتصال السياسي بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني ومن بينها الأحزاب والقطاع الخاص.

1.9.2.7 دراسة يوسف إبراهيم (2005)، بعنوان (المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (NGOS) "دراسة جغرافية تنموية")

هدفت الدراسة إلى بحث دور المنظمات الأهلية في المناطق الفلسطينية في تنمية القطاعات المختلفة كقطاع التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية والزراعة والثقافة والمرأة، وعلاقة هذه التنمية بخطة التنمية الفلسطينية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي والأسلوب التحليلي. وتكون

مجتمع الدراسة من 575 منظمة أهلية في فلسطين منها 393 منظمة في الضفة الغربية و 182 منظمة في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تدعيم العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال دورات التدريب لتمكينهم من عمل مشاريع تساعد على تقديم خدمات أفضل للجمهور الفلسطيني.

1.9.3 الدراسات الأجنبية

1.9.3.1 دراسة Anastasia Dikopoulou, Athanassios Mihiotis، (2011)، بعنوان

(مساهمة إدارة السجلات في الحكم الرشيد)

هدفت هذه الدراسة إلى عرض العلاقة بين إدارة السجلات والحكم الرشيد، واعتمدت الدراسة على تحليل مفاهيم إدارة السجلات والحكم الرشيد بالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة. وبينت الدراسة أن إدارة السجلات وعلاج مشاكل إدارة المعلومات في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل كبير في جودة العمل وتدفق النشاكات وبالتالي في تحقيق الحكم الرشيد في المؤسسة. وعرضت الدراسة عناصر الحكم الرشيد في المؤسسات حسب تحديد البنك الدولي باعتباره الطريقة التي تمارسها السلطة في الإدارة وتشتمل على الشرعية السياسية، المساواة، والشفافية، والانفتاح، وسيادة القانون.

1.9.3.2 دراسة Hedayat Allah Nikkhah and Ma'rof Bin Redzuan (2010) بعنوان

(دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة)

وقد سعت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة. وعتمدت الدراسة على اطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الاطار.

واوضحت 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 تطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

1.9.3.3 دراسة (2010) Jaimie Galayda & Jerry Yudelson بعنوان (الإدارة المستدامة في

(الشركات - أفضل الممارسات)

هدفت هذه الدراسة من خلال تحليل بعض التجارب العملية إلى تحديد الخطوات الرئيسية لوضع برنامج استدامة للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن طريق تحديد أفضل الممارسات. وقد وجدت الدراسة أن أكثر من 75 % من أفراد العينة أظهروا اهتماماً خاصاً بضرورة الحفاظ على التنمية المستدامة خلال فترة الإنكماش الإقتصادي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة خطوات لتصميم برنامج الاستدامة تبدأ بتحديد الرؤيا والأهداف للشركة، تأسيس نظام لقياس الأداء والإنجاز، تطبيق الخطط الاستراتيجية للشركة، تزويد المستفيدين بتغذية راجعة عن العمليات والأنشطة.

1.9.3.4 دراسة (2009) The International Fund for Agricultural Development

(IFAD) بعنوان (استدامة مشاريع التنمية الريفية، أفضل الممارسات والدروس المستفادة)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسة التي تساهم في تحقيق الاستدامة بالنسبة للمشاريع الريفية، وقد قامت الدراسة بجمع وتحليل وتوثيق وجهات نظر أصحاب المصالح للمشاريع المنفذة إلى جانب قياس مفهوم الاستدامة لديهم. كما تناولت مفاهيم استدامة العمليات واستدامة المصادر إلى جانب استدامة الأثر بالنسبة

للمخرجات. وقد تناولت الدراسة العوامل التصميمية لمشروع NERCORMP والتي ساهمت في تحقيق الاستدامة وهي مشاركة المستفيدين في تصميم المشروع وتحديد الاحتياجات، اعتماد استراتيجيات التطوير للمؤسسة، والاعتبارات البيئية المحيطة، إلى جانب استراتيجية الاستدامة المتبعة. واهمت هذه الدراسة بالهند كحالة دراسية، وقد أجريت هذه الدراسة من خلال ثلاث خطوات عملية هي استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وعمل مجموعات بؤرية للنقاش مع موظفي المشاريع وأصحاب المصالح، إلى جانب زيارات ميدانية لمراقبة العمل وتسجيل الملاحظات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن للإدارة تأثير في تحقيق الاستدامة في نواحي متعددة، منها تعزيز أساليب المشاركة المجتمعية، لتحقيق مزيداً من المرونة في مواجهة العقبات. بالإضافة إلى التركيز على بناء قدرات المؤسسات الشريكة.

1.9.3.5 دراسة (2009) Systemic Excellence Group بعنوان (تنمية قدرات المؤسسات غير

الحكومية)

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية، وتحديد الآليات المتبعة لتطوير قدرات هذه المؤسسات لمواكبة التحديات والمتطلبات المستقبلية. وتمثل هذه الدراسة مشروع بحثي لفريق المؤسسة، حيث أنها دراسة استكشافية اعتمدت على مناهج البحث الاجتماعي النوعي، واستخدمت أسلوب المقابلات لجمع المعلومات مع الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في ألمانيا.

وقد أوضحت الدراسة أن تطوير القدرات الخاص بالمؤسسات غير الحكومية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات داخل هذه المنظمات تركز على تحديد الرؤيا

المستقبلية وتعريف الاهداف بشكل محدد، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة إلى أن تركيز المنظمات غير الحكومية من أجل تنمية قدراتها يجب أن يكون في خمسة مجالات هي التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، وتنمية الموارد البشرية.

1.9.3.6 دراسة (2009) USAID بعنوان (دليل الاستدامة للمنظمات غير الحكومية)

سعت الدراسة لتحديد الأبعاد ذات العلاقة بقياس مدى تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الحكومية لوسط وشرق أوروبا. واعتمدت الدراسة هذه أبعاد محددة من قبل مؤسسة USAID كمعايير لمقارنة أداء تلك المنظمات ومساهماتها في تحقيق التنمية المستدامة. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المعايير تتكون من سبعة أبعاد رئيسية هي البيئة القانونية، تطوير القدرات، القدرات المالية، المناصرة، الخدمات المقدمة، البنية التحتية، والمظهر العام للمؤسسة.

1.9.3.7 دراسة (2008) Ivan Nikolic بعنوان (دليل المشاركة في الحكم الرشيد)

يهدف هذا الدليل إلى أن يكون مرجعاً للوكالات الشريكة CORAD والمجموعات المستهدفة (المجتمعية) الذين يريدون تبني ممارسات الحكم الرشيد. ومساعدتهم في جعل عملهم وإجراءات أكثر شفافية ومساءلة، لتحقيق الأمن الغذائي. واهتمت الدراسة بتعزيز قدرات 1,000 منظمة من منظمات المجتمع المدني في سيراليون (في أفريقيا) في التعاون مع الحكومة من أجل تحقيق الجهود الرامية إلى منع الفساد وتعزيز الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والشفافية، والمساءلة، وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي.

وقد بين الدليل أن الحكم الرشيد هو غاية من الصعب تحقيقها في مجملها، بالرغم من نجاح عدد قليل من الدول والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية في تحقيقها بنسبة كبيرة. وأوضح الدليل أن مبادئ الحكم

الرشيـد تتمثل في ثمانية مبادئ رئيسية هي (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاسـجابة، الاجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة، والمساءلة).

1.9.3.8 دراسة (2007) M. LEKORWE & D. MPABANGA بعنوان (إدارة المنظمات غير الحكومية في بوتسوانا)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في آليات إدارة المنظمات غير الحكومية في سياق بوتسوانا (في إفريقيا). وتستند هذه الدراسة أساساً على تحليل البيانات الثانوية. حيث تم تحصيل مجموعة من الوثائق من منظمات غير حكومية مختارة لتحليلها.

وقد تناولت الدراسة لمحة عامة عن مفهوم المنظمات غير الحكومية وتعمقت في نقاش علاقة هذه المنظمات بأجهزة الدولة، إضافة إلى فحص امكانية 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 كفؤ 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 عدد 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 الطاقم العامل ومجلس الإدارة والمتطوعين العاملين في المؤسسة، تحسين إدارة العمليات، بالإضافة إلى الإدارة المالية والمحاسبية.

1.9.3.9 دراسة (بدون) Nitza Nachmias بعنوان (المساعدات الإقتصادية الدولية والتنمية

المستدامة. تحليل مقارنة للحالة الفلسطينية والكمبوديا)

قارنت الدراسة بين مشاركة المنظمات غير الحكومية في كل من فلسطين وكمبوديا في تحقيق التنمية المستدامة باعتبار أن هذين البلدين تعرضا لنفس الظروف من حروب وصراعات. وبينت نتائج الدراسة إلى أنه من الممكن أن تقوم الجهات الدولية الداعمة باستخدام المساعدات الإنسانية والاقتصادية كوسيلة ضغط لتحقيق أهداف سياسية أو استراتيجية غير مشروعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة صياغة اتفاقيات رسمية بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الحكومية المانحة على شكل شراكات مثل الشراكة الأوروبية-متوسطة إلى جانب إنشاء نظام للمساءلة للعمليات والأنشطة المنفذة بما يضمن تقييم النتائج والخرجات بشكل حيادي ومهني.

1.9.3.10 دراسة (2003) Hohn Graham – Bruce Amos – Tim Plumptre بعنوان

(مبادئ الحكم الرشيد في القرن الواحد والعشرين)

حاولت هذه الدراسة استكشاف مفهوم الحكم الرشيد في المؤسسات، وتحديد الخصائص الجيدة لهذا الحكم، إلى جانب التعرف على وجود مبادئ عالمية للحكم الرشيد وتعريفها، والتعرف على مصادرها. كما تطرقت الدراسة إلى آلية تطبيق هذه المعايير لتحقيق الحكم المنشود. وتمثل هذه الدراسة ملخص سياسات للمنظمات غير الحكومية في كندا.

وذكرت الدراسة مبادئ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم الرشيد وهي المشاركة، الرؤيا الاستراتيجية، الاستجابة، الفاعلية والكفاءة، المحاسبة، الشفافية، المساواة، حكم القانون.

1.9.3.11 دراسة (2000) Quality Assurance Group بعنوان (تعزيز الاستدامة العملية)

سعت الدراسة إلى إيجاد توجيهات ومبادئ للموظفي مؤسسة المساعدات الاسترالية والمقاولين والمنظمات غير الحكومية وغيرهم من الشركاء بشأن كيفية معالجة قضايا الاستدامة بصورة أكثر وضوحاً وفعالية في جميع مراحل الإدارة. وقد حددت الدراسة العوامل الرئيسية المؤثرة في تعزيز الاستدامة في تسعة عوامل رئيسية هي سياسات الجهات المانحة، حجم المشاركة المحلية، التنظيم والإدارة، التوعية والتدريب، التكنولوجيا، العوامل الاجتماعية والثقافية، البيئة المحيطة، والسياسات والعوامل الخارجية.

1.10 التعقيب على الدراسات السابقة

بينت الدراسات السابقة مبادئ الحكم الرشيد التي أوصت بتطبيقها في المنظمات غير الحكومية لضمان مساهمة فاعلة لهذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات.

من ناحية أخرى فقد بينت الدراسات السابقة أهم العوامل التي تساعد المنظمات غير الحكومية في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات، وهي عوامل إدارية مثل الاتصال، التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ، التقييم، الإشراف، إدارة المخاطر، التنسيق، المساءلة، بناء قدرات الموارد البشرية، والتحفيز.

وقد تناولت الدراسات السابقة بشكل خاص الحكم الرشيد بالمنظمات غير الحكومية، وتناولت هذه الدراسات أثر تطبيق الحكم الرشيد في أداء هذه المنظمات، إلا أنها لم تناقش التأثير على المساهمة في التنمية المستدامة في المجتمع، وبالتالي فقد تناولت متغيرات تهتم بالبيئة الداخلية لهذه المنظمات بعيداً عن تأثير متغيرات الحكم الرشيد بالنسبة للمجتمع. وبالرغم من أن بعض هذه الدراسات قد بحثت في أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية إلا أن عملية التنمية المستدامة التي هي المتغير التابع في هذه الدراسة تشتمل على ثلاثة أبعاد اقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويبدو من الوهلة الأولى وجود تشابه كبير بين هذه الدراسة وبعض الدراسات المحلية الأخرى؛ إلا أن الاختلافات الجوهرية في متغيرات الدراسة، مشكلة البحث تحدث فرقاً هاماً يميز هذه الدراسة كما تم توضيحه سابقاً. مع العلم أن الدراسات المحلية السابقة تركز على أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد داخلياً فيما يتعلق بمجالس الإدارة والأنظمة الداخلية، وتعكس أثرها على تطوير المؤسسات نفسها وتنميتها، بعيداً عن مفاهيم الشفافية والمساءلة والكفاءة المتعلقة بالحكم الرشيد والتي تتناولها هذه الدراسة لتبحث أثرها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع من خلال تطبيقها من قبل المنظمات غير الحكومية. كما فصلت هذه الدراسة بشكل محدد كيفية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بإبعادها الثلاثة، الإقتصادية والإجتماعية والبيئية كما ذكر سابقاً مع تحديد معايير المساهمة لكل تنمية بما يتناسب مع نشاطات المنظمات غير الحكومية، في حين أن الدراسات السابقة أيضاً تناولت تحقيق التنمية المستدامة بشكل جزئي عن طريق تحقيق أحد التتميات الثلاثة فقط.

وقد تم التركيز على المتغيرات المذكورة سابقاً لعدة أسباب:

- تبين من خلال الدراسات السابقة وجود اتجاهين أو مدرستين في مجال الحكم الرشيد أحدهما يركز على مبادئ فصل السلطات فيما يتعلق بمجالس الإدارة والجمعية العمومية والإدارة العليا، ويبحث في خطوط الاتصال والتواصل بينهم. والآخر يركز على المبادئ التي ذكرت سابقاً، والتي في اعتقاد الباحث أن لها تأثير على مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة عند تطبيقها.
- بشكل مقبول تم ترسيخ مبادئ فصل السلطات في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتحديد الأدوار والصلاحيات بين مجالس إدارة تلك المنظمات والإدارة العليا والجمعية العمومية. بل وأصبحت هذه المبادئ متطلبات أساسية حسب القانون.

- تم دراسة الأثر لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تنمية وتطوير المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بمجالس الإدارة والإدارة العليا والجمعية العمومية كما تم التوضيح سابقاً.

- التركيز على مفهوم التنمية المستدامة وبحث دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المساهمة في تحقيق كل من التنمية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية على اعتبار أنهم الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، مع تحديد معايير المساهمة في تحقيق هذه التتميات حسب الدراسات السابقة وبما يتناسب مع دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع المحلي.

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الدراسات تناولت مفاهيم الحوكمة وهي مرادفة لمفاهيم الحكم الرشيد، إلا أنها ركزت على القطاعات المصرفية والمجالات المالية، وبالتالي فهي تهتم فقط ببعض مبادئ الحكم الرشيد مثل الرقابة المالية والشفافية والمساءلة من منظور مالي و ليس إداري شامل بالنسبة للمنظمات غير الحكومية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 الحكم الرشيد

2.2 التنمية المستدامة

2.3 المنظمات غير الحكومية

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المفاهيم والتعريفات والتوجهات العلمية الخاصة بموضوع الدراسة، حيث يتناول ثلاثة محاور رئيسية هي أولاً الحكم الرشيد، وما يتعلق به من مفاهيم وتعريفات مختلفة من وجهة نظر الباحثين والدراسين، إضافة إلى تعريف مفصل لمبادئ الحكم الرشيد التي تم تحديدها في هذه الدراسة كمتغيرات مستقلة، ويتطرق المحور الأول في نهايته إلى علاقة الحكم الرشيد بالتنمية المستدامة ليمهد بذلك للمحور الثاني من هذا الفصل الذي يتناول تعريف ومفهوم التنمية المستدامة، كما يتناول بشكل مفصل أبعاد التنمية المستدامة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية ويحدد الفصل المبادئ والمعايير الخاصة بتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة.

ويتختم الفصل بالمحور الثالث الذي يتناول المنظمات غير الحكومية، وأهميتها في المجتمع، إضافة إلى توضيح مميزات وخصائص هذه المنظمات ومعوقات عملها، مع ذكر لمحة تاريخية عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

2.2 الحكم الرشيد

برز في أدبيات التحليل السياسي مفهوم الـ Good Governance، والذي ترجم إلى اللغة العربية "الحكم الرشيد أو الصالح"، وبدرجة أقل استخدم تعبيراً "الحكمانية" و "الحوكمة"، إلا أن أكثر التعبيرات شيوعاً هو تعبير "الحكم الرشيد" أو "الحكم الجيد".

وقد ظهر مصطلح الحكم الرشيد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح "الحكومة" ثم كمصطلح قانوني (1978) ليستعمل في نطاق واسع معبراً عن تكاليف التسيير (Charge de gouvernance) وبناء على أساس هذا التعريف، ليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة،

كما أن كلمة الحاكمية أصلها إنجليزي فهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينيات حيث أصبح من الأهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية. (لبال، 2012: 8)

وبدأ ظهور هذا المفهوم للمرة الأولى في عام 1989 في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ارجع الخبراء السبب في عدم نجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات، وليس إلى السياسات نفسها. وفي الوقت نفسه كانت وثائق السياسة الخاصة بالهيئات المانحة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينات من القرن العشرين، أكثر جرأة من البنك الدولي لمناداتها بضرورة إصلاح نظم الحكم، وضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة الصالحة. (عبد النور، 2006: 106).

ولذلك يرتبط مفهوم الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بجميع مؤسسات المجتمع بنا فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص. كما لا ينحصر مفهوم الحكم الصالح في الاهتمام بآثار التنمية المحلية، بل يشمل التنمية المستدامة التي تنتظر نظرة طويلة الأمد وتراعي مصالح الأجيال القادمة كما الجيل الحالي. (مصلح، 2007: 11)

وتستعمل بعض المصطلحات الأخرى للتدليل على الحكم الرشيد خاصة في المجال الإقتصادي، كالحكمانية والمحكومية والحاكمية والحوكمة. (محمد، 2011: 372)

2.2.1 مفهوم الحكم الرشيد

يعرف الحكم الرشيد انطلاقاً من عدة اعتبارات و رؤى تختلف من باحث أو مفكر إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، و هذا حسب التوجهات و الاهتمامات لكل منها ، فقد عرفه البنك الدولي سنة 1997 على أنه الطريقة الخاصة بإدارة و ممارسة السلطة السياسية و الاقتصادية و الإدارية قصد تسيير أحسن للشؤون العمومية وأخذ بهذه الفكرة أيضاً صندوق النقد الدولي، و عرفه خبراؤه على أنه الإطار الجديد لدور الدولة الذي تعرض لأزمة مفاهيم ، حيث أنحصر في البداية في دور الدولة الحارسة التي تقتصر مهامها على المحافظة على النظام العام ، ثم تحولت مهامها إلى طابع الدولة المتدخلة في القطاع الاقتصادي، و عليه تجسد دور الدولة المتدخلة في الاقتصاد. (محمد، 2011: 371)

إذن فهناك أكثر من تعريف للمفهوم، فعلى سبيل المثال، عرف البنك الدولي الـ Good Governance عام 1992 بأنه: "الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". كما يتفق تعريف لجنة المساعدات التنموية مع تعريف البنك الدولي في أن الحكم الرشيد يعني "استخدام السلطة السياسية في التحكم في إدارة موارد المجتمع، الاجتماعية والاقتصادية من أجل تحقيق التنمية". والحكم الصالح من منظور التنمية الإنسانية هو الحكم الذي يعزز رفاه الإنسان ويدعمه ويصونه، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولاسيما بالنسبة لأكثر المجتمعات تهمة فقرًا. وفي هذا السياق، يمكن النظر لهذا المصطلح على أنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتمكن المواطنون من خلالها من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم". ويكفل الحكم الصالح وفقاً لهذا المفهوم وضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس أوسع

توافق للآراء في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفاً وفقراً في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع موارد التنمية.

أما الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، فتعرف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، والترويج من أجل خلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي. وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي. كما تم تعريف الحكم الرشيد على أنه قدرة الحكومة على عملية الإدارة العامة بكفاءة وفاعلية، وبحيث تكون خاضعة للمساءلة ومفتوحة لمشاركة المواطنين، وتدعم من النظام الديمقراطي للحكومة. (عبد النور، 2006: 107).

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح الذي يستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه " نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2002: 101)

ورغم اختلاف الصلاحيات والرؤى والأولويات بين مختلف البلدان، يتعاضد اتفاق أعضاء مجتمع التنمية على وجود علاقة سببية بين الحكم الرشيد وبين التنمية، وينظر إلى الفساد بشكل متزايد، على أنه ناتج عن ضعف في الحكم، في وقت تتشكل فيه لغة موحدة تربط بين قضايا الفساد وبين الحكم الرشيد والتنمية، بوجه عام، يقصد بالحكم عملية صنع القرارات وتنفيذها، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من القيم، والسياسات، والعمليات، والمؤسسات، الذي من خلاله تدير جماعة مجتمعية شؤونها الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الصفقات التي تتم بين الدولة، والمجتمع المدني، ومن ثم يتصف الحكم الرشيد والحكم الديمقراطي بالمواصفات المهمة

التالية: المشاركة، والشفافية، والكفاءة، والفاعلية، والاستجابة، والمساءلة، والاجماع، والعدالة، والشمولية، وحكم القانون. (السكرانة، 2010: 340).

وبوجه عام تتمثل أهمية ممارسة سلطات الادارة الرشيدة (الحكم الرشيد) في الجمعيات الأهلية في أنها تقاوم اشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد إلى برامج تنموية، وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة. كما أن الحكم الرشيد يساعد في بناء كوادر في الجمعيات الأهلية، وإعداد صف ثاني من القيادات المستقبلية، ويمنع إغلاق باب العضوية على عدد محدود من الأعضاء، إضافة إلى زيادة قدرة الجمعية على تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، ووضع آليات رقابة مناسبة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة الاحتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة (الوكالة الأمريكية للتنمية، 2012: 37)

وعليه يمكن تعريف الحكم الرشيد فيما يتعلق بنشاط المنظمات غير الحكومية في ضوء ما سبق من تعريفات على أنه "مجموع الممارسات الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية التي تحقق المفاهيم الخاصة بالشفافية والمساءلة واللامركزية والاجماع، والعدل والمساواة، عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في اطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية.

2.2.2 مبادئ الحكم الرشيد

بداية، لا بد من الإشارة إلى أن محاولة تعميم أسس الحكم الرشيد على المجتمعات كافة عبر استخدام معايير موحدة قد تحمل بعض التعسف الذي ينتج عنه عدم احترام الخصوصيات الثقافية والفوارق في مستويات التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بين المجتمعات والدول (مصلح، 2007: 21).

لذلك ينبغي تكييف معايير الحكم الرشيد مع حالة البلد أو المناطق على الأقل، حيث قد تختلف الأولويات حسب تاريخ هذه البلدان وتراثها وثقافتها ومستوى تطورها، ويعتبر هذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروريًا للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العملية التطبيقية التي تسمح تدريجيًا بتطوير الإدارة والحكم، وترفع من مستويات المحاسبة والمساءلة والمشاركة والشفافية. ومن هذه المعايير سيادة القانون، وتحقيق حاجات الجمهور، والمساواة، والمصلحة العامة، وحسن الاستجابة، والرؤية الاستراتيجية، والمشاركة، والفصل المتوازن للقوة بين السلطات. وسيتم في الجزء التالي إلقاء بعض الضوء على كل من هذه المعايير. (مصلح، 2007: 13)

ويذكر إيفان نيكوليتش (كونسورتيوم للتأهيل والتنمية) في دليل ممارسات الحكم الرشيد الصادر في سيرايليون، كانون الثاني 2008، أن مبادئ الحكم الرشيد عبارة عن ثمانية مبادئ رئيسية هي المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة، والمساءلة. (Nikolic، 2008: 10).

2.2.2.1 نظام المساءلة

أدى التوسع في النظم الديمقراطية الرسمية إلى زيادة التركيز على مساءلة الدول أمام المواطنين، وعلى دور المواطنين في عمليات صنع القرار. وتدرك الأطراف الفاعلة والعاملون في مجال التنمية أن تعزيز مشاركة المواطنين برأيهم وإشراك المجتمع المدني، إلى جانب الصور التقليدية لمساندة تطوير نظم الدولة ومؤسساتها، شيء حاسم الأهمية بالنسبة لآليات الحكم المتجاوبة، مما يسفر في النهاية عن مزيد من الكفاءة في تقديم الخدمات. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010: 3)

تعرف نظم المساءلة على أنها واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية (سواء أكانوا منتخبين أم معينين، وزراء أم موظفين وغيرهم) في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي

يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل. كذلك يعني المبدأ حق المواطنين العاديين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين في الإدارات العامة مثل النواب، والوزراء، والموظفين الحكوميين، وأصحاب المناصب. ويهدف ذلك إلى التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم القائمة على العدل والوضوح والمساواة، والتأكد من مدى اتفاق أعمالهم مع تحديد القانون لوظائفهم ومهامهم حتى يكتسب هؤلاء الشرعية والدعم المقدمين من الشعب لضمان استمرارهم في عملهم على هذه الأسس. وتفترض أنظمة المساءلة الفعالة وضوح الالتزامات والأطر وقنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات. فالمساءلة بمفهومها العام تفرض على كل من حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، أن يجيب بوضوح عن كيفية التصرف واستخدام الموارد والصلاحيات التي وضعت تحت تصرفه. (مصلح، 2007: 20).

ويمكن القول أيضاً أن المساءلة هي أن يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء. وتعد آلية المساءلة أهم سبل تحقيق التنمية المستدامة وتأخذ ثلاثة أشكال وهي "المساءلة التشريعية، والمساءلة التنفيذية، والمساءلة القضائية". (لبال، 2012: 11).

وهناك مجموعة من الأسباب قد أدت إلى بروز قضايا المساءلة في المنظمات غير الحكومية بشكل واضح وهام، ومنها: (Lee، 2004: 4)

- النمو السريع للمنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث في العالم.
- تزايد حجم التمويل المدفوع للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ أنشطتها.
- تعاظم نفوذ المنظمات غير الحكومية وتأثيرها في السياسات العامة.

- تتوجه المنظمات غير الحكومية للعمل بأنظمة المساءلة عند الوقوع في مشاكل قانونية فقط، بمعنى أنه ليس نهجاً متبعاً بشكل تلقائي.

- تواجه المنظمات غير الحكومية تحديات متعلقة بإثبات الشفافية والخضوع للمساءلة وذلك في مواجهة الشركات، والحكومات، والأطراف ذات العلاقة.

- تأثر المنظمات غير الحكومية بموجة التحول الديمقراطي مع بداية التسعينيات، والتي تتطلب مزيداً من المساءلة لتحقيق الديمقراطية.

ويندرج تحت تعريف المسائلة مفهوم المحاسبة وهي أسلوب غداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي ليحقق رقابة فعالة على الأداء عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة والأشخاص المسؤولين من جهة أخرى، وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياته الإدارية. (مكي، 2009: 24) والذي يعتبر ركيزة أساسية للحكم الرشيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ولكن أيضاً بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها، والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون الشفافية وحكم القانون. (السكرانة، 2009: 322)

وتعرف كذلك المساءلة على أنها القدرة على مساءلة المسؤولين على إختلاف مستوياتهم ثواباً وعقاباً دون أي تمييز بسبب مناصبهم لتشكيل ركيزة أساسية لتفعيل الرقابة إذ لا رقابة بدون مساءلة ومحاسبة، وبدون ذلك فإن الشفافية تتحول إلى مجرد تشهير بالمفسدين وحديثاً لوسائل الإعلام ويترتب على ذلك لاحقاً تراجع دور الرقيب في استخدام الشفافية لمنع أو الحد من المخالفة أو الفساد، لذا فإن طردية العلاقة بين مفهومي

المساءلة والشفافية وتبادليتها يجب تراعى فكلما ازداد معدل الشفافية يجب أن يترافق ذلك مع زيادة في مستوى المساءلة والعكس صحيح. (ديوان الرقابة المالية، 2011: 1)

وتعتبر المساءلة عنصراً أساسياً في النهج القائم على حقوق الإنسان والذي يشدد على العلاقات بين واجبات الدولة وما يقابلها من استحقاقات للفرد. وهي تساعد على تحديد على من تقع مسؤولية التصرف لضمان الوفاء بالحقوق. ولكي تقوم المساءلة بدورها، لا بد من وجود شفافية؛ لأنه في غياب المعلومات الموثوقة والمتاحة في التوقيت السليم لا يوجد أساس للمساءلة أو لفرض عقوبات. وقد تكون المساءلة رأسية (مفروضة من الخارج على الحكومات، أو رسمياً من خلال العمليات الانتخابية، أو بطريق غير مباشر من خلال الانخراط المدني) أو أفقية (مفروضة من قبل الحكومات داخلياً من خلال آليات مؤسسية للرقابة والضوابط والتوازنات. غير أنه وُجد أن صورتَي المساءلة، الرأسية والأفقية، غير مرضيتين من جوانب كثيرة (مثلاً، عدم ملاءمة العمليات الانتخابية، عدم كفاية الضوابط والتوازنات التي ترسيها الدولة، قوانين السرية، غياب نقاط الدخول للمواطنين، لاسيما بالنسبة للفئات المهمشة). (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010: 10).

ويرجع نجاح تطبيق نظام المساءلة لاعادة النظر في القرارات وإدارة المعاملات مع المواطنين والشركات، ومراجعة الحسابات الداخلية أو التدقيق الداخلي، والتي يفترض أن تؤكد صحة السجلات والبيانات، والاحرازات التي تم اتباعها أثناء التنفيذ. (Anastasia & Athanassios، 2012: 18).

وعندما نستخدم مصطلح المساءلة يمكننا الإشارة إلى أربعة الأسئلة. من هو المسؤول؟ مسؤول ممن؟ مسؤول عن ماذا؟ وكيف؟ فإذا نظرنا إلى الطريقة التي تم بها الرد على هذه الأسئلة من قبل مختلف المنظمات والأفراد على مر التاريخ، فإنه تنشأ على الفور فرضية أن المساءلة هي بالضرورة ممارسة جيد. ويوضح الجدول التالي آليات المساءلة المتبعة في المنظمات الطوعية غير الحكومية. (Jem، 2006: 1)

جدول (1 - 2)

آليات المساءلة المتبعة في المنظمات الطوعية غير الحكومية

آلية المساءلة المتبعة	التعريف	اسم المؤسسة كمثال
الانتخابات	اختيار أعضاء مجلس إدارة المؤسسة	حركة التنمية في العالم (WDM)، وأصدقاء الأرض (FOE).
تعيين مجلس الإدارة	تعيين مجلس إدارة مستقل عن باقي أصحاب المصالح	الصندوق العالمي للطبيعة (WWF)
الرقابة والتطوير	تقييم الأداء المتعلق بالأهداف المحددة مسبقاً والخاصة بأنشطة التمويل	شروط معظم مشاريع الوكالة الثنائية (DAC-OECD)
مدونات السلوك	تنظيم البيانات المتعلقة بتصرفات المؤسسة والموظفين أثناء العمل.	مشروع المساءلة (HAP - I)
شهادات التدقيق	مطابقة البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة مع معايير وإجراءات محددة من قبل مؤسسات تدقيق معتمدة	Société Générale de Surveillance (SGS)
التقييم	تقييم المنظمات مقابل معايير محددة، وتصنيفها.	مشروع المساءلة العالمية (GAP)
التقارير	نشر الأداء في بعض الأحيان لبيان استخدام مع معايير محددة من قبل المنظمات غير الحكومية.	تصدر المنظمات غير الحكومية تقاريرها المالية بشكل سنوي في معظم بلدان العالم
الحوار والمشاركة	مشاركة الأشخاص ذوي العلاقة في صنع القرارات أو تنفيذ مشاريع محددة.	

جدول (1 - 2): آليات المساءلة المتبعة في المنظمات الطوعية غير الحكومية (بيندل، 59: 2006)

2.2.2.2 المساواة

تعني المساواة توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. وتهتم المراجع

الخاصة بهذا الموضوع بالمساواة بين الجنسين، وتعتبر مشاركة المرأة والرجل بنفس الدرجة في صنع القرار أو وضع السياسات حجر الزاوية في مفهوم الحكم الرشيد. (مصلح، 2007: 14)

كما إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعات الأكثر

استضعافاً بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها. (السكرانة، 2009: 322)

وفيما يتعلق بأبعاد تحقيق المساواة بين الجنسين فقد أوضحت التعريفات الخاصة بالمفوضية الأوروبية أنه قد تم إحراز تقدم كبير فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين في الدول المستفيدة من الدعم المفوضية، ومع ذلك فإن الحقوق الرسمية لا تعكس بالضرورة الحقوق على أرض الواقع في الممارسة العملية. هذا بالإضافة إلى استمرار نقص تمثيل المرأة في السياسة والقيادة الاقتصادية، فضلا عن العنف والاتجار بالنساء مما يبين أنه على الرغم من الإطار القانوني والهيكلية للنصوص والحقوق فإن عدم المساواة لا يزال قائم.

وعلى الرغم من أن أبعاد المساواة بين الجنسين غالبا ما تحتوي على عناصر متداخلة، فإنه يمكن تقسيمها بطرق مختلفة، لأغراض الآليات المالية على النحو التالي:

- الحقوق الاقتصادية والاجتماعية

- حقوق الإنسان

- الوقاية من العنف

- المشاركة وصنع القرار

(European Commission, DG EMPL, One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men, 1998, L-2985, page 3)

وقد ذكر تقرير المجلس الإستشاري البيئي في السويد، أنها بالرغم من المستوى العالي نسبياً من مراعاة المساواة بين الجنسين، إلا أن الرجال هم أكثر كسباً في جميع فئات الدخل. وقد بينت كذلك دراسات في أمريكا اللاتينية وآسيا أن العديد من الرجال يقضون جزءاً كبيراً من دخلهم على أنفسهم، قبل مشاركة بقية أفراد الأسرة. وتعاني النساء أكثر من ضيق الوقت مقارنة بالرجال حيث بينت دراسة البنك الدولي، أصوات الفقراء، أن النساء غالباً ما تعمل في اليوم 16 ساعة، مقارنة مع 8 ساعات في اليوم للرجال الذين لديهم بالتالي ميزة كبيرة في الرفاهية على النساء. (Latham، 2007: 13).

وتم تعريف المساواة في مدونة السلوك الخاصة بالمنظمات غير الحكومية الفلسطينية الصادرة عن الإئتلاف الأهلي لمدونة السلوك على أنها عدم التمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق. وينبغي توفير الفرصة لتحسين الرفاهية الاجتماعية لجميع الرجال والنساء، أفراد أو جماعات، يجب أن تقدم الفرص سواء للمستفيدين أو الموظفين على قدم المساواة. (The Palestinian NGOs Code of Conduct, 3: 2008)

وتستطيع المنظمات غير الحكومية تعزيز المساواة بين الجنسين خلال تنفيذ أنشطتها التالية: (CID، 2012)

1. النهج القائم على الحقوق: تأييد معاهدات حقوق الإنسان، مثل اتفاقية سيداو، التي تعزز المساواة بين الجنسين. مراعاة تنفيذ أنشطة المنظمة بشكل يتلائم مع وئام مع مبادئ المعاهدات.
2. تعميم المساواة بين الجنسين: مراعاة الآثار الخاصة بسياسات وعمل المنظمة على المساواة بين الجنسين. ويتطلب ذلك مراجعة السياسات العامة من منظور حساس للتمييز بين الجنسين والاستجابة لهذه السياسات.

3. التواصل: التعاون مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، البرلمانية والهيئات والمنظمات الشعبية العاملة في نفس المنطقة. وتشجيع الجميع لاعتماد المساواة بين الجنسين.

4. المصطلحات: تجنب استخدام اللغة التي تعزز القوالب النمطية للجنسين.

5. الإجراءات الإيجابية: مساعدة الحكومات في تقديم الدعم للناس المحرومين، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم اللازمة لنجاح دورهم في هذا المجال.

6. التشريعات: تعزيز حقوق المواطنة الكاملة للجميع بصرف النظر عن الجنس.

7. الشعبية: التعلم من وتقديم الدعم للمنظمات المحلية الداعمة للمساواة بين الجنسين لتحسين مستوى الفهم لديها لاحتياجاتهم.

8. التعلم: عرض فرص التعليم حتى يتمكن الناس، ولا سيما النساء والفتيات، من فهم حقوقهم القانونية، بالإضافة إلى تقديم المشورة الخاصة بالرعاية الصحية والطبية وفرص المشاركة في الأعمال التجارية، والتعليم، القيادة والأدوار السياسية.

9. المجتمع: توسيع مشاركة المجتمع في التعاون ومناقشة قضايا المساواة بين الجنسين. (CID، 2012)

2.2.2.3 مبدأ الإجماع

هناك العديد من الجهات الفاعلة ووجهات النظر في المجتمع. لذلك فإن الحكم الرشيد يتطلب توفيق بين هذه الجهات وتقريب بين وجهات النظر لأصحاب المصالح في المجتمع للوصول الى توافق واسع في المجتمع على ما هو في مصلحة المجتمع ككل. كما يتطلب وجود منظور واسع النطاق وطويل الأجل على ما هو مطلوب للتنمية المستدامة وكيفية تحقيق أهداف التنمية. وهذا يمكن أن ينفذ من خلال فهم السياقات التاريخية والثقافية والاجتماعية لأصحاب المصالح في مجتمع ما. (Nikolic، 2008 :10)

وبعبارة أخرى فقد عرف الدكتور بلال السكارنة في كتابه أخلاقيات العمل، مبدأ الاجماع في نفس السياق، حيث أوضح ان هناك ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية مستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية. (السكارنة، 2009: 322).

إذن فإن مبدأ الاجماع او بناء توافق الآراء هو النهج الذي يمكن استخدامه لتحقيق ما يلي:

1. التدخل في الحالات التي تنشأ فيها الخلافات والنزاعات، مثل القضايا الخاصة بالتنمية وتسوية الصراعات.

2. تساعد في منع النزاعات التي تنشأ في بيئات الأعمال المختلفة، بشكل مسبق.

وقد وصف مبدأ الاجتمع او نهج التوافق بالاجماع بأنه نهج تعاوني لإتخاذ القرار بمشاركة جميع الأطراف المعنية، بشكل طوعي لايجاد حل مقبول لمشكلة الجدل. (Sidaway، 1998: 1)

وتكمن صعوبة تحقيق مبدأ الإجماع في المنظمات غير الحكومية في ثلاثة عوامل رئيسية:

1. أن يكون هناك خلل في عملية الارسال أو الاستقبال أو الفهم، أدت إلى حدوث خلل في الاستيعاب الخاص بالموضوع والبدائل المطروحة.

2. اختلاف التجارب والخبرات لأفراد المجموعة، التي تؤدي إلى تباعد وجهات النظر بخصوص الموضوع أو البدائل المطروحة.

3. لكل فرد في المجموعة قيم ومبادئ شخصية تختلف عن الآخر، مما يساهم في تعقيد تحقيق مبدأ الإجماع حول أحد القضايا.

ومع ذلك فإن الشخص المسؤول عن تحقيق عملية الإجماع (الميسر)، لديه القدرة عادة في معالجة العامل الأول والثاني، أما الهدف الثالث فيمكن التغلب عليه مع الوقت أو بالتدريب، لذلك فإن تحديد مصدر الخلاف حول الإجماع في أقل وقت ممكن هو عامل مهم لتحقيقه. (Wilkinson، 2007: 1).

في العام 1994، نشر الدكتور Raab، كتاباً لشرح تقنيات تحقيق الإجماع وتوافق الآراء. وقد حدد الدكتور Raab، ثمانية مبادئ لبناء التوافق على النحو التالي: (Raab، Susskind، 2009: 8)

1. البدء في بناء توافق الآراء في أقرب وقت ممكن.
 2. مشاركة جميع أصحاب المصلحة.
 3. تأمين مشاركة مباشرة من المنظمين كلما كان ذلك ممكناً.
 4. توفير الموارد الكافية.
 5. عدم استبعاد القضايا الخلافية من جهود بناء توافق الآراء.
 6. دعم التفاوض.
 7. تحديد هلكية عمليات بناء توافق الآراء واستكمال وضع القواعد والإجراءات.
 8. تعديل الإجراءات التقليدية لاستيعاب أفضل فرص بناء توافق الآراء.
- وركز مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية في استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الاستراتيجية (ج)، الخاصة بالتنسيق والتشاور والتعاون، وتحديد الغاية الثالثة المتعلقة بتقوية المجتمع المدني والديمقراطية، حيث أن الهدف الثالث أشار إلى ضرورة خلق روابط ديناميكية بين الهيكليات الوطنية للمؤسسات الأهلية / القطاعية والهيكلية الموازية المحلية. قدر الإمكان لابد من إنشاء شبكات محلية كمقابل للهيكلية الوطنية. يجب أن يشمل المناقشات الوطنية وبناء الإجماع والحوار على

المستوى الوطني على هذه الهيكليات المحلية بغرض جعل هذا التفاعل أكثر شمولية واتساعاً. (سونغكو ونجم والفرا، 2006: 34).

2.2.2.4 الأنظمة الداخلية (حكم أو سيادة القانون)

يقصد بـ"حكم أو سيادة القانون" اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء. ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة حكم مستقرة وتطويرها، وذلك من خلال الاستقرار السياسي، والسلم الأهلي، وبناء المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول السلطة سلمياً ودورياً دون اللجوء إلى العنف. ويتضمن هذا نوعاً من التوافق بين الأطراف السياسية والقوى الاجتماعية-السياسية على قواعد التناقص، وفي مقدمة هذه القواعد قبول الريح كما الخسارة، وتنظيم الحياة السياسية على أسس نزاهة سليمة تحكمها الانتخابات الدورية، والإطار الدستوري والعمل المؤسسي. (مصلح، 2007: 13).

ويتطلب الحكم الرشيد الأطر القانونية العادلة التي تنفذ بنزاهة. هذا أيضاً ويتطلب توفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان. وبالتالي فإن ما يتعلق بالمنظمات الأهلية في هذا الإطار يتطلب وجود أنظمة داخلية (مالية، وإدارية) تنظم العلاقة بين الأقطاب المختلفة المشتركة في إدارة المؤسسة ابتداءً من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة والعاملين، وانتهاءً بأصحاب المصالح والمستفيدين. (Nikolic، 2008: 10).

كما يتطلب الحكم الجيد أطر قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية. ويتطلب الحماية الكاملة لحقوق الإنسان. (السكرانة، 2009: 322). وتعرف سيادة القانون على أنها نظام عادل ونزيه يتم تحديده من قبل المؤسسة، وعليه يستخدم مصطلح "سيادة القانون" ليعني نظام مستقل وعادل وفعال ذو علاقة بالحكومة التي تطبقه بشكل متساوي ومنصف على جميع الناس. (MORITA، ZAEKE، 2007: 16)

وبينما تغلب العديد من العوامل دوراً هاماً في العملية التنموية، فإن الحكم الرشيد يعتبر أحد أهم هذه العوامل. وحيث أن الحكم الرشيد يشجع مبادئ المساءلة والشفافية والكفاءة، وسيادة القانون في المؤسسات العامة على جميع المستويات، فإنه ينص على اجراءات واضحة ومحددة فيما يخص اتخاذ القرارات على مستوى الجمهور والمشاركة المجتمعية من خلال فرض الحقوق والواجبات وآليات قانونية محددة.

لذلك فإن انخفاض مستويات سيادة القانون في بعض المؤسسات يؤدي بطبيعة الحال إلى معدلات عالية من الفساد، مع عواقب مدمرة فيما يتعلق بثقة الجمهور وتنفيذ الأنشطة خاصة الإقتصادية، وهو ما يؤدي إلى إبطاء النمو الاقتصادي وخفض مستويات التعليم ، وانهيار شبكات الأمان الاجتماعي، وكلها عوامل ضرورية من أجل التنمية المستدامة. (MORITA, ZAELEKE, 2007: 16 - 17).

وبمعنى آخر يمكن أن نجد إشارة إلى الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية أو سيادة القانون فيها، بمصطلح الحكم الذاتي، وهو درجة الاستقلالية التي تتمتع بها كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وتعكس قوة التمتع بالحكم الذاتي في المؤسسة قوتها في اتخاذ القرارات حول القضايا الرئيسية مثل تحديد اهدافها وصياغة السياسات واجراءات الإدارة المالية، والتوظيف، وأنظمة الحوافز والاجور والعلاقات الخارجية. وعليه فإن المؤسسة تصبح قادرة على توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية لديها لتحقيق أهدافها وأنشطتها بما يلقي درجة عالية من القبول لدى أصحاب المصالح. (VanSant, 2003: 8)

2.2.2.5 الفاعلية والكفاءة

الحكم الرشيد يعني أن العمليات والمؤسسات تسفر عن نتائج تلبي احتياجات المجتمع وتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة لديها. وذلك فإن مفهوم الفاعلية والكفاءة في اطار الحكم الرشيد يغطي أيضا الاستخدام المستدام والأمنل للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

وفي تعريف آخر فإن الحكم الجيد يعني ان نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضاً الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة. (السكرنة، 2009: 322).

ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمه، ولو أن هناك من يرى يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول.

وبالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما الكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن "مفهوم الفعالية يتساوي مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه: "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه: "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أو "النتائج المتحصل عليها".

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة (مزهوده، 2001: 87).

كذلك أشار الدكتور الداوي إلى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهاميين:

1. الفعالية (Effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:
الفعالية (نسبة) = النتائج المحققة / النتائج المتوقعة.
وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.
- الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

الفعالية (نسبة) = الإمكانيات المستخدمة / الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2. الكفاءة (Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلحات أخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية،

المردودية، الأمثلية ... إلخ. وعليه يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة كما يلي:

الكفاءة (نسبة) = المخرجات / المدخلات.

(الداوي، 2009 - 2010: 220 - 221)

2.2.2.6 مبدأ العدل (العدالة الاجتماعية)

ويقصد به العدل الاجتماعي بحيث يكون لجميع المواطنين رجالاً ونساءً الفرصة الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهدافهم وتحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي. (الآغا، 2008: 191).

وقد عبر عنها البعض بمفهوم العدالة في التوزيع وتتضمن توفير الإمكانات اللازمة والفرص المواتية لفائدة المواطنين خاصة الفقراء منهم، للحصول على حقوقهم بالتساوي كالدخل والتعليم والخدمات الصحية. (محمد،

2011: 377)

بمعنى أن العدالة الاجتماعية هي توزيع الموارد والقدرات الإنتاجية بشكل يلبي الحاجات الأساسية لكافة أفراد المجتمع، ويضمن حقوقهم في استخدام الأرض ورأس المال الكافي والمساعدة التقنية وفرص التسويق ويتم إفساح المجال للجميع للمشاركة في صنع القرار، في الحقل والمجتمع. إذ أن الاضطراب الاجتماعي قادر على تهديد النظام الاجتماعي بأكمله، بما في ذلك الزراعة. (Reijntjes، 1992: 29).

وحينما حاول الاسلام أن يحقق العدالة الاجتماعية كاملة ارتفع بها عن أن تكون عدالة اقتصادية محدودة، وأن يكون التكليف وحده هو الذي يكفلها، فجعلها عدالة إنسانية شاملة، وأقاناها على ركنين قويين: الضمير

البشري من داخل النفس والتكليف القانوني في محيط المجتمع، وزواج بين هذه القوة وتلك، مثيراً في الوجدان الإنساني أعمق انفعالاته، غير غافل عن ضعف الإنسان وحاجته إلى الوازع الخارجي كما يقول عثمان ابن عفان: يزرع الله بالسلطان أكثر ما يزرع بالقرآن. (قطب، 1993: 63)

وضع تقرير المدير العام لمنظمة العمل الدولية في مؤتمر العمل الدولي تصور للتنمية المستدامة من أجل العدالة الاجتماعية، حيث أوضح أن العالم يحتاج إلى حقبة جديدة من العدالة الاجتماعية تقوم على تصور للتنمية المستدامة وحقبة يسترشد فيها صنع السياسات باحتياجات الناس والإنصاف ورعاية آوآبنا الأرضي؛ وحقبة توزع فيها مكاسب العولمة بشكل عادل؛ حقبة يمكنها بعث الأمل في شبابنا، وتشجيع الإبداع في مجتمعاتنا وتعزيز مصداقية سياساتنا ومؤسساتنا العامة والخاصة؛ حقبة تروج فيها آرامة العمل وتحترم؛ حقبة يزدهر فيها حق التعبير والمشاركة والديمقراطية. وبقاء هذا الأمر تصوراً مثالياً لمستقبل منشود أو تحوله إلى واقع حقيقي يترسخ في مجتمعاتنا، سيتوقف في جوانب عديدة منه على شجاعة وقناعات وقدرة وإرادة منظمة العمل الدولية وهيئاتها المكونة، وعلى قدرتنا على العمل معاً وجنباً إلى جنب مع الآخرين من أجل تمهيد الطريق أمام هذه الحقبة الجديدة. (التقرير الأول مكتب العمل الدولي جينيف الطبعة الأولى، 2011: 1)

لتعميق فهمنا للعدالة الاجتماعية، يجب أن نتطرق إلى مفهوم أوسع حول "الصالح العام أو المصلحة العامة". وهناك حقيقتين هامتين يجب ألا نغفل عنهما: الأولى هي أن الأفراد المنعزلين عن المجتمع لا يمكن أن يمارسوا العدالة الاجتماعية إطلاقاً، لذلك يجب على الأفراد المنعزلين أن يرتبطوا بمجموعات والعمل معهم. والثانية أن لكل إنسان تأثير خاص على الصالح العام، وبالتالي فإنه يتفق مع المجموعة في تحقيق الصالح العام أو العدالة الاجتماعية. لذلك فإننا إذا ما اخذنا هاتين الحقيقتين في عين الاعتبار، فإننا نستطيع الوصول إلى حقيقة مذهلة وهي أن كل نشاط أو عمل من قبل الإنسان في المجتمع سيؤدي بطبيعة الحال

إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، وأن العدالة الاجتماعية يمكن أن تمارس فقط عن طريق الأشخاص المرتبطين بمجموعات، وعليه فإن كل نشاط أو فعل يجب أن يتم بواسطة مجموعات الأفراد ليكون فاعل. (Librorum, 1997: 27)

إن تطبيق العدالة الاجتماعية يتطلب اطار اجتماعي، جغرافي، سياسي، وثقافي محدد، يمكن من خلاله فهم العلاقات بين الأفراد والجماعات. وتمثل الدولة عادة السياق التقليدي لجوانب مختلفة من العدالة الاجتماعية مثل توزيع الدخل بين السكان، وهو معيار لا يستخدم فقط من قبل الحكومات وإنما أيضاً من قبل المنظمات المحلية والدولية مثل الاتحاد الأوروبي. وفي نفس الوقت، من الواضح أن هناك بعداً عالمياً للعدالة الاجتماعية خاص بالإنسانية كعامل مشترك. وقد اتخذت العدالة الاجتماعية هذا البعد العالمي وهذه الأهمية نتيجة للبعد للمسافة الثقافية بين الشعوب والتي تقلصت بشكل كبير. (Jem, 2006: 12)

2.2.2.7 الرؤيا الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو أداة لتنظيم الوقت الحاضر على أساس التوقعات من المستقبل. إن وضع خطة استراتيجية هو عبارة عن خريطة الطريق لقيادة المنظمة من اللحظة الحالية إلى حيث تود أن تكون في خمس أو عشر سنوات. ولذلك فإنه من الضروري أن تشمل الخطة لاستراتيجية على خطة تشغيلية مقسمة على مدار سنوات اعداد الخطة الشاملة. (Special Libraries Association, 1:2001)

هناك دوافع هامة للمنظمات بشكل عام لأن تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، منها:

(THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES, Page iii: 2003)

1. التأكيد على مفهوم المنظمة: فمجرد عمل مجموعات مع الزملاء لمناقشة والتخطيط للمستقبل يعطي قوة للمنظمة، ويسمح بتبادل الأفكار والآراء حول سبب وجود المنظمة، إضافة إلى الاطلاع عن كثب على الأشياء التي تطمح المنظمة لتحقيقها في المستقبل وذات العلاقة بقيمتها ورسالتها.
2. اكتشاف "الأفضل": عملية التخطيط سوف تضمن إشراك الناس في تقييم المنظمة بشكل جيد، ومن خلال هذه المشاركة وتبادل الخبرات تستطيع المنظمة أن تكون أكثر فاعلية واستمرارية وتطوراً في المستقبل. عندما تحقق المنظمة نجاحاً نتيجة لذلك في المستقبل سوف يصبح الناس مهتمين بتكرار تلك التجربة في المستقبل لأنها أصبحت ذات مغزى.
3. التفكير في المستقبل بشكل أكثر وضوحاً: ومن الشائع بالنسبة للمنظمات أن تصبح حبيسة الأفكار الحاضرة، والتي تغطي عليها يوماً بعد يوم الأمور التي تفقدها اتجاهها. التخطيط الاستراتيجي يوفر وقفة لمؤسستك لفحص نفسها وتحديد ما إذا كان لا تزال تتجه نحو المطلوب في المستقبل. في نفس الوقت، فإن التخطيط الاستراتيجي مناسبة لتوليد التفكير الإبداعي، والنظر في البدائل، وإثارة التساؤلات الجديدة، وإعادة النظر في الرؤية المؤسسة.
4. تحويل الرؤية إلى أفعال: التخطيط الاستراتيجي هو فرصة لرسم خارطة الطريق للمنظمة، والتي يتم من خلالها تحديد الخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى رؤيتها. لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد الناس على جعل الأمور تحدث. ويوفر التخطيط الاستراتيجي فرصة ممتازة لجمع آراء ورغبات المنظمة ، والمستفيدين، والموظفين، والمديرين، والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الأخرى، وأصحاب المصالح الآخرين. وفي الحقيقة، فإن وجهات النظر المختلف لأصحاب المصالح خلال عملية وضع الاستراتيجيات، حتى إذا لم يتم استيعابها، يمكن أن

تعطي نوعاً من الشرعية لمثل هذه العملية. إن النهج التشاركي لتطوير الاستراتيجية يمكن أن يكون أيضاً ذو "قوائد كبيرة" مثل بناء فريق العمل، وتحسين الاتصالات التنظيمية، ويمكن أن يشير حتى إلى تغيير في ثقافة المنظمة.

ويجب أن تشمل أي عملية تطوير لخطّة استراتيجية الشركاء (أو المستفيدين أو العملاء) من المنظمات غير الحكومية بطريقة أو بأخرى. حيث كثيراً ما يتم استبعاد آرائهم واقتراحاتهم من قبل المنظمات غير الحكومية عند تحديد ما ينبغي أن يتم التركيز عليه في المستقبل وكيفية تنفيذه. وإذا كان هذا هو الحال، فإن عملية التنمية ستظل من أعلى إلى أسفل حسب سياسة المانح. والسؤال الرئيسي هو كيفية إشراك هؤلاء الشركاء/المستفيدين بطريقة فعالة ذات مغزى. (James Rick، 2012: 7)

لابد للحكم الصالح من امتلاك رؤية إستراتيجية توحّد منظور القادة والجمهور للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور وتتحدّد مثل هذه الرؤية التنموية، التي ينبغي أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية، مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها ومع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية. (مصلح، 2007: 14).

كذلك ينبغي أن يمتلك القادة والعامّة، وكذلك القائمين على المؤسسات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية. (السكرانة، 2009: 322).

2.2.2.8 اللامركزية

من المنطق عليه ان " اللامركزية " تعد احد اهم النظم التى يمكن من خلالها تمكين المواطنين فى المجتمع المحلى من المشاركة الفعالة والحقيقية فى إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات التى يعيشون بها ، كما انه بدون تطبيق سليم للامركزية لايمكن القول بأمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة ، لاسيما فى ظل عجز الحكومة المركزية عن الوفاء بكافة احتياجات المجتمع وخاصة مع تنامى عدد السكان من ناحية وندرة اوسوء استغلال الموارد الطبيعية والبشرية من ناحية اخرى. وبدون تلك اللامركزية لايمكن ايضا الحديث عن الديمقراطية بأشكالها المختلفة وخاصة السياسية والإدارية. (الطوحي،2010: 1).

وفي مجالي أسلوب الحكم والإدارة العامة، ينظر إلى اللامركزية بصورة عامة بأنها عملية يتم من خلالها نقل السلطات والمهام والمسؤوليات والموارد من الحكومات المركزية إلى الحكومات المحلية و/ أو كيانات لا مركزية أخرى . ومن الناحية العملية، فإن اللامركزية عملية تهدف إلى إقامة توازن بين مطالبات الأطراف وطلبات المركز . وعندما توضع هيكلية اللامركزية على نحو ملائم، فإنها توفر ترتيبا يمكن من خلاله التوفيق بين مسائل هامة كالوحدة الوطنية وعدم التقسيم، وسبل حماية المصالح الوطنية وكفالة التنسيق بل والتنمية، والمساواة في توزيع الموارد والتنوع والحكم المحلي. إن اللامركزية مفهوم واسع يمكن أن يكون وسيلة لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات العامة، ويمكن أن يكون كذلك وسيلة لتعزيز القيم الأوسع نطاقا المتمثلة في التعددية والمشاركة الديمقراطية. (الأمم المتحدة،2006: 10).

إن للامركزية أنماطاً، وهي اللامركزية السياسية والإدارية والمالية والاقتصادية. واللامركزية التي تشمل الهيئات المحلية هي اللامركزية الإدارية .حيث يتم نقل بعض أو جزء من السلطات إلى البلديات والإدارات والهيئات شبه العامة على المستوى الإقليمي والوظيفي.

وهي كذلك نقل جزء كبير من السلطات والمسؤوليات والوظائف من الحكومة المركزية إلى المنظمات غير الحكومية وشبه المستقلة والقطاع الخاص .حيث ينقل صنع القرار والتمويل والإدارة، وتحول مسؤولية الخدمات إلى البلديات والمجالس (عبد الوهاب،2005: 8)

وهي - أيضًا - أسلوب إداري لحكم الإقليم، حيث تنتقل السلطة المركزية بعض صلاحياتها التشريعية والقضائية والتنفيذية للأقاليم، ويرتب النظام العلاقة بين الدولة والإقليم. (الزهيان،2000)

أدوات تحقيق اللامركزية:

هناك أدوات لتحقيق اللامركزية، وأهمها ما يلي:

1. تمكين العاملين: يشير تمكين العاملين إلى زيادة قدرات وصلاحيات العاملين لتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وكذلك مشاركة الرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات. ويعتبر التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في لأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، ويعتمد مفهوم التمكين على تلك العناصر الأساسية مجتمعة وأن عدم وجود أي عنصر منها ينفي وجود التمكين.(الرقب، 2010:25)
2. إعادة توزيع السلطات والصلاحيات: وذلك من خلال إعادة وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطى صلاحيات أكثر إلى المستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى، أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيميًا.

3. التفويض: وهنا يتم تدريب المديرين على منح بعض سلطاتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وأيضاً

تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة، وخلق الالتزام لدى هؤلاء المرؤوسين في تنفيذ واجبات وظائفهم وفي استخدام السلطة الممنوحة إليهم.

4. استخدام اللجان و فرق العمل: حيث يتم منح هذه اللجان و فرق العمل سلطات أكثر وصلاحيات في حل

المشاكل والتصرف، وعادة ما تكون سلطات اللجان استشارية تركز على تقديم التوصيات والمعلومات إلى جهات أعلى تتخذ القرار، بينما تمارس فرق العمل غالباً سلطات تنفيذية حقيقية في اتخاذ القرارات والتصرف.

5. الاجتماعات: إن تدريب المديرين على استخدام الاجتماعات كأسلوب ديمقراطي وتشاركي في اتخاذ

القرارات يساعد على إحساس المستويات الأدنى بلامركزية السلطة، وأن لديهم الشيء الكثير الذي

يقدمونه في اتخاذ القرار (ماهر، 2007: 81)

مؤشرات وجود المركزية أو اللامركزية:

كذلك يوجد عدد من المؤشرات التي تساعد على الكشف عن ما إذا كانت المنظمة تدار بطريقة مركزية أو لا

مركزية وهذه المؤشرات هي: (عباس، 2004: 147)

1. زيادة أو نقص عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.

2. مدى أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية التنفيذية.

3. زيادة أو نقص عدد الوظائف في المنظمة.

4. مدى تدخل المديرين في المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ولدى رؤساء الأقسام.

وكلما انخفضت درجة المساهمة في القرارات وانخفضت درجة التفويض وانخفضت درجة المشاركة وانخفض استخدام اللجان والاجتماعات كان ذلك مؤشراً على درجة عالية من المركزية في السلطة واتخاذ القرار.

2.2.2.9 الشفافية

الشفافية تعني أن القرارات التي اتخذت ويتم تنفيذها حسب القواعد والأنظمة. وهذا يعني أيضاً أن المعلومات متاحة بحرية ويمكن الوصول إليها مباشرة بواسطة أولئك الذين سيتأثرون مثل هذه القرارات. (Nikolic، 2008: 10).

كذلك فإن الشفافية تعني أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق القواعد. وتعني أيضاً أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، من خلال الإعلام. (السكرانة، 2009: 322).

ويتم البدء بالعمل في تطبيق مبدأ الشفافية منذ الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالمؤسسة، والتي تكون متاحة للمستفيدين والهيئات ذات العلاقة، ليكونوا على اطلاع وبينة بالنسبة للنشاطات المنفذة، وآلية وتوقيت التنفيذ.

(Anastasia & Athanassios، 2012: 17)

وتقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات. وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية، تساعد على فهمها ومراقبتها، وتزويد من سهولة الوصول الى المعلومات درجة الشفافية.

وقد تم تطوير مجموعة من المؤشرات لمتطلبات الشفافية والنشر، في الهيئات الأهلية، ضمن ميثاق الشرف المعد من قبل تحالف مؤسسة التعاون النسخة المعدلة في 11 تموز 2006 يمكن الاستفادة من هذه

المؤشرات في إعادة صياغة اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الفلسطيني، وتتقسم هذه المؤشرات إلى أربعة محاور تتعلق بـ:

1. معلومات عامة عن المؤسسة:

وتشمل هذه المؤشرات بعض المعلومات ذات العلاقة بالهيكل الأساسي للمؤسسة، والإجراءات الإدارية والمالية، لتمكين الجمهور من الإطلاع على قواعد العمل في المنظمة الأهلية، الإجراءات، الهيكل الإداري، الكادر العامل، الحسابات التفصيلية للمصروفات، وكذلك موازنات الإدارات المختلفة.

2. معلومات عن الأجسام الحاكمة في المؤسسة (الهيئة العامة، ومجلس الإدارة):

وتشمل هذه المؤشرات عناصر الشفافية عند الأجسام الحاكمة (الهيئة العامة ومجلس الإدارة) والتي تمكن المواطنين من الوصول إلى المعلومات التفصيلية حول كيفية تمثيلهم في الأجسام الحاكمة للمؤسسات، وكذلك أنشطة هذه المجالس يجب أن تكون في موضع يطلع عليه الجمهور.

3. السياسات العريضة للمؤسسة وتطوير إستراتيجيتها:

وتشمل هذه المجموعة الخطط العريضة للمؤسسة، والتي تحتوي الأهداف والوظائف والإجراءات الخاصة بالمؤسسة، التي تقرها الأجسام الحاكمة، والتي تركز على الأهداف المحددة والأولويات، بمدى يمكن الجمهور من معرفة كيفية إعداد السياسات العامة للمنظمة ومحتواها بطريقة تيسر هذه المعرفة.

4. التقييم والتدقيق الواسع لعمل المؤسسة:

وتتناول هذه المؤشرات جميع أعمال وحدة التقييم في المؤسسة، والتي تشمل دراسات التقييم التي تختص في اثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومؤشرات الأداء التي تمت دراستها . وكذلك يبحث هذا البند في تقارير

الأبحاث التي قامت بها أطراف خارجية بما يمكن الجمهور من معرفة التقييمات والتدقيق الذي تم على المؤسسة من خلال تعميم هذه التقييمات وتقارير التدقيق. (المؤقت، محمد، لدادوة، 2007: 17 - 18)

2.2.3 الحكم الرشيد والتنمية المستدامة

ما يزال الحديث عن التنمية الإنسانية المستدامة والحكمة (الحكم الصالح أو الحكم الرشيد) في مرحلتها الأولى، وبخاصة في عالمنا العربي والإسلامي، فحتى عهد قريب وربما قبيل صدور تقارير الأمم المتحدة الإنمائية، كان المقصود بالتنمية هو النمو الاقتصادي، واستبدل التركيز من النمو الاقتصادي، إلى التركيز على مفهوم التنمية البشرية وإلى التنمية المستدامة فيما بعد، أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي وصولاً إلى التنمية الإنسانية ببعدها الشامل، أي الترابط بكل مستويات النشاط السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والبيئي، بالاستناد إلى نهج متكامل يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط الطويل الأمد في حقول التعليم والتربية والثقافة والإسكان والصحة والبيئة وغيرها، مع توخي قدرًا من العدالة والمساءلة والشرعية والتمثيل.

من هنا نشأت العلاقة بين مفهوم الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية المستدامة، لأن الحكم الرشيد أو الحكامة هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة ومع ذلك فقد ظل المفهوم بحاجة إلى تأصيل خصوصاً في المنطقة العربية التي تعاني من ضعف المشاركة ومركزية الدولة الشديدة الصارمة، وعدم إعطاء دور كاف لهيئات الحكم المحلي فضلاً عن إبعاد مؤسسات المجتمع المدني من المساهمة، وعدم توفر بيئة صالحة سياسية وفكرية واقتصادية واجتماعية لذلك، سواء على صعيد التشريعات أو بسبب ضيق مساحة الحريات الخاصة والعامة وبشكل خاص الحريات الأساسية. (مراد ومصطفى، 2008: 10)

وهناك علاقة وثيقة بين الحكم الصالح أو الحكم الرشيد وعملية التنمية، حيث أصبح الحكم الرشيد بمختلف أبعاده شرط رئيس لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة. (السكرانة، 2009: 324)

وإن تقوية الهيئات والمنظمات المدنية، هي أيضا، ضرورة لتحسين نوعية الحياة السياسية والضغط على أهل الحكم لكي يصغوا إلى آراء الناس بجميع فئاتهم، كما أنها عنصر هام لما يسمى " الحاكمية " أو " حسن الإدارة " (Governance)، أي جدية أسلوب الحكم في التعامل مع المجتمع على أساس الحوار بين الحاكم والمحكوم ووجود أدوات المراقبة والمحاسبة وآليات سليمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الناس، ولتعديلها بسرعة عندما تظهر لمثل هذه القرارات، تبعات تقع على المجتمع أو بعض فئاته. ويتفرع عن هذا المبدأ مبدأ آخر أصبح أيضا دارجا في أدبيات التنمية المستدامة، وهو قابلية أهل الحكم لتحمل المسؤولية عن أعمالهم، أي المساءلة (Accountability). وتعني قابلية تحمل المسؤولية أن أصحاب القرار يعملون في جو من الشفافية ويقدمون المعلومات الكافية لتقييم القرارات المتخذة ونتائج تنفيذها على المجتمع بكل فئاته، وهم يقبلون بالتتحى عن المسؤولية في حال ارتكابهم أخطاء في ممارسة الحكم واتخاذ القرارات، وخضوعهم لاعتبارات عائدة إلى مصالح خاصة أو فرعية في ممارسة وظائفهم السياسية والإدارية، بدلا من التقيد بالمصلحة العامة ومبادئ الإنصاف المذكورة سلفا. ويتناول هذا المبدأ الهيئات المدنية التي تعمل في الشأن العام مثل النقابات العمالية أو المهنية والتي هي مسؤولة عن الحوار مع أهل الحكم والدولة وأجهزتها.

والحقيقة أن هذه المبادئ ليست جديدة أو حديثة. فالاهتمام بتحقيق المصلحة العام على صعيد المجتمع أو في العلاقات بين المجتمعات كان دائما من اهتمامات كبار الفلاسفة والأنبياء والرسل والمصلحين. والتراث

العربي والإسلامي بشكل خاص حافل بالاهتمام بالعدالة والإنصاف وبالمطالبة بتحقيق مصلحة الأمة وزيادة الشورى والعلم. لكن الجهد الذي يبذل الآن في أدبيات التنمية لإعادة تأكيد هذه المبادئ بمقولات ومفاهيم عصرية يدل بوضوح على التدهور العام الحاصل في أساليب الحكم المحلية والدولية، مع يتضمنه هذا التدهور من تزايد في النزاعات الأهلية أو الإقليمية وزيادة الفقر والظلم والفساد في وسط البجوحة العامة والتقدم العلمي والصناعي الهائل. (السنبلي، 2001: 19 - 20)

وقد ذكر مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الاستراتيجية المقترحة لتطوير عمل المؤسسات الأهلية في فلسطين، في الجزء الثاني، أن الهدف من استراتيجية التنمية المقترحة لقطاع المؤسسات الأهلية هو تمكين المؤسسات الأهلية من تعزيز دور المجتمع المدني في التشديد على وتدعيم السيادة الوطنية وبناء الأمة والتنمية المستدامة في فلسطين.

وأوضحت الاستراتيجية في الغاية الثانية الخاصة بهذا الهدف أن هناك ضرورة لتحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات الأهلية، حيث تركز هذه الغاية على تحسين القدرات المؤسسية للمنظمات كل على حدا بغرض تمكين المؤسسات الأهلية الأكبر من أداء الدور المتوقع منها.

لذا فإنه يلزم المؤسسات الأهلية أن تؤسس لمصداقيتها وأن تزيد من ثقة الجمهور بها من خلال ضمان شيوخ ممارسة الحوكمة السليمة. ويعتبر بذل جهد أكبر في تطوير المؤسسات من الاستراتيجيات الأساسية الموصى بها لتحقيق هذه الغاية. إذا ما تكلل هذا النجاح، فإن هذه الغاية تستطيع التعامل مع مسألة غياب الشفافية والمساءلة بين المؤسسات الأهلية. (سونغكو ونجم والفرا، 2006: 34).

2.2 التنمية المستدامة

2.2.1 مقدمة

إن التنمية المستدامة تعني تزويد الفرد بالخبرات والمعارف والاتجاهات الضرورية وكذلك تعويده على عادات مفيدة، فالمعارف والخبرات وحدها لا تكفي فلا بد أن يتعود الفرد على عادات لها علاقة بالمحافظة على الموارد وخصوصاً غير المتجددة وحسن توظيف الدخل والتفكير في الآخرين المحيطين به والتفكير في مستقبل الأجيال التالية. (الطويل، 2010: 21)

ويجد المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي أنه طرأ تطور مستمر وواضح على التنمية بوصفها مفهوماً ومحتوى، وكان هذا التطور استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، وبشكل عام يمكن تمييز أربع مراحل رئيسية لتطور مفهوم التنمية ومحتواها في العالم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر، وهذه المراحل هي: (غنيم وأبو زنت، 2007: 19)

1. التنمية بوصفها رديفاً للنمو الاقتصادي: فقد تميزت هذه المرحلة التي امتدت منذ تقريباً نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين بالاعتماد على استراتيجية التصنيع وسيلة 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، والذي يمكن أن يساعدها في التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

2. التنمية وفكرة النمو والتوزيع: حيث غطت هذه المرحلة تقريباً 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 فقط، فقد أخذت التنمية تركز على معالجة مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة من خلال تطبيق استراتيجيات الحاجات الأساسية والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية وتنفيذها ومتابعتها. (غنيم وأبو زنت، 2007: 20).

3. التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة / المتكاملة: امتدت هذه المرحلة تقريباً من منتصف السبعينيات إلى منتصف ثمانينيات القرن العشرين، وظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة، التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فقط.

4. التنمية المستدامة أو التنمية المستديمة: بدأ العالم حديثاً 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 لابد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد على التغلب على هذه المشكلات، وتمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة أو التنمية المستديمة، وكان هذا المفهوم قد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والذي يحمل عنوان مستقبلنا المشترك Our Common Future ونشر لأول مرة عام 1987. (غنيم وأبو زنت، 2007: 21).

وتتمثل وجهة النظر الأولى الخاصة بالاستدامة في أن جميع الموارد ممثلة في موارد الطبيعة، ورأس المال الطبيعي والمعرفة والقدرات البشرية، تعتبر مصادر للرفاهية قابلة للاستبدال نسبياً بأخرى مماثلة لها، واستناداً إلى هذا الرأي فإن الأضرار التي نلحق بالنظم البيئية بسبب عوامل مثل تدهور جودة البيئة أو فقدان تنوع الأنواع أو ارتفاع درجة الحرارة على مستوى العالم تكون مقبولة بشكل فعلي. وبدلاً من ذلك يصبح السؤال

المطروح هو ما إذا كانت الاستثمارات التعويضية للأجيال المستقبل التي تتخذ أشكال أخرى لرأس المال مثل المعرفة الإنسانية والتنظيم الاجتماعي والتقني قابلة للتحقيق وتنفيذ بالفعل. (رضا وصالح، 2009: 135).

2.2.2 تعريف التنمية المستدامة

بدأ هذا المفهوم يظهر في الأدبيات التنموية الدولية تحت تأثير الاهتمامات الجديدة بالحفاظ على البيئة ونتيجة للاهتمامات التي أثارها دراسات وتقارير نادي روما الشهيرة حول ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية القابلة للنضوب، وعلى البيئة والتوازنات الجوهرية في الأنظمة البيئية (Ecosystems). وقد انتشر استعمال المفهوم بسبب تكاثر الأحداث المسيئة للبيئة وارتفاع درجة التلوث عالمياً. وانتشر أيضاً في الأدبيات الاقتصادية الخاصة بالعالم الثالث نظراً لتعثر الكثير من السياسات التنموية المعمول بها، التي أدت إلى تفاقم المديونية الخارجية وتردي الإنتاجية، وخاصة في القطاع الصناعي، وكذلك إلى توسع الفروقات الاجتماعية في عدد كبير من الدول، بل إلى المجاعة أو قلة التغذية في بعض الأحيان لدى الفئات الفقيرة التي ساءت أحوالها في الثمانينيات بالرغم من كل الاستثمارات التي نفذت في العقدين السابقين. (السنبلي، 2001: 20).

ويعرف بعض المختصين التنمية بأنها تحسين نوعية حياة الفرد أو مجموعة من الأفراد. وهي سلسلة من المتغيرات الكمية والنوعية بين جماعة معينة من السكان من شأنها أن تؤدي بمرور الزمن إلى ارتفاع مستوى المعيشة وتغيير أسلوب الحياة. (الحسن، 2009: 7).

ويعتبر مفهوم التنمية من أكثر المفاهيم عمومية وشمولية ويرتبط بفكرة التقدم، ويتضمن التغير، والتطور من حالة إلى أخرى، وشيغل النمو الاقتصادي عمودها الفقري، فكل من التنمية والنمو يشترط أحدهما الآخر، فالتنمية عملية تغير نوعي لما هو قائم سواء أكان اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً. (حامد، 2007: 21)

يُعود أصل مصطلح الاستدامة Sustainability إلى علم الإيكولوجي Ecology، حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة - نتيجة ديناميكيته - إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقة هذه العناصر ببعضها البعض، وفي المفهوم التنموي استخدم مصطلح الاستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الاقتصاد Economy وعلم الإيكولوجي Ecology على اعتبار أن العلمين مشتقان من نفس الأصل الإغريقي.

أما في اللغة العربية وبالرجوع إلى المعنى اللغوي الذي هو المدخل الرئيس الذي يساعد على سير أغوار هذا المفهوم ويساعد في تحديد المعنى الاصطلاحي الدقيق الذي على أساسه يتم فهم المصطلح، فقد جاء الفعل استدام الذي جذره (دوم) لمعان متعددة، منها: التآني في الشيء، وطلب دوامه، والمواظبه عليه، (لسان العرب / مادة (دوم) وكلها في ظني معان مرتبطة بالمعنى الاصطلاحي، فالتنمية تحتاج إلى تأن في رسم سياساتها وديمومة في مشاريعها وآثارها في المجتمع، وبحاجة إلى مواظبة في تنفيذ برامجها للمحافظة على مكتسباتها.

والتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي يديم استمراريتها الناس أو السكان، اما التنمية المستدامة فهي التنمية المستمرة أو المتواصلة بشكل تلقائي غير متكلف وفي العديد من الدراسات العربية المتخصصة استخدم المصطلح مترادفين. (غنيم وأبو زنت، 2007: 23).

أما المفهوم العلمي، فقد ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، وعرفت هذه التنمية في التقرير على أنها: تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتها. وبالتالي يمكن القول إن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة. (غنيم وأبو زنت، 2007: 25).

وقد عرف المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو عام 1992 التنمية المستدامة بأنها " ضرورة انجاز الحق في التنمية" بحيث تحدث على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل. (موسشيت، 2000: 17).

ويمكن القول أن للتنمية المستدامة عدة أهداف أهمها ارتقاء الإنسان وسد احتياجاته، من صحة وتعليم وسكان ومعاملة وبنية تحتية وحرية رأي، ونوعية حياة، والتسهيلات التويزة من الحكومة والشعب، مع المحافظة على حقوق وموارد الأجيال القادمة في التنمية. وألا تعرض حياتهم للخطر، من خلال تدمير أو استهلاك موارد وخيرات الأرض. (رضا وصالح، 2009: 131).

ورغم الاختلاف في تعريف التنمية المستدامة فإن مضمونها هو الترشيد في توظيف الموارد المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها أو تنقص من فائدة تجنيها أجيال المستقبل. كما أنها تتضمن الحكمة في استخدام الموارد التي لا تتجدد بحيث لا تحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها. كذلك فإن التنمية المستدامة تتطلب استهلاك مصادر الطاقة غير المتجددة بمعدل بطيء لضمان انتقال سلس وتدرجي إلى مصادر الطاقة المتجددة. (فطاني، 2006: 131).

لقد ظهرت كثير من المصطلحات الخاصة بالتنمية مثل التنمية المستدامة وهي مفهوم شائع، وقد انبثق عن قلق المختصين في البيئة، بسبب تدهور الموارد الريفية الذي تسببه التنمية التقليدية. وقد عرفت التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم، وتحتوي على مفهومين أساسيين هما: مفهوم الحاجات وخاصة الحاجات الأساسية لفقر العالم والتي ينبغي أن تعطى الأولوية المطلقة، وفكرة القبول التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة للاستجابة لحاجات الحاضر والمستقبل. (حامد، 2007: 22)

وعليه يمكن الخروج بتعريف مناسب لعمل المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، بأنها قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والمالية والبشرية بشكل أمثل للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استدامة هذه الموارد على المدى البعيد، ويتناسب مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية ورسالتها.

2.2.3 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 الإقتصادي المحور الإجتماعي والمحور البيئي. وعد هذه المحاور أو الأبعاد الثلاثة أبعاداً مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والترشيد للموارد.

2.2.3.1 التنمية الإقتصادية

التنمية الاقتصادية بصورتها العامة تهدف إلى توفير حل لإشكالية التخلف الاقتصادي خلال الزمن، ومن ثم فهي تهتم بالاستخدام الأشمل والأكفأ للموارد الاقتصادية المتاحة بهدف الإعمار والنهوض بمستوى الإنسان، بغية تحسين نوعية الحياة البشرية، أي "العيش حياة طويلة وصحية، واكتساب المعرفة والوصول إلى الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق". كما عرفت تقارير التنمية البشرية الصادرة عن البرنامج الإنمائي لمنظمة الأمم المتحدة أو هي عملية توسيع الخيارات الإنسانية من اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، كما عرفها تقرير التنمية الإنسانية العربية. أو هي بحق كل هذه الأشياء جميعاً وليست فقط مجرد نمو مستمر في متوسط دخل الفرد. (فطاني، 2006: 15).

وينبع البعد الإقتصادي 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).

2.2.3.2 التنمية الإجتماعية

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، طعان، ملابس، هواء، .. إلخ) فضلاً عن الاحتياجات المكملة لرفع مستوى المعيشة ودون تقليل فرص الأجيال القادمة. (ديب ومهنا، 2009: 491).

2.2.3.3 التنمية البيئية

أدى ادخال البعد البيئي في مجال التنمية إلى تغيير مفهومه من مجرد الزيادة في استغلال الموارد النادرة لإشباع الحاجات الإنسانية المتعددة والمتجددة إلى مفهوم التنمية المتواصلة أو التنمية المستدامة. بحيث تحرص التنمية المستدامة على ألا تحمل الأجيال القادمة أعباء اصلاح 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 وانهار عناصر قوة الدولة. ومن ناحية أخرى فقط ارتبط أيضاً بمفاهيم إعادة تدوير المخلفات والتخلص الآمن من النفايات.

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 ان نقول ان البعد البيئي هو الاهتمام بإدارة المصادر الطبيعية وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة. حيث غن كل تحركاتنا وبصورة رئيسية تركز على كمية ونوعية المصادر الطبيعية على الكرة الأرضية. وعامل الاستنزاف البيئي هو أحد العوامل التي تتعارض مع التنمية المستدامة، لذلك نحن بحاجة إلى معرفة علمية لإدارة المصادر الطبيعية لسنوات قادمة عديدة من أجل الحصول على طرائق منهجية تشجيعية ومترابطة مع إدارة نظام البيئة للحيلولة دون زيادة الضغوطات عليها. (ديب ومهنا، 2009: 490).

2.2.4 معايير ومبادئ التنمية المستدامة

إن مفهوم النمو في الفكر الإسلامي يعبر عن الزيادة المرتبطة بالطهارة والبركة وأجر الآخرة وإن لم يتجاهل "الحياة الطيبة" في الدنيا. بينما يركز مفهوم التنمية الأوروبي على البعد الدنيوي من خلال قياس النمو في المجتمعات بمؤشرات اقتصادية مادية في مجملها، حيث تقوم المجتمعات بالإنتاج الكمي، بصرف النظر عن أية غاية إنسانية وتهتم بالنجاح التقني ولو كان مدمراً للبيئة ولنسيج المجتمع. لذلك يمكن تحديد معايير قياس نجاح التنمية المستدامة كما يلي:

- الشفافية: وتعني الشفافية التامة في القيام بمشاريع التنمية المستدامة ومتابعتها والدقة في قياس مدى تقدم كل خطوة من خطوات المخطط الهادف لتحقيقها وتعتبر من المعايير العامة لتقييم إنجازات التنمية المستدامة في أي مكان، خاصة في الدول النامية حيث تتسم الأجواء بالمبالغة في تحقيق

الأهداف كوسيلة لتحفيز جهود القائمين على التنمية والتغطية على استغلال بعضهم موجة التنمية للإثراء الشخصي من الموارد المالية المرصودة للتنمية المستدامة.

- الفساد: لعل أوضح وأقصر تعريف للفساد هو أنه "إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص". والكسب الخاص هنا يشمل الكسب المالي والمعنوي. وهو بالطبع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض درجات الرقابة والمساءلة. والذي يهم من الزاوية الاقتصادية والتنمية المستدامة هي تكاليف أعمال الفساد، وتأثيرها على اتخاذ القرارات الاقتصادية ومعدلات النمو. (فطاني، 2006: 55)
- ولقد قامت لجنة التنمية المستدامة التابعة لقسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية في الأمم المتحدة، في دورتها التاسعة التي انعقدت من 6 إلى 27 إبريل 2001 في نيويورك، بتحديد معايير قياس تحقيق التنمية المستدامة حسب الأبعاد التالية: (CSD, 2001:33)

جدول (2 - 2): أبعاد التنمية المستدامة

التنمية الاجتماعية		
الموضوع	الموضوع الفرعي	مؤشرات التحقق
المساواة	الفقر	نسبة الأفراد تحت خط الفقر
		نسبة البطالة
الصحة	التغذية	حالة تغذية الأطفال
	معدل الوفيات	معدل وفيات الاطفال أقل من 5 سنوات
	الصرف الصحي	نسبة السكان الذين يستخدمون شبكات صرف صحي ملائمة.
	مياه الشرب	نسبة السكان الذين يستخدمون مياه شرب صحية.
	تقديم خدمات الرعاية الصحية	نسبة السكان الذين يتلقون الخدمات الصحية الاساسية.
		التحصين ضد أمراض الطفولة المعدية
		معدل انتشار وسائل منع الحمل
التعليم	مستوى التعليم	نسبة الطلاب الذين أتمو المرحلة الابتدائية او الثانوية
	محو الأمية	نسبة محو امية الكبار
السكن	ظروف السكن	المساحة المخصص للفرد

التنمية البيئية		
الموضوع	الموضوع الفرعي	مؤشرات التحقق
المناخ	جودة الهواء	نسبة التلوث
الأرض	الزراعة	استخدام الأسمدة
		استخدام المبيدات الحشرية
	الغابات	نسبة مساحات الغابات من الأرض
	التصحّر	نسبة الأراضي المتأثرة بالتصحّر
	الحضر	نسبة المناطق العمرانية
	كمية المياه	النسبة المئوية لسحب المياه الجوفية
المياه العذبة	جودة المياه	نسبة البكتيريا في المياه العذبة (التلوث)
التنمية الاقتصادية		
الموضوع	الموضوع الفرعي	مؤشرات التحقق
الهيكل الاقتصادي	الأداء الاقتصادي	معدل دخل الفرد
		مساهمة الاستثمار في الناتج المحلي الإجمالي
	التجارة	التوازن بين تجارة السلع وتجارة الخدمات
	الوضع المالي	نسبة الديون إلى الناتج المحلي
		مجموع المساعدات الإنمائية الرسمية ونسبتها من الناتج القومي الإجمالي
الاستهلاك والإنتاج	استهلاك المواد	كثافة استخدام المواد
	الطاقة المستخدمة	معدل استهلاك الفرد السنوي للطاقة
		حصة الاستهلاك من مصادر الطاقة المتجددة
		كثافة استخدام الطاقة
	إدارة النفايات	معدل توليد النفايات الصلبة الصناعية والبلدية
		معدل توليد النفايات الخطرة
		نسبة إعادة تدوير النفايات وإعادة استخدامها

مقتبس من: الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، اختبار مؤشرات لجنة التنمية المستدامة.

وظهر بوضوح شمول وعموم هذه المعايير، وأنها تصلح لقياس تحقيق التنمية المستدامة على نطاق أوسع من مجالات عمل المنظمات غير الحكومية، وبالأخص لفحص خطط تنموية خاصة بعمل الحكومات، إلا أنه

وبكل تأكيد فإن للمنظمات غير الحكومية دور هام في المساهمة في تحقيق هذه المعايير، وذلك تبعاً لمجالات العمل وطبيعة المستفيدين.

ويبدو أن المبادئ الرئيسية للتنمية المستدامة التي تكون المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية لإرسائها وتأمين فعاليتها هي التالية: (السنبل، 2001: 20).

- الإنصاف، أي حصول كل إنسان على حصة عادلة من ثروات المجتمع وطاقاته.
 - التمكين، أي إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الفعالة في صنع القارات أو التأثير عليها.
 - حسن الإدارة والمساءلة، أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والحوار والرقابة والمسؤولية.
 - التضامن، بين الأجيال وبين كل الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات :
 - للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال اللاحقة.
 - لعدم تراكم مديونية على كاهل الأجيال اللاحقة.
 - لتأمين الحصص العادلة من النمو لكل الفئات الاجتماعية وكل الدول.
- وفي نهاية التحليل، تعتمد التنمية المستدامة على ثلاثة أعمدة رئيسية ومتكاملة :
- الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.
 - الاعتناء بالرأسمال البشري بكل فئاته ومكوناته بحيث تتوفر للجميع المهارات والقدرات والصحة للمشاركة في دورة الإنتاج.
 - تطوير الرأسمال المجتمعي، أي الإطار التنظيمي للعلاقات المجتمعية على أساس مبادئ حسن الإدارة والمساءلة والإنصاف والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- فيما أوضح ف. دوجلاس موسشيت أن عناصر التنمية المستدامة تتلخص في: (موسشيت، 2000: 19).

- ثبات أعداد السكان.
 - أشكال جديدة من التكنولوجيا / نقل التكنولوجيا.
 - تقليل النفايات ومنع التلوث.
 - مواقف "مكسب - مكسب"
 - الإدارة المتكاملة للنظم البيئية.
 - تحديد الحدود البيئية.
 - تحسين اقتصاد السوق وتهذيبه.
 - التعليم.
 - الوعي وتغيير الإتجاه (تغيير النموذج).
 - التغييرات الاجتماعية والثقافية.
- يقول حيدر إبراهيم: إن التنمية تعني تحويل واستثمار كل الطاقة الذاتية الكامنة والموجودة فعلاً بصورة شاملة تحقق الاستقلال للمجتمع والدولة والتحرر للفرد، وهذا الفهم للتنمية الشاملة يحتوي على عمليات عديدة:
- (حامد، 2007: 25 - 26)
- زيادة حقيقية الدخل القومي وفق خطة زمنية محددة.
 - رصد الإمكانيات والمصادر الطبيعية والطاقات البشرية واستخدامها واستغلالها بطريقة عقلانية وعلمية بالاستفادة من التكنولوجيا المناسبة والعامل البشري.
 - التوزيع العادل لمردود التنمية بصورة لا تسمح بظهور فئات طفيلية تمتص فائض الناتج القومي على حساب الآخرين.

- الإعتماد على النفس على قدر الإمكان لكسر حلقة التبعية.
- التركيز على القطاعات الإنتاجية والتقليل من الاقتصاد الاستهلاكي إلا بمقدار ما يخدم تلبية الاحتياجات الأساسية.
- المشاركة في وضع وتنفيذ خطط التنمية على أساس أنها جزء من المشاركة الكاملة للفرد في القرارات التي تهمه وتخص مصير وطنه أو أمته.
- تحقيق الاستقلال بأشكاله المختلفة السياسي والاقتصادي والثقافي والفكري.

2.3 المنظمات غير الحكومية

2.3.1 مقدمة

ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة والقبيلة تتحلل من القيام بوظائفها الرئيسية وفي مقدمتها التنشئة الاجتماعية، وعملت هذه المنظمات على سد الثغرات نتيجة لهذا التحلل ثم أخذت تنمو وتنتشر بالتدريج حتى أصبحت تغطي أغلب نواحي النشاطات الحيوية في المجتمع الإنساني المعاصر. (شاهين، 2007: 88)

وتقوم المنظمات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصا الفئات الفقيرة والمستضعفة. وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جدا وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وشهدت السنوات الأخيرة تطورا نوعيا في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديموقراطية، وحقوق المرأة والطفل. وقد عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وعلى مستوى جميع

المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت، بشكل عام، بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع، ويشير تقرير التنمية البشرية الفلسطيني (2002) إلى أن تنامي رغبة الجمهور الفلسطيني في المشاركة في صناعة القرار وتنشيط اهتمامه بالتعليم والثقافة، وتحليه بقدر أوسع من المرونة والتكيف مع المستجدات، كان نتاجاً مباشراً للبنية الفوقية الأولية المشتركة التي تمكن الفلسطينيين من إنشائها بعد العام 1967. (إبراهيم، 2005: 613)

2.3.2 تعريف المنظمات غير الحكومية

وصف مدني (1997) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تستهدف الربح بشكل أساسي، ومن يقوم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان والتي تختلف من مكان لآخر من حيث مدى السماح أو التقييد لها، وهذا طبعا سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لحماية مجموعة معينة من الناس كالأقليات والنساء والأطفال والمعوقين، أو لخدمة أغراض عامة كالصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر. ويتضح من هذا الوصف أن هذا المصطلح يشير إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة لا تسعى للربح، وفي نفس الوقت لا تعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي وأنه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي تعمل في الأنشطة الاجتماعية أو في أنشطة تتعلق بالتنمية خارج إطار القطاع الخاص والعام.

وقد عرفت الحسيني (1995) المنظمة غير الحكومية بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة

الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها." (الأشقر، 2007: 68 - 67)

وقد عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية " (قانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة 2000).

من التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد الملامح العامة لتعريف مشترك حيث أن هذه المنظمات مستقلة في إدارتها عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح، وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة فئة محددة في المجتمع.

2.3.3 أهمية المنظمات غير الحكومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

لقد استحوذت المنظمات غير الحكومية على حيزا مهما من الثروة القومية في بلدان المتقدمة، وتقدم خدمات كثيرة في مجالات عدة، فالقطاع الخيري الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية، أصبح يشكل رقما هاما في المعادلة الاقتصادية في الكثير من البلدان الصناعية ، وهو قطاع ثالث شريك للقطاعين الآخرين (القطاع العام والقطاع الخاص) في عملية التنمية البشرية، بما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية.

وتعمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة ، خيرية وصحية وتعليمية واجتماعية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري ، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحيانا في إنتاج السلع في جو لا

تجاري ولا ربحي، كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن إستراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم. وتختلف مجالات نشاط عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها، ومن بين الاهتمامات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية نجد تلك ذات الطابع الاجتماعي كالشراكة المجتمعية والجمعيات الخيرية التي تعمل على نشر الوعي وإصلاح المجتمع وهو ما يتطلب من هذه المنظمات كفاءة عالية. (الصغير و أحمد، 2009)

إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، منها ما يلي: (عطية، 2006: 7 - 8):

1. تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
2. تحقيق التكامل في العمل.
3. الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.
4. القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.
5. دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.
6. توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.
7. ضمان استمرارية العمل.
8. عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.

9. مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.
10. ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.
11. الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقييمها.
12. يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.
13. يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
14. يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
15. يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.
16. يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، من خلال اتباع سياسة منظوره، في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.
17. يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.
18. التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

19. العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

20. اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

2.3.4 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

تعاني المنظمات الخيرية من جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي مثل: (عطية، 2006: 17 - 19)

مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية:

1. ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
2. ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.
3. المقرات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.
4. عدم وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية والنائية.
5. عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
6. المركزية وضعف مبدأ التفويض.

مشكلات في القيادة والإدارة:

1. ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.
2. ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.
3. التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.

4. تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.
5. ضعف الرقابة والتقييم المستمر لأعمال المنظمة.
6. ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
7. ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.
8. القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة.
9. ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.
10. ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.
11. وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.
12. ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد المنظمة.
13. انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.

مشكلات في الموارد البشرية:

1. عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.
2. نقص الخبراء والفنيين.
3. قلة الدورات والبرامج التدريبية.
4. ضعف نظام الأجور والمكافآت.
5. عدم اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء.
6. قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.

مشكلات الموارد المالية:

1. محدودية الموارد المالية.
2. عدم استثمار موارد المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.
3. اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
4. عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
5. ضعف الرقابة المالية.
6. ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة:

1. ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
2. ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.
3. عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.
4. الظهور الموسمي والركود بقية العام.

مشكلات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل:

1. عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.
2. عدم وجود أدلة مكتوب توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

مشكلات في الإستراتيجية والرؤية والرسالة:

1. غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.

2. تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.

3. ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.

المشكلات الموضوعية التي تعيق المنظمات الخيرية عن ممارسة أنشطتها الخيرية:

4. ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها.

5. ضعف الدعم والتمويل الحكومي.

6. تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.

7. ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.

8. الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.

9. ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.

10. عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.

11. ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.

12. ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.

13. عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.

14. تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.

15. الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضيق على العمل الخيري.

إن دور المنظمات غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في العملية التنموية كجهة ضاغطة. وحاولت المنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية والوطنية في معظم الدول العربية حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال سياسية غير مستقرة

(مثل فلسطين و لبنان)، بالرغم من ذلك واجهت صعوبات جمة في عملها وفي تنفيذ مهامها، مما حد من نشاطها وفاعليتها كمشارك في العملية التنموية وفيما يلي أهم تلك المعوقات : (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003: 8)

1. التمويل: تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتحط من نشاطها. وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية. وتتأثر مسألة الحصول على التمويل بالاستراتيجيات والاهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، الثنائية متعددة الأطراف بل وتتأثر بخطط العمل والأوليات والأنشطة المقترحة من قبل صناديق التمويل الإقليمية والدولية ووكالات الأمم المتحدة ومنظماتها التي تحرص على تقديم الدعم الفني والمادي للمنظمات غير الحكومية. وتتأثر فرصة الحصول على التمويل كذلك بنوعية النشاط والتوجيهات والاهداف المعلنة من قبل المنظمات غير الحكومية، سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية.

2. ضعف او غياب الممارسات الديمقراطية: إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي وضعف البنية أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيوداً على إدارتها.

3. ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية: إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها؛ بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي. وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشاركة مع الحكومة.

4. ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية: إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبئية وحقوق الانسان أو الفقر يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الاهداف المبتغاة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة. ويعود ذلك إلى عدم الثقة والوصولية والتنافس في الحصول على الدعم اللازم والتمويل لتنفيذ المشاريع والأنشطة وتقديم الخدمات والمساعدات الانسانية.

5. غياب الاستراتيجيات الانمائية: إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الانمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية لتسيير عملها وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية.

2.3.5 لمحة تاريخية عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين

سطرت المنظمات غير الحكومية وعلى دار تاريخها المعاصر والحديث إدواراً مختلفة ومتباينة اسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والإقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني ابتداءً بفترة السيطرة العثمانية على مقدرات البلاد، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة التواجد الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام 1967م، وكان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م الأثر في ظهور مرحلة جديدة بمفاهيم وأدوار جديدة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وفيما يلي عرض لمراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين: (شاهين، 2007: 89)

- مرحلة أواخر الحكم العثماني والإنتداب البريطاني: وامتازت بحرية تكوين الجمعيات، وتحفيز الطوائف المسيحية على تشكيلها، وإصدار قانون الجمعيات العثماني لعام 1909، الذي يقوم على فلسفة حرية

العمل الأهلي، وقد تميزت الجمعيات في هذه المرحلة بالطابع الاجتماعي. أما في مرحلة الإنتداب البريطاني فقد لعبت المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي، وركزت على تقديم المساعدات الإغاثية للاجئين الفلسطينيين. (العالول، 2011: 91)

- مرحلة الحكم الأردني والحكم المصري: حيث خضعت المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية لقانون الجمعيات الأردني رقم (33) لسنة 1966م، وفي قطاع غزة استمر العمل بقانون الجمعيات العثماني (مرزوق، 2006: 64). وقد مثلت هذه المرحلة تراجعاً في دور وجود المنظمات غير الحكومية نتيجة حالة الاحباط التي أصابت المجتمع الفلسطيني بعد النكبة، إلى جانب تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على الحريات. (العالول، 2011: 92)

- الانتفاضة الأولى والسلطة الوطنية الفلسطينية: شهدت عودة احياء ونشوء منظمات العمل الأهلي الفلسطيني نتيجة لتعاظم قوة منظمة التحرير الفلسطينية، وقد تصاعد في هذه المرحلة أيضاً إنشاء وتطور الجمعيات الخيرية الإسلامية والتي كانت تعمل خارج إطار منظمة التحرير والتي كان لها دور هام في دعم صمود الشعب الفلسطيني في الداخل (درويش، 2003: 47). ومع توقيع اتفاقية اسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد أصبحت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الجهة الرسمية والمسؤولة عن تقديم الخدمات للجمهور وبدأت تتحمل جزءاً مهماً من المسؤولية في مجالات التنمية والسياسة والتحرير وتميزت هذه المرحلة بعدد من السمات أهمها، ازدياد عدد المؤسسات الأهلية، وتأزم العلاقة بين هذه المنظمات والسلطة الوطنية، إضافة إلى اصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 2000/1. (شاهين، 2007: 89)

وقد أوضح دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الاهلية الصادر عن شبكة المنظمات الأهلية في العام 2003 أن تطور العمل الأهلي قد تطور خلال أربعة مراحل أساسية هي:

1. الطابع الخيري: وخلال هذه المرحلة أخذ العمل الأهلي (التطوعي) طابع خيري نتاج علاقة دينية تقوم على أساس تقديم العون من الجامع أو الكنيسة للمحتاجين على شكل نقد، جهد، أو أي شكل من أشكال التطوع.

2. طابع المظهر: خلال هذه المرحلة ارتبط العمل الأهلي بشخصيات ذات سمات شخصية تهدف إلى استكمال دورها الاجتماعي.

3. طابع الإغاثة: نتاج للنكبة التي حلت بالمجتمع الفلسطيني نتاج هجرة عام 1948 من الشعب الفلسطيني بمأساة ما زال يعاني منها، أخذ العمل الأهلي شكل إغاثة المنكوبين من المشردين الذين نزحوا إلى مناطق أخرة من فلسطين.

4. الطابع التنموي: خلال هذه المرحلة ونتاج لضعف دور منظمة التحرير الفلسطينية في استمرارية الكفاح المسلح أدى بالشعب الفلسطيني للبحث عن بديل لأدوات النضال وذلك من خلال خلق منظمات أهلية ذات بعد تنموي فقد تم تشكيل بعض المنظمات التطوعية في نهاية السبعينيات من القرن الماضي كان من أبرز منظمات العمل التطوعي "اللجنة العليا للعمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة" والذي بلغ عدد أعضائها في بداية الثمانينيات من القرن الماضي عشرات الآلاف وعملت على تنفيذ كثير من الأنشطة التطوعية تمركزت على مخيمات العمل التطوعي في المدن والقرى الفلسطينية بالإضافة إلى مساعدة المزارعين في مواسم قطف الزيتون والبطيخ والبندورة. (الصوراني، 2003: 6).

2.3.6 تعداد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

تشير دراسة شبكة الأورومتوسيط لحقوق الإنسان كما هو موضح في جدول رقم (3 - 2) إلى أن عدد المنظمات غير الحكومية لكل 1000 نسمة في الضفة الغربية وقطاع غزة يساوي 0.7 منظمة، حيث يعتبر هذا العدد أفضل من سوريا والأردن ومصر، ويقل هذا العدد عن كل من تونس وتركيا ولبنان والجزائر والمغرب، والكيان الإسرائيلي الذي يصل عدد المنظمات غير الحكومية فيه لكل 1000 نسمة 4 منظمات، وفي دول الاتحاد الأوروبي إلى 6 منظمات (EMHRN، 2012: 110).

جدول (3 - 2): عدد المنظمات غير الحكومية لكل 1000 نسمة في دول الحوض المتوسط

الرقم	الدولة	عدد المنظمات غير الحكومية	عدد المنظمات لكل 1000 نسمة
	العام	2010 - 2009	2010 - 2009
1	سوريا	1,500	0.10
2	الأردن	1,200	0.20
3	مصر	30,000	0.50
4	فلسطين	3,043	0.70
5	تونس	9,517	0.90
6	تركيا	84,782	1
7	لبنان	6,000	1,40
8	الجزائر	81,000	2
9	المغرب	80,000	2.50
10	الكيان الإسرائيلي	30,000	4
11	الاتحاد الأوروبي	غير متوفر	6

Source: EMHRN, "Freedom of Association in the Euro-Mediterranean Region 2007 - 20010: A Threatened Civil Society", Euro-Mediterranean Human Rights Network (EMHRN), Copenhagen, Denmark, 2010

وقد وصل عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة إلى 846 منظمة خيرية بمعدل 0.54 منظمة لكل 1000 نسمة وهذا ينخفض عن المعدل العام في الضفة الغربية وقطاع غزة والذي يصل إلى 0.70 منظمة لكل 1000 نسمة، ويعزى ذلك إلى حاجة القطاع الفعلية إلى مزيد من المنظمات الفاعلة أو إلى أن سكان قطاع غزة يتكدسون على مساحات جغرافية ضيقة بخلاف الضفة الغربية. (العالول، 2011: 94).

وقد تناقص هذا العدد في العام 2011، ليصبح 541 منظمة غير حكومية بسبب إغلاق عدد كبير من هذه

المنظمات، وهي موزعة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 2): توزيع المنظمات غير الحكومية لعام 2010/ 2011

الرقم	قطاع العمل	عدد المنظمات
1	معاقين	22
2	نقابية	21
3	ثقافة وفنون	40
4	السياحة والآثار	1
5	التعليم العالي	10
6	زراعية	28
7	حقوق إنسان	4
8	الخريجين	5
9	الشباب والرياضة	32
10	فروع الضفة الغربية	1
11	البيئية	9
12	الأمومة والطفولة	32
13	الأجنبية	32
14	الإجتماعية	263
15	التعليم	12
16	العائلية والعشائرية	6
17	الطبية	21
18	الصدقة	2
المجموع		541

المصدر: الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية – وزارة الداخلية والأمن الوطني 2012

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 3.1 مقدمة
- 3.2 أسلوب الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 3.4 خطوات بناء الإستبانة
- 3.5 أداة الدراسة
- 3.6 صدق الإستبيان
- 3.7 ثبات الاستبيان

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية

والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: فقد لجأ الباحث في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على

مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الاستبانة على برنامج (SPSS: Statistical Package for)

(Social Science) باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، والتي سنذكرها لاحقاً، كما تم استخدام المقابلة كأداة مساعدة لتفسير بعض النتائج.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في رؤساء مجالس الإدارة أو من ينوب عنهم، إضافة إلى المدراء العامون أو التنفيذيون وذلك بسبب أن هناك متغيرات كالمساءلة، واللامركزية، والرؤيا الاستراتيجية، مرتبطة أكثر بمسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، ومتغيرات أخرى كالشفافية والعدل والمساواة، والفاعلية والكفاءة، وتحقيق الإجماع، والأنظمة الداخلية مرتبطة بمسؤوليات ومهام الإدارة التنفيذية، لذلك سعى الباحث لجمع المعلومات من كلا المستويين لضمان دقة أكبر في النتيجة. وذلك لأكثر من مائة جمعية خيرية في قطاع غزة والموضحة في الملحق رقم (1)، والتي يزيد إجمالي إيراداتها عن 90% من اجمالي إيرادات الجمعيات الخيرية في قطاع غزة، والتي مضى على تأسيسها عامين فأكثر، حسب إفادة الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بتاريخ 05.09.2012، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لتطبيق الدراسة على هذه الجمعيات الخيرية الكبرى، فقام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم استكمال توزيع 170 استبانة على باقي مجتمع الدراسة وتم الحصول على 145 استبانة بنسبة 72.50%.

3.4 خطوات بناء الإستبانة

واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :

1. اطلع الباحث على الأدب الإداري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في

بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.

3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين رئيسيين و (59) فقرة، ملحق رقم (2).

6. تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، ومدراء بعض المؤسسات غير الحكومية، وبعض المختصين في مجالات التنمية المستدامة والحكم الرشيد. والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة محاور رئيسية و(81) فقرة، ملحق (3).

3.5 أداة الدراسة

تم اعداد استبانة حول " دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة"، والتي تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (المسمى الوظيفي، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن السمات التنظيمية وتشمل (عمر المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة، عدد أعضاء مجلس الإدارة، مؤسسة موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي).
- القسم الثالث: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من 80 فقرة، موزع على 3 محاور:

المحور الأول : مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة, ويتكون من 52 فقرة, موزع على 8

مجالات:

المجال الأول: وجود نظام للمساءلة, ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: تحقيق العدل والمساواة, ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: تطبيق مبدأ الإجماع, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون), ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: الفاعلية والكفاءة, ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: الرؤيا الإستراتيجية, ويتكون من (8) فقرات.

المجال السابع: اللامركزية, ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثامن: الشفافية, ويتكون من (9) فقرات.

المحور الثاني: أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة, ويتكون

من 18 فقرة, موزع على 4 مجالات :

المجال الأول: وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة, ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثاني: المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية, ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثالث: المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية, ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: المساهمة في تحقيق التنمية البيئية, ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس من 1 إلى 10 في هذا الاستبيان، ليعكس تدرج قوة الموافقة، فكلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

3.6 صدق الإستبيان

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

1. صدق المحكمين: حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 محكمين متخصصين في مجالات الإدارة، والحكم الرشيد، والتنمية المستدامة، وإدارة المنظمات غير الحكومية، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. صدق المقياس: وينقسم إلى:

- الاتساق الداخلي Internal Validity: يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (1 - 3)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
وجود نظام للمساءلة			2	0.772	0.000	2	0.793	0.000
1	0.683	0.000	3	0.709	0.000	3	0.787	0.000
2	0.720	0.000	4	0.768	0.000	4	0.791	0.000

المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية			0.000	0.655	5	3		
0.000	0.865	1	الرؤيا الإستراتيجية			0.000	0.745	4
0.000	0.910	2	0.000	0.766	1	0.000	0.652	5
0.000	0.921	3	0.000	0.716	2	تحقيق العدل والمساواة		
0.000	0.855	4	0.000	0.806	3	0.000	0.640	1
المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية			0.000	0.825	4	0.000	0.654	2
0.000	0.911	1	0.000	0.778	5	0.000	0.662	3
0.000	0.915	2	0.000	0.776	6	0.000	0.755	4
0.000	0.852	3	0.000	0.783	7	0.000	0.778	5
0.000	0.876	4	0.000	0.830	8	0.000	0.803	6
0.000	0.885	5	اللامركزية			0.000	0.832	7
المساهمة في تحقيق التنمية البيئية			0.000	0.697	1	0.000	0.742	8
0.000	0.725	1	0.000	0.828	2	0.000	0.759	9
0.000	0.829	2	0.000	0.823	3	تطبيق مبدأ الإجماع		
0.000	0.794	3	0.000	0.819	4	0.000	0.771	1
0.000	0.916	4	0.000	0.807	5	0.000	0.788	2
0.000	0.860	5	الشفافية			0.000	0.822	3
معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد			0.000	0.654	1	0.000	0.762	4
0.000	0.774	1	0.000	0.574	2	0.000	0.692	5
0.000	0.668	2	0.000	0.727	3	0.000	0.705	6
0.000	0.801	3	0.000	0.781	4	تطبيق الأنظمة الداخلية		
0.000	0.688	4	0.000	0.743	5	0.000	0.808	1
0.000	0.850	5	0.000	0.834	6	0.000	0.776	2
0.000	0.819	6	0.000	0.413	7	0.000	0.804	3
0.000	0.821	7	0.000	0.723	8	0.000	0.824	4
0.000	0.785	8	0.000	0.746	9	0.000	0.752	5
0.000	0.552	9	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة			الفاعلية والكفاءة		
0.000	0.417	10	0.000	0.746	1	0.000	0.778	1

- الصدق البنائي Structure Validity: وهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي نريد الوصول إليها، ومدى

ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (2 - 3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول (2 - 3)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	وجود نظام للمساءلة.	.778	*0.000
2.	تحقيق العدل والمساواة.	.827	*0.000
3.	تطبيق مبدأ الإجماع.	.763	*0.000
4.	تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون).	.736	*0.000
5.	الفاعلية والكفاءة.	.805	*0.000
6.	الرؤيا الإستراتيجية.	.841	*0.000
7.	اللامركزية.	.848	*0.000
8.	الشفافية.	.903	*0.000
	مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	.931	*0.000
1.	وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.	.908	*0.000
2.	المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.	.876	*0.000
3.	المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية.	.923	*0.000
4.	المساهمة في تحقيق التنمية البيئية.	.856	*0.000
	مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة .	.875	*0.000
	معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	.181	*0.016

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

3.7 ثبات الاستبانة (Reliability)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو ما تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير في حال إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

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

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٣).

جدول (3 - 3)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	52	0.971	0.985
2.	مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة.	18	0.957	0.978
3.	معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	10	0.899	0.948
	جميع فقرات الاستبانة معا	80	0.969	0.984

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3 - 3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.969). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.984) وهذا يعني أن معامل الثبات والصدق مرتفع.

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

3.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4 - 3).

جدول (4 - 3)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة .	0.000
2.	مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة .	0.000
3.	معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	0.003
	جميع محاور الاستبانة	0.001

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4 - 3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع غير الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات الامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المحاور.
4. اختبار الإشارة في حالة عينة واحدة (Sign-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
5. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات

- 4.1 مقدمة
- 4.2 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق السمات الشخصية والتنظيمية
- 4.3 تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة
- 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على السمات الشخصية والتنظيمية (المسمى الوظيفي، الجنس، العمر، الخبرة العلمية، المؤهل العلمي، عمر المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة، عدد أعضاء مجلس الإدارة، مؤسسة موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق السمات الشخصية والتنظيمية

أولاً: عرض لمجتمع الدراسة وفق السمات الشخصية

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (1 - 4): المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس مجلس الإدارة أو نائبه	69	48.3
المدير التنفيذي أو المدير العام	74	51.7
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (1 - 4) أن ما نسبته 48.3% من مجتمع الدراسة مساهم المسمى الوظيفي رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، بينما الباقي 51.7% مساهم المسمى الوظيفي المدير التنفيذي أو المدير العام . ويتبين انخفاض نسبة مشاركة رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه بسبب دوامهم في المؤسسة بشكل يومي، في حين أن المدير

التنفيذي او المدير العام يكون متواجد بشكل أكبر. وبشكل عام فإن هذه النسب من المشاركة للطرفين تعزى إلى عدم رغبة بعض المؤسسات في المشاركة في تعبئة الإستبانة، لسببين إما لسياسة عامة لدى المؤسسة وخاصة المؤسسات الأجنبية، أو لقناعة مدير المؤسسة أن هذه المشاركة تتطلب موافقة من مجلس الإدارة الأمر الذي يحتاج لوقت طويل. ورغم أن الدراسة تهتم بالمؤسسات الكبرى في قطاع غزة حسب الميزانية العمومية لعام 2011، وحسب القائمة المعتمدة من وزارة الداخلية فإن هناك عدد آخر من المؤسسات الغير مشاركة لا وجود له على أرض الواقع، بسبب إغلاق المؤسسة أو عدم تحديث البيانات لدى الجهات المختصة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول (2 - 4): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	109	76.2
أنثى	34	23.8
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (2 - 4) أن ما نسبته 76.2% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما الباقي 23.8% إناث. وتعتبر هذه النسب منطقية حيث أن نسبة الذكور أكبر في تتولى مجلس إدارة المنظمات غير الحكومية أو تولي منصب المدراء التنفيذيون فيها. وتختلف هذه النسبة من نسبة توزيع الجنس للقوى العاملة في فلسطين والتي بلغت في العام 2011، 68.70 % للذكور و 16.60 % للإناث حسب المسح الاقتصادي الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011). ويرجع ذلك إلى أن تطبيق هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة فقط دون باقي الأراضي الفلسطينية.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

جدول (3 - 4): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	28	19.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	52	36.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	46	32.2
50 سنة فأكثر	17	11.9
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (3 - 4) أن ما نسبته 19.6% من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 36.4% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 32.2% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 11.9% أعمارهم 50 سنة فأكثر. كذلك فإن هذه النسب المتعلقة بتوزيع الفئات العمرية تعتبر منطقية بالنسبة لرؤساء مجالس الإدارة أو المدراء التنفيذيون، حيث تتركز النسبة العالية في الفئة العمرية ما بين 30 إلى 50 سنة. ومقارنة مع دراسة (الغلاييني، 2007) التي كانت أظهرت أن 24.6% من حجم العينة واقعون في الفئة العمرية بين 30 إلى 40 سنة، وبرغم الفارق الزمني في تنفيذ الدراستين إلا أنه يظهر أن هناك توجه جديد للتركيز على فئات الشباب الأقل من 30 عاماً، ويعزى ذلك لمهارات هذه الفئة في استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتي أصبحت مطلباً هاماً في هذه المرحلة. كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (حماد، 2010) والتي أظهرت أن ما نسبته 33.33% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، برغم تقارب النتائج بالنسبة لباقي الفئات العمرية مع هذه الدراسة، ويرجع ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول (4 - 4): الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	14.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	43	30.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	40	28.0
15 سنة فأكثر	39	27.3
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (4 - 4) أن ما نسبته 14.7% من مجتمع الدراسة الخبرة العملية لديهم أقل من 5 سنوات، 30.1% تتراوح خبرتهم العملية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 28.0% تتراوح خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 27.3% خبرتهم العملية 15 سنة فأكثر . حيث أن مجتمع الدراسة يهتم بالمؤسسات الكبرى في قطاع غزة، فمن المنطقي أن تكون الخبرة العملية للأفراد المشاركين في تعبئة الاستبانة تزيد عن 5 سنوات، كما يتعبر مطلب أساسي لدى الجهات الرقابية لعمل تلك المنظمات، ولهذا تركزت النسب المرتفعة للخبرة العملية للفئات ذات الخبرة التي تزيد عن 5 سنوات. وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من دراسة (حماد، 2010) و(الغلاييني، 2007)، التي تركزت النسب العالية لنتائجها في الخبرات التي تزيد عن 5 سنوات.

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5 - 4): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	7	4.9
بكالوريوس	87	60.8
ماجستير	39	27.3
دكتوراه	10	7.0
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (5 - 4) أن ما نسبته 4.9% من مجتمع الدراسة من حملة درجة الدبلوم فأقل، 60.8% من حملة درجة البكالوريوس، 27.3% من حملة درجة الماجستير، بينما 7.0% من حملة درجة الدكتوراه . نلاحظ منطقية هذا التوزيع بالنظر إلى مجتمع الدراسة المعني بالمؤسسات الكبرى في قطاع غزة، حيث أن إدارة هذه المؤسسات يتطلب مستوى تعليمي معين. كما أن متطلبات الجهات الرقابية والرسمية لعمل هذه المؤسسات تتطلب ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الغلاييني، 2007) بالنسبة لتركيز النسبة العالية لحملة درجة البكالوريوس بنسبة 59.0 %، وكذلك بالنسبة للدراسات العليا التي كانت بنسبة 32.8 % . وجاءت نتائج دراسة (حماد، 2010) متفقة أيضاً مع نتائج هذه الدراسة حيث أن معظم أفراد عينة الدراسة فيها من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم 65.90%.

ثانياً: عرض لمجتمع الدراسة وفق السمات التنظيمية

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عمر المؤسسة

جدول (6 - 4): عمر المؤسسة

عمر المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	10	7.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34	23.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	49	34.3
15 سنة فأكثر	50	35.0
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (6 - 4) أن ما نسبته 7.0% من المؤسسات عمرهم أقل من 5 سنوات، 23.8% من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 34.3% من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 35.0% من المؤسسات عمرهم 15 سنة فأكثر. من الطبيعي أن تتركز النسب العالي لهذا التوزيع في الفئات التي تزيد عن 5 سنوات، حيث

يتناسب طردياً حجم مصروفات المؤسسة مع عمرها الزمني، ومن الطبيعي أيضاً وجود بعض المؤسسات التي يقل عمرها الزمني عن 5 سنوات لارتباطها بمؤسسات دولية، او كونها مؤسسة أجنبية تعمل في قطاع غزة كفرع للمؤسسة الأم. وارتفعت نسبة دراسة (حماد، 2010) عن هذه الدراسة فيما يتعلق بالمنظمات ذات العمر أقل من 5 سنوات، بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مع وجود تقارب إلى حد ما مع باقي الفئات في الدراساتتين. كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغلاييني، 2007) رغم تشابه مجتمع الدراسة، واختلاف معايير الاختيار للعينة، حيث أوضحت نتائجها أن 54.1 % من المنظمات تقع ضمن فئات العمر الزمني 15 سنة فأكثر.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين في المؤسسة

جدول (7 - 4): عدد العاملين في المؤسسة

عدد العاملين في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 موظفين	37	25.9
من 10 إلى أقل من 20 موظف	31	21.7
من 20 إلى أقل من 50 موظف	29	20.3
50 موظف فأكثر	46	32.2
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (7 - 4) أن ما نسبته 25.9% من المؤسسات عدد العاملين لديهم أقل من 5 موظفين، 21.7% يتراوح عدد العاملين من 10 إلى أقل من 20 موظف، 20.3% يتراوح عدد العاملين من 20 إلى أقل من 50 موظف، بينما 32.2% عدد العاملين في مؤسستهم 50 موظف فأكثر . لا يتطلب بالضرورة كون المؤسسة من المؤسسات الكبرى في قطاع غزة عدد كبير من الطاقم العامل، حيث تستطيع المؤسسات بسهولة تنفيذ أنشطتها ذات المصروفات المرتفعة بالشراكة مع مؤسسات أخرى.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة

جدول (8 - 4): عدد أعضاء مجلس الإدارة

عدد أعضاء مجلس الإدارة	العدد	النسبة المئوية %
7 أعضاء	100	69.9
9 أعضاء	28	19.6
11 عضوا	9	6.3
13 فأكثر	6	4.2
المجموع	143	100.0

يتضح من جدول (8 - 4) أن ما نسبته 69.9% من المؤسسات عدد أعضاء مجلس إدارتهم 7 أعضاء، 19.6% من المؤسسات عدد أعضاء مجلس إدارتهم 9 أعضاء، 6.3% من المؤسسات عدد أعضاء مجلس إدارتهم 11 عضوا، بينما 4.2% 13 من المؤسسات عدد أعضاء مجلس إدارتهم 13 عضو فأكثر. جرت العادة أن تتألف مجالس إدارة المنظمات اغلير حكومية في قطاع غزة من 7 أعضاء وهو الحد الأدنى المطلوب حسب قانون الجمعيات الخيرية لسنة 2001، لذلك تركزت النسبة في هذا العدد مع وجود بعض الاستثناءات لبعض المؤسسات إما لرغبتها في استقطاب خبراء في مجالات متعددة، او لرغبتها في الحفاظ على النصاب القانوني لاجتماعات مجلس الإدارة، ورغبتها في وجود بعض الشخصيات الاعتبارية لاستقطاب الدعم.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي

جدول (9 - 4): متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي

متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 50,000 دولار أمريكي	21	14.7
من 50,000-100,000 دولار أمريكي	18	12.6

22.4	32	من 100,001-500,000 دولار أمريكي
16.8	24	من 500,001-1,000,000 دولار أمريكي
33.6	48	أكثر من 1,000,000 دولار أمريكي
100.0	143	المجموع

يتضح من جدول (9 - 4) أن ما نسبته 14.7% من المؤسسات متوسط موازناتهم السنوية للعام الحالي أقل من 50,000 دولار أمريكي، 12.6% يتراوح متوسط الموازنة من 100,000-50,000 دولار، 22.4% يتراوح متوسط الموازنة من 500,000-100,001 دولار أمريكي، 16.8% يتراوح متوسط الموازنة من 1,000,000-500,001 دولار أمريكي، بينما 33.6% متوسط موازناتهم أكثر من 1,000,000 دولار أمريكي. تظهر منطقية النتائج أعلاه في تركيز النسبة المرتفعة في الفئة التي يتجاوز متوسط الموازنة السنوية لها 1,000,000 دولار أمريكي، حيث أن مجتمع الدراسة يهتم بالمؤسسات الكبرى في قطاع غزة.

4.3 تحليل محاور فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات الامعلمية (اختبار الإشارة، ما-وتني، كروسكال ولان، سبيرمان) هذه الاختبارات مناسبة في حالة أن توزيع البيانات يتبع التوزيع غير الطبيعي.

4.3.1 تحليل فقرات الاستبانة:

4.3.1.1 : تحليل فقرات المحور الأول " مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة "

للإجابة على سؤال الدراسة رقم (1): ما مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في

قطاع غزة ؟

4.3.1.1.1 تحليل فقرات مجال " وجود نظام للمساءلة "

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

جدول (10 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود نظام للمساءلة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبق المؤسسة نظاماً مناسباً للمسائلة في مختلف المستويات الإدارية.	7.48	74.75	6.52	*0.000
2.	توفر المؤسسة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.	7.99	79.93	8.09	*0.000
3.	تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.	6.34	63.36	2.52	*0.006
4.	يستطيع أي موظف الإبلاغ عن أي فرد ارتكب أي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون.	7.97	79.72	8.78	*0.000
5.	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والأقسام المختصة للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.	8.37	83.71	9.31	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.63	76.27	8.42	*0.000

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

من جدول (10 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والأقسام المختصة للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء " يساوي 8.37 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.71%، قيمة الاختبار 9.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون " يساوي 6.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.36%، قيمة الاختبار 2.52، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.63، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.27%، قيمة الاختبار 8.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " وجود نظام للمساءلة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ولاشك أن النمو السريع للمنظمات غير الحكومية في العالم بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص، إلى جانب تزايد حجم التمويل المدفوع لهذه المنظمات لتنفيذ أنشطتها، وتعاضم نفوذها وتأثيرها في

السياسات العامة، قد أدى إلى زيادة وعي المسؤولين عن إدارة هذه المنظمات نحو ضرورة وجود أنظمة فعالة للمساءلة، ويتفق هذا التوجه مع ما يراه عزي وجلطي (2006) من أن الحكم الرشيد يمثل مجموع القواعد الأساسية الموجهة لإعانة المديرين في مجال إلزام الإدارة بطريقة شفافة ونية تقديم مساءلة وإقرار على أساس قاعدة واضحة وغير مشكوك فيها من طرف كل الشركاء. ويرتبط هذا المبدئ "وجود نظام مساءلة" بمدى تطبيق المؤسسة للحكم الرشيد، حيث أكدت العديد من الدراسات على ضرورة وجود نظام مساءلة في المؤسسة لتوصف بالحكم الرشيد، ومثال على ذلك ما ذكره عبد النور (2006) في تحليله لعلاقة المنظمات غير الحكومية ومبادئ الحكم الرشيد، أنه في ظل تزايد وتنامي دور المنظمات غير الحكومية كشريك ثلاثي في عملية التنمية الشاملة يمكن الاستفادة من مؤشرات الحكم الرشيد ووضع مبادئ "المساءلة، الشفافية، الديمقراطية الداخلية". وهو ما يتفق مع نتيجة تحليل هذه الفقرة كون نظام المساءلة أحد المبادئ الهامة للحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية.

ويظهر للوهلة الأولى تعارض بين نتيجة تحليل هذه الفقرة، وتوصيات (دراسة البنك الدولي ومركز بيسان للأبحاث والتطوير، 2006)، حيث أشارت إلى أن المنظمات الفلسطينية غير الحكومية لا تخضع في الغالب لمساءلة المستفيدين، وهذا يمثل عجز هام في نظام المساءلة لديها، ولعل هذا التعارض مع نتيجة تحليل هذه الفقرة يرجع إلى أن تلك الدراسة اهتمت بقطاعات معينة من المنظمات غير الحكومية وهي تلك العاملة في مجالات الصحة والتعليم والزراعة، إضافة إلى عدم تشابه مجتمع الدراسة من ناحية تطبيقها في هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (طه، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن مجال مؤشر المساءلة وتطبيق القانون والمتمثل في إيجاد

نظام الشكاوى وتقديم تقارير حول سير العمل أمام المسؤولين ولجان هيئات رقابية حصل على درجة متوسطة (67.40%).

4.3.1.1.2 تحليل فقرات مجال " تحقيق العدل والمساواة "

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

جدول (11 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق العدل والمساواة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية.	8.39	83.92	9.91	*0.000
2.	تراعي المؤسسة المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها.	8.38	83.80	9.69	*0.000
3.	يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.	7.55	75.52	6.34	*0.000
4.	يوجد عدالة ومساواة في نظام الرواتب والأجور الخاص بالمؤسسة.	7.00	70.00	3.84	*0.000
5.	تطبق المؤسسة نظاماً إدارياً عادلاً بالنسبة للجنسين في المؤسسة.	7.97	79.71	7.81	*0.000
6.	تراعي المؤسسة التوزيع بين الجنسين عند تصميم وتنفيذ	7.46	74.62	6.39	*0.000

				البرامج والمشاريع التنموية الخاصة بها.	
7.	تتيح المؤسسة فرص متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.	7.73	77.32	7.16	*0.000
8.	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.	8.13	81.27	8.20	*0.000
9.	تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع فرص العمل أو الاستفادة من مشاريعها التنموية.	7.59	75.87	6.94	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.80	78.01	7.92	*0.000

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

من جدول (11 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية

" يساوي 8.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.92%، قيمة الاختبار

9.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة

المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يوجد عدالة ومساواة في نظام الرواتب والأجور الخاص بالمؤسسة "

يساوي 7.00 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.00%، قيمة الاختبار 3.84،

وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة

وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.01%، قيمة الاختبار 7.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تحقيق العدل والمساواة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزى ذلك لتأثر المنظمات غير الحكومية بثقافات الجهات المانحة، والتي تهتم بقضايا العدل والمساواة بشكل كبير خاصة فيما يتعلق بالمرأة، وسياسات التوظيف، أنظمة الرواتب والأجور، بل واصبح وجود هذا التوجه وتطبيقه في هذه المنظمات متطلب مهم من متطلبات الحصول على التمويل والمنح. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Graham, Amos, and Plumptre، 2003) والتي اعتبرت أن العدل والمساواة من أهم مبادئ الحكم الرشيد وحددت التعريف الخاص بهذه المبادئ باعتماد تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. كما تختلف النتيجة مع دراسة (لائام، 2007) والتي أوضحت أن تقرير المجلس الإستشاري البيئي في السويد ذكر أنه بالرغم من المستوى العالي نسبياً من مراعاة المساواة بين الجنسين إلا أن الرجال هم أكثر كسباً في جميع فئات الدخل. في حين اتفقت النتيجة مع دراسة (CID، 2012) والتي بينت أن بإمكان المنظمات غير الحكومية تعزيز المساواة بين الجنسين خلال تنفيذ أنشطتها.

4.3.1.1.3 تحليل فقرات مجال " تطبيق مبدأ الإجماع"

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

جدول (12 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق مبدأ الإجماع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة المؤسسة بالتصويت.	8.14	81.40	8.37	*0.000
2.	يتم نشر نتائج التصويت مع مبررات اتخاذ القرار.	6.99	69.86	4.68	*0.000
3.	تعقد المؤسسة اجتماعات خاصة مع أصحاب العلاقة قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها.	8.10	80.98	9.40	*0.000
4.	تقوم المؤسسة عند تحديد رؤيتها بأخذ وجهات نظر أصحاب المصالح بعين الاعتبار.	7.99	79.93	9.36	*0.000
5.	يتم التقيد بسياسات الجهة الممولة مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، والاحتياجات الرئيسية لأصحاب المصالح.	8.38	83.85	9.96	*0.000
6.	يتم تطبيق مبدأ الإجماع في المؤسسة ضمان تحقيق أهداف المشاريع التنموية المختلفة.	8.04	80.35	8.96	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.94	79.43	9.33	*0.000

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

من جدول (12 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم التقيد بسياسات الجهة الممولة مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية

الخاصة بالمؤسسة، والاحتياجات الرئيسية لأصحاب المصالح " يساوي 8.38 (الدرجة الكلية من 10)

أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.85%، قيمة الاختبار 9.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتم نشر نتائج التصويت مع مبررات اتخاذ القرار " يساوي 6.99 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.86%، قيمة الاختبار 4.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.43%، قيمة الاختبار 9.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تطبيق مبدأ الإجماع " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزو ذلك إن أن مجتمع الدراسة يهتم بالمنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة، وبالتالي فإن هذه المنظمات نفذت ومازالت مجموعة كبيرة من المشاريع، وقدمت خدمات كثيرة لعدد كبير من فئات المجتمع المحلي، وعليه فهي تستطيع التعامل مع ذوي المصالح وتوفير مساحة مقبولة من الاجماع بما يحقق أهداف المنظمة ويلبي رغبات مختلف الفئات ذات العلاقة. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (طه، 2008)، حيث أظهرت نتائجها أن مؤشر مشاركة المجتمع "الاجماع" المتمثل في عقد ندوات وجلسات خاصة لأخذ رأي الجمهور حصل على درجة متوسطة في المرتبة

الأخيرة بواقع (62.80%) ويعود هذا التعارض بين النتيجتين لاختلاف مجتمع الدراسة. وكذلك فإن النتائج الخاصة بهذه الفقرة، يظهر اختلافها أيضاً بسبب اختلاف مجتمع الدراسة في دراسة (البنك الدولي ومركز بيسان للأبحاث والتطوير، 2006) حيث ذكر أن 40 % فقط من عينة الدراسة قد اشاروا إلى وجود تعاون ومشاركة لهم مع السلطات المحلية في تنفيذ وتقييم المشاريع. وتتفق النتيجة مع ما ذكره (نيكوليتش، 2008) أن مبدأ الاجماع يمكن أن ينفذ من خلال فهم السياقات التاريخية والثقافية والاجتماعية لأصحاب المصالح في مجتمع ما وهذا متوفر لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ويبدو واضحاً من هذه النتيجة اتفاق عينة الدراسة مع ما ذكر في دراسة . (Sidaway، 1998) من أن مبدأ الاجماع هو نهج تعاوني لاتخاذ القرار بمشاركة جميع الأطراف المعنية.

4.3.1.1.4 تحليل فقرات مجال " تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)"

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

جدول (13 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبق المؤسسة أنظمة مالية وإدارية خاصة بها تراعي حجم الأنشطة.	8.71	87.06	10.55	*0.000
2.	تتناسب أنظمة المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها.	8.60	86.01	9.93	*0.000

3.	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.	8.76	87.62	10.84	*0.000
4.	يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.	8.65	86.50	10.35	*0.000
5.	لا يوجد تعارض بين الأنظمة الداخلية للمؤسسة وقانون الجمعيات الخيرية المعمول به.	8.55	85.45	9.35	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	8.65	86.53	11.04	*0.000

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

من جدول (13 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 8.65، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 86.53%، قيمة الاختبار 11.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزو ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الانظمة واللوائح الداخلية للمنظمة وقانون الجمعيات الخيرية للعالم 2001 المعمول في في مناطق السلطة الوطنية، وبالتالي فإن اعتماد الأنظمة المالية والإدارية الخاص بالمنظمة يجب أن لا يتعارض مع هذه القوانين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الغلاييني، 2007) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر قياس وجود أنظمة وإجراءات خاصة بالمنظمات غير الحكومية 83.75 %، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (نيكوليتش، 2008) من حيث التأكيد على أن وجود أنظمة داخلية للمنظمة واضحة ومحددة يتم تطبيقها والالتزام بها هو أحد أهم مبادئ الحكم الرشيد.

4.3.1.1.5 تحليل فقرات مجال " الفاعلية والكفاءة "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة

المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14 - 4).

جدول (14 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية والكفاءة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.	*0.000	7.86	74.06	7.41	الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المؤسسة تقي بالغرض وتوفر الرفاه للمواطنين.
2.	*0.000	8.23	74.69	7.47	تستند المؤسسة إلى التغذية الراجعة وتتفاعل معها ضمن إطار زمني محدد تنفذ فيه الخدمات.
3.	*0.000	8.38	77.76	7.78	تهتم المؤسسة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقمها العامل.
4.	*0.000	9.23	80.63	8.06	تعنى المؤسسة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال امثل.
5.	*0.000	9.91	80.07	8.01	تحقق المؤسسة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.
	*0.000	9.55	77.43	7.74	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (14 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعنى المؤسسة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال امثل " يساوي 8.06 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.63%، قيمة الاختبار 9.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المؤسسة تفي بالغرض وتوفر الرفاه للمواطنين " يساوي 7.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.06%، قيمة الاختبار 7.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.43%، قيمة الاختبار 9.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الفاعلية والكفاءة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النتيجة كون مجتمع الدراسة مألّف من المنظمات غير الحكومية الكبرى، فإن لديها طواقم متمرسة في تنفيذ الأنشطة بما يحقق أهداف المؤسسة، باستخدام موارد مخصصة. وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة (طه، 2008) ، ومع دراسة (حماد، 2010)، مع ملاحظة أفضلية النتائج في

هذه الدراسة. وتؤكد هذه النتيجة توصيات دراسة (أبو نحلة، 2008) المتعلقة بضرورة زيادة الفاعلية والكفاءة في المنظمات الفلسطينية غير الحكومية عن طريق اعتماد التخصص في العمل.

4.3.1.1.6 تحليل فقرات مجال "الرؤيا الإستراتيجية"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (15 - 4).

جدول (15 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤيا الإستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومفصلة.	8.28	82.80	9.06	*0.000
2.	يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة وإشراكهم في تحديد الأولويات ووضع الميزانية.	7.77	77.69	7.40	*0.000
3.	تمتلك المؤسسة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية.	7.50	75.03	7.16	*0.000
4.	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.	7.66	76.57	7.92	*0.000
5.	تعمل المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف لديها	7.82	78.18	8.15	*0.000
6.	يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	8.04	80.42	9.09	*0.000
7.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية.	7.67	76.69	7.51	*0.000
8.	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها وإستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	7.83	78.30	8.44	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.82	78.24	9.04	*0.000

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

من جدول (15 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومفصلة " يساوي 8.28 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.80%، قيمة الاختبار 9.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تمتلك المؤسسة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية " يساوي 7.50 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.03%، قيمة الاختبار 7.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.24%، قيمة الاختبار 9.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الرؤيا الإستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. وهذا يعزى إلى أن وجود رؤيا وخطة إستراتيجية لدى المنظمة أصبح مطلب مهم من متطلبات الحصول على المنح، كما أن معظم هذه المنظمات لا يمكن لها أن تكون من المنظمات الكبرى وذات التأثير الكبير في المجتمع وتصل إلى حالة الاستقرار لولا أنها تتبع خطة إستراتيجية وتمتلك رؤيا

واضحة وأهداف محددة في اطارها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر، 2012)، ودراسة (لبال، 2012)، والتي بينت أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية كأحد معايير الحكم الرشيد للوصول إلى التنمية، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الغلاييني، 2007) والتي أبرزت دور مجلس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، في عملية التخطيط الاستراتيجية بنسبة 80.67%. وتتفق أيضاً النتيجة مع دراسة (مصلح، 2007) التي أكدت على ضرورة وجود رؤيا استراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية لعملية التطوير المجتمعي.

4.3.1.1.7 تحليل فقرات مجال " اللامركزية "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16 - 4).

جدول (16 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اللامركزية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.	8.06	80.63	8.50	*0.000
2.	يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة عن طريق إشراك الإدارات المختلفة مع مجلس الإدارة وبالأغلبية.	7.67	76.71	7.93	*0.000
3.	لا ينفرد مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة.	7.20	71.96	5.53	*0.000
4.	يوجد مساحة معينة لكل إدارة تسمح باتخاذ القرارات في	7.37	73.71	6.11	*0.000

				حدود معينة بما يخدم مصلحة العمل.	
0.094	-1.32	58.72	5.87	تعتمد المؤسسة أسلوب التدوير بين مدرء الإدارات المختلفة.	5.
*0.000	6.07	72.40	7.24	جميع فقرات المجال معاً	

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

- من جدول (16 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات " يساوي 8.06 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.63%، قيمة الاختبار 8.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعتمد المؤسسة أسلوب التدوير بين مدرء الإدارات المختلفة " يساوي 5.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.72%، قيمة الاختبار -1.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.094 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة. مما يعني أن مفردات العينة ليس لديها اجابة واضحة محددة وهذه سلبية.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.24، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.40%، قيمة الاختبار 6.07 أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اللامركزية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا

المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النتيجة لزيادة الوعي لدى إدارة هذه المنظمات حول إيجابيات الإدارة اللامركزية خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة، والتي يعتبر إعتقاد المركزية الإدارية فيها مرهقاً إلى حد كبير، إلى جانب كون هذه المنظمات غير ربحية وبالتالي فإن المخاطر المالية المرتبطة بمجالس الإدارة تعتبر معدومة، ولهذا فهو مستعد للاعتماد اللامركزية في مقابل زيادة آليات المتابعة والرقابة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) التي بينت أن تحقيق التنمية المستدامة للمدن يأتي عبر تكريس اللامركزية. وتقرب هذه النتيجة من نتيجة دراسة (طه، 2008) والتي أظهرت أن مجال الاستقلالية واللامركزية المتمثل في اعطاء صلاحيات للهيئات المحلية الفلسطينية حصل على درجة متوسطة بواقع 66 %. وتقرب هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الغلاييني، 2007)، والتي أوضحت أن مجلس الإدارة لا يتدخل في عمل الإدارة التنفيذية بنسبة 78.47 % وهو ما يعني وجود اللامركزية في عينة الدراسة.

4.3.1.1.8 تحليل فقرات مجال " الشفافية "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17 - 4).

جدول (17 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الشفافية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتشر المؤسسة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.	7.89	78.94	7.80	*0.000
2.	للمؤسسة صفحة إلكترونية تتوفر فيها كافة المعلومات وآليات اتخاذ القرارات ومشاريع وموازنة الهيئة المحلية.	7.87	78.73	8.09	*0.000
3.	يوجد في المؤسسة نظام شكاوى مكتوب للمواطنين والموظفين.	6.27	62.73	2.41	*0.008
4.	تهتم المؤسسة بدراسة الشكاوى والاقتراحات وبالرد عليها.	6.88	68.81	4.51	*0.000
5.	هناك نوع من الواقعية في تقييم مخرجات المشاريع التنموية المنفذة من قبل المؤسسة.	7.57	75.66	7.99	*0.000
6.	تتنوع وسائل التواصل في المؤسسة بما يسهل من استقبال شكاوي المستفيدين واقتراحاتهم.	6.96	69.58	5.26	*0.000
7.	يتم إرسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد.	8.87	88.71	10.13	*0.000
8.	تشارك المؤسسة الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها.	7.56	75.57	6.44	*0.000
9.	توجد آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد ممارسات الفساد وعدم النزاهة.	7.83	78.29	7.69	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.51	75.05	7.75	*0.000

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

من جدول (17 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتم إرسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد " يساوي 8.87 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.71%، قيمة الاختبار 10.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد في المؤسسة نظام شكاوى مكتوب للمواطنين والموظفين " يساوي 6.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.73%، قيمة الاختبار 2.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.05%، قيمة الاختبار 7.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الشفافية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص المنظمات غير الحكومية على اظهار بياناتها ومعلوماتها المالية أمام الجهات الرسمية وفئات المستفيدين، للحصول على الثقة واكتساب المصداقية في العمل، وتقترب نتائج هذه الدراسة مع دراسة (طه، 2008) والتي أوضحت نتائجها أن مجال الشفافية المتمثل في الوضوح

والعلانية في اعمال وأنشطة الهيئات المحلي الفلسطينية كان بنسبة 67.20%. وكذلك فإن هذه النتيجة تؤكد ما أظهرته دراسة (الغلاييني، 2007) من أن اعتماد مبدئ الشافية في التعامل مع التمويل الممنوح للمنظمات غير الحكومية من شأنه أن يعزز مواقف هذه المنظمات المالية وبالتالي أداؤها العام. وقد بينت كلاً من دراسة (عزي وجلطي، 2006) ودراسة (عبد النور، 2006)، ودراسة (البنك الدولي ومركز بيسان للأبحاث والتطوير، 2006) أن تطبيق مبدأ الشافية في العمل هو من أهم متطلبات تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة.

4.3.1.1.9 تحليل جميع فقرات محور "مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4 - 18).

جدول (4 - 18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور "مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المحور
*0.000	9.03	77.77	7.78	مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة

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

من جدول (4 - 18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 7.78 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.77%، قيمة الاختبار 9.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن

متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور. وتعزى هذه النسبة إلى أن المنظمات غير الحكومية تخضع لقانون الجمعيات الخيرية لعام 2001، وتعمل تحت مظلة وزارة الداخلية ومتابعة ورقابة هيئة الرقابة العامة، لذلك فهي مطالبة بتوفير الحد الأدنى من مبادئ الحكم الرشيد كالشفافية والمساءلة وتطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، إلى جانب كون هذه المنظمات من المؤسسات الكبرى التي تعمل في قطاع غزة، فإن حجم التمويل الممنوح لها يتطلب توفير مجموعة أخرى من المبادئ من وجهة نظر الجهات المانحة كالرؤيا الاستراتيجية، واللامركزية، والإجماع على جانب المبادئ السابق ذكرها. ويرى الباحث من جهة أخرى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتعرض إلى ظروف غير طبيعية وخارجة عن الإرادة كالحصار والإغلاق والعدوان المستمر، وهذه الظروف والبيئة والثقافة السائدة ليست أرضية ملائمة لتمكين هذه المنظمات من تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بنسبة كبيرة، على الرغم من وجود تقدم ملحوظ ومحاولات عدة لتطبيق مبادئ وأبجديات الحكم الرشيد وعناصره. وبالإضافة إلى ذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت وتأثرت بسبب الثقافة العامة لدى المجتمع سواء إدارة هذه المنظمات أو الجهات المستفيدة، حيث ينظر إلى التمويل الخاص بالأنشطة والمشاريع على أنها أموال خارجية ممنوحة للمنظمة بغض النظر عن مجالات صرف محددة، وهذا بدوره قد يهدد تطبيق بعض مبادئ الحكم الرشيد كالشفافية والمساءلة. وتتجاوز هذه النتيجة ما أظهرته دراسة (طه، 2008) التي حصلت فيها مؤشرات الحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية على نسبة 65.81 %، ويرجع ذلك التباين إلى اختلاف المرجعية القانونية لكل من المنظمات غير الحكومية والهيئات الفلسطينية التي تخضع لقانون رقم (1) لسنة 1997. وتقترب أيضاً هذه النتيجة

من نتيجة دراسة (الغلاييني، 2007) برغم اختلاف متغيرات الدراسة، التي أظهرت أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تقوم بتطبيق ممارسات الحكم الرشيد بنسبة 80.77 %.

4.3.1.2 : تحليل فقرات المحور الثاني " أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة "

للإجابة على سؤال الدراسة رقم (2,3):

- ما مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟
- ما أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة؟

4.3.1.2.1 تحليل فقرات مجال " وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19 - 4).

جدول (19 - 4)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدى إدارة الجمعية فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.	7.67	76.74	7.75	*0.000
2.	تهتم إدارة المؤسسة بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج.	7.59	75.93	6.93	*0.000

3.	تراعي المؤسسة تفادي الآثار السلبية على البيئة المحيطة أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج.	7.76	77.57	7.10	*0.000
4.	تحرص المؤسسة على تحقيق استخدام امثل للموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج بما يشمل إعادة تدوير المخلفات والاستفادة منها.	7.00	70.00	4.61	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.43	74.30	6.60	*0.000

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

من جدول (19 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.30%، قيمة الاختبار 6.60، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. برغم أن المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة هي مفاهيم حديثة كما ذكر (غنيم وأبو زنت، 2007)، إلا أن تأثر المنظمات غير الحكومية بثقافة وتوجهات الجهات المانحة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة في المجتمعات أدت إلى هذه النتيجة. وتختلف هذه الدراسة مع ما ذكرته دراسة (أبو منديل، 2011) من أن التوجه الرئيس لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة هو التخفيف من الفقر، دون مراعاة التركيز على الأبعاد التنموية. كما تتجاوز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (حماد، 2010) من أن تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على معيار الاستدامة بنسبة 69.34% وهو ما يعكس وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.

4.3.1.2.2 تحليل فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20 - 4).

جدول (20 - 4)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعتبر تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد ضرورياً لفتح أسواق مجالات عمل جديدة لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية.	7.57	75.67	7.10	*0.000
2.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المتوفرة في المؤسسة استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة.	7.45	74.54	6.13	*0.000
3.	يساهم تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد في رفع معدل دخل الفرد.	7.08	70.78	4.79	*0.000
4.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يزيد فرصها في خلق فرص عمل مستدامة للفئات المستفيدة.	7.27	72.70	5.77	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.36	73.59	5.75	*0.000

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

من جدول (20 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.59%، قيمة الاختبار 5.75، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزى ذلك إلى أن معايير تحقيق التنمية الاقتصادية هي عبارة عن مشاريع وأنشطة تقوم المنظمات غير الحكومية بتنفيذها على أرض الواقع، ويلزم لهذا التنفيذ موارد مالية يتم توفيرها عن طريق المنح الذي يكون مشروطاً بشكل أساسي بإجراءات وأنظمة الجهات المانحة والتي تتضمن مبادئ الحكم الرشيد بشكل كبير، لذلك فإن المنظمات غير الحكومية تقوم بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد سعياً لتنفيذ هذه المشاريع التي تقضي في النهاية لتحقيق معايير التنمية الاقتصادية وذلك ما عكسته نتيجة هذه الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البال، 2012) التي بينت أهمية الحد من تفاوت دخل الفرد كأحد معايير تحقيق التنمية الاقتصادية. وكذلك مع دراسة (Nikhah and Redzuan، 2010) والتي توصلت إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة.

4.3.1.2.3 تحليل فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21 - 4).

جدول (21 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المساهمة في تحقيق التنمية

الاجتماعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة من تقليل معدلات البطالة في المجتمع.	7.22	72.21	6.33	*0.000
2.	تزيد مبادئ الحكم الرشيد المعتمدة في المؤسسة من الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة.	7.04	70.36	5.57	*0.000
3.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة.	7.25	72.52	6.61	*0.000
4.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يعمل على خفض نسبة الأمية في المجتمع.	6.75	67.50	3.96	*0.000
5.	يرفع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد من مستوى التعليم لدى أفراد المجتمع.	7.08	70.79	6.29	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.08	70.77	5.26	*0.000

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

من جدول (21 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تضمن مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة تلبية الاحتياجات

الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة " يساوي 7.25 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي

النسبي 72.52%، قيمة الاختبار 6.61، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه

الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يعمل على خفض نسبة الأمية في المجتمع " يساوي 6.75 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.50%، قيمة الاختبار 3.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.08، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.77%، قيمة الاختبار 5.26، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزى ذلك إلى أن معايير تحقيق التنمية الاجتماعية المحددة في هذه الدراسة تتعلق بالحاجات الإنسانية وتحسين مستوى التعليم، وهو ما لا يغيب عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ومن جانب آخر فإن هذه المعايير تعتبر توجهاً أساسياً لدى الجهات المانحة لذلك فإن وضعها ضمن الأولويات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية يساعد بشكل كبير في الحصول على المنح والدعم المالي. وقد اتخفضت نسبياً النتيجة المتعلقة بفقرة محو الأمية وهو ما يتفق مع ما ذكره المركز الفلسطيني للإحصاء من أن نسبة الأمية في فلسطين بلغت 5.1 % في العام 2010 وهي نسبة منخفضة مقارنة مع باقي المعدلات في العالم (الجهاز

المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2010). واتفقت هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (البال، 2012) من أن منظومة التنمية المستدامة تتطلب دعم المجالات الصحية والتعليمية. كما تفقت مع دراسة (عبد القادر، 2012) التي بينت أنه ومن أجل تحقيق التنمية الاجتماعية يجب العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد بما يشمل دعم خدمات الصحة والتعليم والإسكان. وقد جاءت هذه النتيجة أيضاً متفقة مع دراسة (CSD, 2001)، التي بينت أن خفض نسب البطالة، ورفع المستوى التعليمي يساهمان في تحقيق التنمية الاجتماعية، كما اتفقت مع دراسة (حامد، 2007) فيما يخص الإعتماد على الذات لتحقيق التنمية الاجتماعية.

4.3.1.2.4 تحليل فقرات مجال "المساهمة في تحقيق التنمية البيئية"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22 - 4).

جدول (22 - 4)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تزيد مبادئ الحكم الرشيد المتبعة في المؤسسة من قدراتها على الحفاظ على الموارد.	7.42	74.21	6.99	*0.000	1
2.	يشجع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد أفراد	6.50	65.04	3.76	*0.000	4

					المجتمع على اعتماد فكرة تدوير المخلفات.	
3.	تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة من تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع.	7.12	71.22	5.66	*0.000	2
4.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يضمن توعية مجتمعية نحو استخدام الكيماويات الضارة.	6.38	63.82	2.71	*0.003	5
5.	يشجع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد المجتمع المحلي للحفاظ على نسبة أكبر من المساحات الخضراء.	6.57	65.70	2.86	*0.002	3
	جميع فقرات المجال معاً	6.82	68.21	3.83	*0.000	

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

من جدول (22 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تزيد مبادئ الحكم الرشيد المتبعة في المؤسسة من قدراتها على الحفاظ على الموارد" يساوي 7.42 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.21%، قيمة الاختبار 6.99، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يضمن توعية مجتمعية نحو استخدام الكيماويات الضارة" يساوي 6.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.82%، قيمة الاختبار 2.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.21%، قيمة الاختبار 3.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المساهمة في تحقيق التنمية البيئية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث هذه النسبة إلى ضعف فهم مفاهيم التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والتي تهتم بشكل أساسي بالتنمية البيئية كما أوضح (غنيم وأبو زنت، 2007) في التعريف الخاص بالتنمية المستدامة أنها تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة. وتعارض هذه النتيجة مع ماجاء في دراسة (البال، 2012) من ضرورة تبني ممارسات وتكنولوجيا زراعية محسنة تزيد المحاصيل وتتجنب استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات بالإضافة إلى أهمية حماية التربة والأراضي المخصصة للأشجار لتحقيق التنمية البيئية. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع دراسة (أبو منديل، 2011) التي أوضحت أن التوجه الرئيس لمنظمات المجتمع المدني هو التخفيف من الفقر، دون مراعاة التركيز على الأبعاد التنموية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (رضا وصالح، 2009) التي بينت أن للتنمية المستدامة عدة أهداف أهمها ارتقاء الإنسان وسد احتياجاته، من صحة وتعليم وسكان ومعاملة وبنية تحتية وحرية رأي، ونوعية حياة، والتسهيلات المتوخاة من الحكومة والشعب، مع المحافظة على حقوق وموارد الأجيال القادمة في التنمية. وألا تعرض حياتهم للخطر، من خلال تدمير أو استهلاك موارد وخيرات الأرض.

4.3.1.2.5 تحليل جميع فقرات محور " أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23 - 4).

جدول (23 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور

" أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة "

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المحور
*0.000	5.49	71.63	7.16	أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة

من جدول (23 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 7.16 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.63%، قيمة الاختبار 5.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور. ويعزو الباحث هذه النسبة المقبولة إلى وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمنظمات

غير الحكومية والتي بلغت نسبتها في التحليل السابق 74.30%، بمعنى أن هناك ارتباط بين وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية وبين مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أنشطتها ومشاريعها المنفذة، لذلك فمن المتوقع أن تزيد نسبة هذه المساهمة في حال زادت نسبة وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) التي ذكرت أن منظمات المجتمع المدني قادرة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة إذا ما تم تمكينها من تطبيق معايير الحكم الرشيد. كما تتفق أيضاً مع دراسة (عبد القادر، 2012) في أن تطبيق الحكم الرشيد على المستوى المحلي هو أساس التنمية الشاملة، بمعنى أن الحكم الرشيد أحد أهم شروط تحقيق التنمية الشاملة. وكذلك تقترب هذه النسبة من تلك التي أظهرتها دراسة (حماد، 2010) التي أظهرت أن معيار الاستدامة في تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يساوي 69.34%. واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (أبو نحلة، 2008) والتي أوصت المنظمات غير الحكومية بضرورة التخصص في مجال محدد لزيادة كفاءة وفعالية العمل وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

4.3.1.3 تحليل فقرات المحور الثالث "معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة"

للإجابة على سؤال الدراسة رقم (4): ما المعوقات التي تؤثر على تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24 - 4).

جدول (24 - 4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	نقص الديمقراطية الداخلية في مجلس إدارة المؤسسة	4.72	47.21	-2.70	*0.003
2.	التجانس الثقافي لأعضاء مجلس الإدارة.	5.50	55.04	0.00	0.500
3.	شخصنة الإدارة.	5.48	54.82	-0.09	0.465
4.	القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بالمنظمات الأهلية.	5.85	58.50	-0.44	0.331
5.	ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	4.68	46.81	-3.17	*0.001
6.	إخفاق إدارة المؤسسة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.	4.73	47.32	-2.62	*0.004
7.	القصور في عملية توزيع الموارد في المؤسسة.	4.78	47.77	-2.78	*0.003
8.	وجود خلل لدى إدارة المؤسسة في تحديد الأولويات.	4.74	47.41	-2.56	*0.005
9.	الوضع السياسي القائم.	5.98	59.78	-0.99	0.162
10.	سياسات المانحين.	6.19	61.88	1.36	0.087
	جميع فقرات المحور معاً	5.30	53.05	-2.19	*0.014

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

من جدول (24 - 4) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " سياسات المانحين " يساوي 6.19 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.88%، قيمة الاختبار 1.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.087

لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة " يساوي 4.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.81%، قيمة الاختبار -3.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك غير موافقة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 5.30، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 53.05%، قيمة الاختبار -2.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.014 لذلك يعتبر مجال " معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك عدم موافقة على فقرات هذا المحور. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعايير المحددة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة تمس الكفاءة الإدارية والقدرات المهنية لأفراد العينة، حيث من المتوقع أن ألا يقر رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي بوجود خلل في المؤسسة أو أسلوب الإدارة المتبع، ورغم أن مجتمع الدراسة يعنى بالمنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة وبالتالي فهي حققت نجاحات على مستوى تنفيذ مجموعة ضخمة من المشاريع والأنشطة، إلا أنه توجد بالتأكيد حاجة لبعض التعديلات والتطويرات الإدارية اللازمة لضمان فاعلية أكبر في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد من نابع ذاتي وليس بضغوط خارجية سواء من الجهات الرقابية الرسمية أو

الجهات المانحة. وتتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بنقص الديمقراطية الداخلية في مجلس الإدارة (47.21%)، وشخصنة الإدارة (54.82%)، من حيث المفهوم العام لهذه الفقرات مع دراسة (الغلاييني، 2007) التي أوضح أن هناك علاقة تتسم بالتعاون والتفاهم بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بنسبة 88.69%. كما تتفق أيضاً مع نفس الدراسة فيما يتعلق بإخفاق الإدارة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات (47.32%)، ووجود خلل لدى الإدارة في تحديد الأولويات (47.41%)، حيث بينت دراسة (الغلاييني، 2007) أن مجلس الإدارة يشارك في وضع الخطط الاستراتيجية بنسبة 80.67%، وأن المنظمة لديها رسالة واضحة بنسبة 96.39%. وتتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بضعف الهيكل التنظيمي كعائق لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة (46.81%)، مع دراسة (طه، 2008) التي بينت أن هناك موافقة متوسطة بنسبة 66.20% في عينة الدراسة على أنه يوجد في الهيئات المحلية هيكل تنظيمي مناسب. كما بينت دراسة (أبو نحلة، 2008) موافقة 98.70% من عين الدراسة على أهمية وجود هدف واضح وحدد لدى المؤسسة لاستقطاب الدعم الخارجي.

- ويشير هذا التحليل إلى وجود لبس في فهم هذا المحور لدى عينة الدراسة، حيث أنكرت المنظمات المشاركة في الدراسة وجود هذه المعوقات لديها للسبب الذي تم توضيحه سابقاً، ولم تنظر إليها في حال وجودها ستعيق من تطبيق مبادئ الحكم الرشيد، وستعيق عملها بشكل عام، كما ذكرت دراسة (عطية، 2006)، ودراسة (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003).

4.3.2 اختبار فرضيات الدراسة

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار الإشارة، ما-وتني، كروسكال وللاس، سبيرمان) هذه الاختبارات مناسبة في حالة أن توزيع البيانات يتبع التوزيع غير الطبيعي.

أولاً: اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة

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

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6 .

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

ثانياً: اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة "سبيرمان"

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

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

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

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

يبين جدول (25 - 4) أن معامل الارتباط يساوي 0.802، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط قوي بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المنظمات غير الحكومية الكبرى في قطاع غزة أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد أو معظمها حتى وإن كانت غير مجتمعة تحت هذا المسمى "الحكم الرشيد"، وبالتالي فإن هذا التطبيق قد عمل على خلق الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة، وإن كانت أيضاً بشكل غير مدروس كما تم توضيحه سابقاً، إلا أن طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في مجالات التعليم، والمجالات الاجتماعية، والدعم الطارئ، والمجالات الإغاثية، وخلق فرص العمل، والنهوض بالمرأة قد ساهم بشكل كبير في تحقيق معايير ومتطلبات رئيسية في التنمية المستدامة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (لبال، 2012) ودراسة (عبد القادر، 2012) اللتان أكدتا أن على أهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على المستوى المحلي، وفي منظمات المجتمع المدني كشرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Nikkhah and Redzuan، 2010) والتي بينت ضرورة تطوير قدرات المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بالمهارات، وبناء القدرات، والمعرفة، والمشاركة المجتمعية، والشفافية، لضمان مساهمتها في تحقيق التنمية في المجتمع. وكذلك مع دراسة (البنك الدولي ومركز بيسان للبحوث والإنماء، 2006) والتي اقترحت أساليب محددة لزيادة مساهمة المنظمات غير

الحكومية في عملية الإنماء الاجتماعي والاقتصادي، حيث اشتملت هذه الاساليب على تعزيز آليات الشفافية والمساءلة، وزيادة مستويات المشاركة المجتمعية. كذلك تشابهت عناصر الحكم الرشيد المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في هذه الدراسة مع دراسة (بعيرة، 2007) والتي حدد فيها العناصر الأساسية للإدارة الرشيدة القوامة اللازمة لقيام التنمية في ليبيا.

جدول (25 - 4)

معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية

في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة

المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.	.802	*0.000

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

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 3.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجود نظام للمساءلة في المنظمات غير الحكومية والمساهمة تحقيق التنمية المستدامة.
- 3.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدل والمساواة في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- 3.3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق مبدأ الإجماع في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- 3.4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

3.5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الفاعلية والكفاءة في المنظمات

غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

3.6 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرؤيا الإستراتيجية للمنظمات غير

الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

3.7 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين اللامركزية في المنظمات غير

الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

3.8 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الشفافية في المنظمات غير

الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

يبين جدول (26 - 4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة " وجود نظام

للمساءلة، تحقيق العدل والمساواة، تطبيق مبدأ الإجماع، تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية

والكفاءة، الرؤيا الإستراتيجية، اللامركزية، والشفافية" والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى

دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

جدول (26 - 4):

معامل الارتباط بين وضوح المفاهيم المتعلقة بالحكم الرشيد في المؤسسة

والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للاارتباط	المجال
*0.000	.654	وجود نظام للمساءلة.
*0.000	.658	تحقيق العدل والمساواة.
*0.000	.585	تطبيق مبدأ الإجماع.

تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون).	.470	*0.000
الفاعلية والكفاءة.	.608	*0.000
الرؤيا الإستراتيجية.	.636	*0.000
اللامركزية.	.702	*0.000
الشفافية.	.788	*0.000

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

وجود نظام المساءلة: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود نظام للمساءلة في المنظمة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وعليه فإنه كلما زادت فعالة نظام المساءلة تزيد مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، وهو مع يتفق مع دراسة (لبال، 2012) التي ذكرت أن آلية المساواة المتبعة في المنظمات غير الحكومية تعتبر من أهم سبل تحقيق التنمية المستدامة، كما تتفق أيضاً مع دراسة (عبد القادر، 2012) التي بينت أن من بين الآليات التي من شأنها تحقيق التنمية المحلية هو الحكم الراشد الذي يدور مفهومه حول حسن إدارة الحكم عن طريق استخدام آليات مختلفة مثل المساواة، كما جاءت هذه النتيجة متفقة أيضاً مع دراسة (LEKORWE & MPABANGA، 2007) والتي أشارت إلى أهمية المساواة والشفافية في إدارة الموارد الخاصة بالمنظمات غير الحكومية في بوتسوانا وبالتالي ضمان زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (عبد النور، 2006) في تحليله لعلاقة المنظمات غير الحكومية ومبادئ الحكم الرشيد، أنه في ظل تزايد وتنامي دور المنظمات غير الحكومية كشريك ثلاثي في عملية التنمية الشاملة يمكن الاستفادة من مؤشرات الحكم الرشيد ووضع مبادئ "المساواة، الشفافية، الديمقراطية الداخلية".

تحقيق العدل والمساواة: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تحقيق العدل والمساواة في المنظمة ومساهمتها في تحقيق التنمية

المستدامة، وبالتالي فإن ترسيخ مبدأ العدل والمساواة فيما يتعلق بتوزيع الوارد، وأنظمة الأجور، وتحصيل فرص العمل يزيد من مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يتفق مع دراسة (لبال، 2012) والتي أوضحت أن عدم تحقيق المساواة في توزيع الموارد، والفرص الغير متساوية في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية والموارد الطبيعية وحرية الاختيار إلى جانب عدم القدرة على الحد من التفاوت في مستوى الدخل تمثل حاجز ضخم أمام تحقيق التنمية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر، 2012) والتي بينت أن الحكم الراشد يقاس من خلال عدة عوامل من بينها العدل والمساواة في الاستفادة من خدمات المنظمات غير الحكومية، وهذه العوامل تعتبر مكونات أساسية للتنمية المستدامة للمجتمع.

تطبيق مبدأ الإجماع: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق مبدأ الإجماع في المنظمة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، لذلك فإن سعي المنظمات لتحقيق توافق بين الجهات الفاعلية ذات العلاقة، وتقريب وجهات النظر بين اصحاب المصالح في المجتمع وإشراكهم في عمليات تصميم البرامج والأنشطة يؤدي إلى زيادة المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) والتي بينت ان التوجه نحو الجماعية هو أحد متطلبات الحوكمة المحلية والحكم الرشيد اليت من شأنها تحقيق التنمية المحلية، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة (السكرانة، 2009) التي بينت أن هناك ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية مستدامة.

تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون): بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) في المنظمة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي فإن تطبيق أنظمة ملائمة وعادلة يلتزم بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة تزيد من مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) والتي ذكرت أن حكم القانون هو أحد المتطلبات الخاصة لتحقيق التنمية المحلية، كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة (Zaelke, MORITA, 2007) من أن انخفاض مستويات سيادة القانون في بعض المؤسسات يؤدي بطبيعة الحال إلى معدلات عالية من الفساد، مع عواقب مدمرة فيما يتعلق بثقة الجمهور وتنفيذ الأنشطة خاصة الاقتصادية، وهو ما يؤدي إلى إبطاء النمو الاقتصادي وخفض مستويات التعليم، وانهيار شبكات الأمان الاجتماعي، وكلها عوامل ضرورية من أجل التنمية المستدامة، كما تتفق هذه النتيجة كذلك مع دراسة (بعيرة، 2007) التي بينت أن نجاح أية منظمة في إدارة برامج التنمية المستدامة المنوطة بها يتوقف على مقدرة المنظمة في اختيار نوع التنظيم الذي يتلاءم والبيئة التي تعمل فيها.

الفاعلية والكفاءة: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الفاعلية والكفاءة في المنظمة ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي فإن الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة بما يفضي إلى تلبية احتياجات المجتمع يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) التي بينت أن الفاعلية والكفاءة هي أحد المتطلبات الأساسية للحكم الرشيد والتي تفرز مخرجات ونتائج لتلبي حاجات الجمهور وتضمن توظيف أمثل للموارد بما يضمن إعادة انتاجها واستدامته، ويؤيد ذلك ما ورد في دراسة (السكرانة،

2009) حيث أوضحت أن مفهوم الفاعلية والكفاءة للمنظمة يغطي أيضاً الاستخدام المستدام والأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة وهو الركن الأساسي في مفهوم التنمية المستدامة.

الرؤيا الاستراتيجية: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الرؤيا الاستراتيجية ومساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث إن امتلاك المنظمة لرؤيا استراتيجية واضحة للمستقبل، بما يشمل تحليل متخصص للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومراعاة مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة في تكون هذه الرؤيا، يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يتفق مع دراسة (James Rick، 2012) الذي بين أن عملية التنمية ستظل مرهونة بسياسة المانح، إذا لم يتم اشراك المستفيدين وذوي العلاقة في عملية تحديد الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (لبال، 2012) في ان الرؤيا الاستراتيجية هي أحد المتطلبات الرئيسية للحكم الرشيد والتي تساهم في عملية التطوير المجتمعي والتنمية، وقد بينت أيضاً دراسة (Galayda & Yudelson، 2010) أن تطبيق الخطط الاستراتيجية يعد مطلباً أساسياً لتصميم برنامج الاستدامة للشركات والمنظمات بشكل عام، كما بينت دراسة (السكارنة، 2009) ودراسة (مصلح، 2007) ودراسة (بعيرة، 2007) أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل محدد ومرتبطة بعمليات التنمية في المجتمع، وهو ما يتفق مع هذه النتيجة.

اللامركزية: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين اللامركزية ومساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، مما يعني أن زيادة تمكين العاملين، وزيادة قدراتهم وصلاحياتهم في اتخاذ القرارات، واعتماد اساليب التفويض، وفرق العمل يعزز اسلوب اللامركزية في المنظمة وبالتالي يزيد من قدراتها على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. وهو ما

أيدته دراسة (عبد القادر، 2012) بقوة، من خلال نتائج الدراسة التي بينت أنه لا يمكن للتنمية المحلية الناجمة أن تتجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبنى اللامركزية، وكذلك دراسة (لبال، 2012) التي أكدت أنه يمكن تحقيق التنمية المستدامة للمدن عبر تكريس اللامركزية، وهذا ما يتفق مع دراسة أيضاً (الطوخي، 2010) التي بينت أنه بدون تطبيق سليم للامركزية لا يمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الشفافية: بينت النتائج الموضحة في جدول (26 - 4) أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الشفافية ومساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، بمعنى أن اتخاذ القرارات وتنفيذها وفقاً للقواعد والأنظمة الخاصة بالمؤسسة، وإتاحت المعلومات لذوي العلاقة للاطلاع يزيد من مساهمة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا ما اتفق مع دراسة (لبال، 2012) حيث أدرجت مبدأ الشفافية في المنظمات ضمن المتطلبات الأساسية للحكم الرشيد التي تؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق التنمية المستدامة للمدن، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (بعيرة، 2007) حيث اعتبرت الدراسة أن الشفافية الكاملة في العمل الإداري هي أحد العناصر الهامة لتحقيق التنمية المستدامة، وكان أيضاً مبدأ الشفافية ضمن تسعة عشر عنصراً للحاكمية الجيدة في لأجل التنمية المستدامة في دراسة (جلطي، 2006) وهو ما يعزز هذه النتيجة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

يبين جدول (27 - 4) أن معامل الارتباط يساوي -0.006، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.472 وهي أكبر من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات

تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة البشرية لدى أفراد العينة من رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين، الذين لا يرغبون بالإعتراف بوجود قصور أو حاجة لتطوير أو تعديل أنظمة إدارة المؤسسة، على اعتبار أن المعوقات المحددة في هذه الدراسة تمس الواقع الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والدليل على ذلك ميل عدد من أفراد العينة لاعتبار أن هذه المعوقات متعلقة بعوامل خارجية، كسياسات المانحين والوضع السياسي القائم، والقيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بتلك المنظمات، لذلك جاءت نتيجة هذه العوامل في المرتبة الأولى ضمن 10 عوامل تم تحديدها. وتتعارض هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة (البنك الدولي ومركز بيسان للبحوث والإنماء، 2006) حيث أكدت الدراسة أن عمل المنظمات غير الحكومية يواجه قيوداً كبيرة بسبب التعقيد البالغ في سياسات التمويل. كما تتعارض أيضاً مع دراسة (عبد النور، 2006) التي بينت أن هناك تحديات داخلية متمثلة في أزمة قيادة وصنع القرار، وعدم الاستقرار الداخلي وضعف المبادرات، إلى جانب تحديات خارجية كالقيود القانونية والإدارية والسياسية في الأحزاب السياسية كجزء من منظمات المجتمع المدني، وهذه التحديات تعيق تطبيق مبادئ الحكم الرشيد لديها. كما تخالف هذه النتائج ما أظهرته دراسة (حماد، 2010) التي حددت معوقات عمل المنظمات غير الحكومية بمجموعة عوامل هي التمويل، وضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية، وضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية، إضافة إلى ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية. ورغم اختلاف صياغة العوامل المحددة في الدراسات الثلاثة السابقة إلا أن المفهوم العام لهذه المعوقات يتفق مع ما تم تحديده في هذه الدراسة.

جدول (27 - 4):

معامل الارتباط بين معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية
والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة

المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية.	-0.006	0.472

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات إجابات
المبحوثين حول "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق
التنمية المستدامة " تعزى للسمات الشخصية والتنظيمية.

يبين جدول (28 - 4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع متغيرات
السمات الشخصية والتنظيمية وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات
إجابات المبحوثين حول "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق
التنمية المستدامة " تعزى للسمات الشخصية والتنظيمية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم ارتباط مبادئ
الحكم الرشيد بالسمات الشخصية والتنظيمية للمنظمات لأنها أصبحت توجه عام لدى جميع المنظمات غير
الحكومية التي تقوم بتطبيق معظم هذه المبادئ كمتطلب أساسي لرقابة وتدقيق الجهات الحكومية الرسمية،
والحصول على المنح والتمويل من الجهات المانحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طه، 2008) فيما يتعلق
بالمؤهل العلمي والجنس والموقع الوظيفي، ومع دراسة (حماد، 2010) فيما يتعلق بعمر المنظمة، ومع دراسة
(الغلاييني، 2007) فيما يتعلق بحجم المصروفات السنوية.

جدول (28 - 4):

نتائج اختبار مان-وتني وكروسكال ولاس لإيجاد الفروق وفق السمات الشخصية

السمات الشخصية	الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المسمى الوظيفي	مان-وتني	1.353	0.176
الجنس	مان-وتني	1.344	0.179
العمر	كروسكال ولاس	2.059	0.560
الخبرة العملية	كروسكال ولاس	2.423	0.489
المؤهل العلمي	كروسكال ولاس	3.166	0.367

جدول (29 - 4):

نتائج اختبار مان-وتني وكروسكال ولاس لإيجاد الفروق وفق السمات التنظيمية

السمات التنظيمية	الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عمر المؤسسة	كروسكال ولاس	0.671	0.880
عدد العاملين في المؤسسة	كروسكال ولاس	0.441	0.932
عدد أعضاء مجلس الإدارة	كروسكال ولاس	5.163	0.160
متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي	كروسكال ولاس	7.236	0.124

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

5.2 التوصيات

5.3 الدراسات المقترحة

5.1 النتائج

بالاستناد لتفسير وتحليل النتائج، والاجابة عن تساؤلات الدراسة

واختبار الفرضيات يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

5.1.1 يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77 %:

حيث يزداد تطبيق مبادئ الحكم الرشيد المتعلقة الإجراءات والعمليات الداخلية للمؤسسة، بينما يضعف تطبيق هذه المبادئ بشكل بسيط على صعيد مستوى التعامل مع المستفيدين، خاصة في ظل وجود أنظمة وقوانين تضبط عمل المنظمات غير الحكومية، وتتطلب مجموعة من مبادئ الحكم الرشيد، وفي ظل ضعف التنسيق واشراك الفئات المستهدفة في عمليات تصميم وتقييم أنشطة وخدمات تلك المنظمات، وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي:

- يتم تطبيق نظام مساءلة بنسبة 76.27 %: حيث تتوافر لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة أنظمة مناسبة للمساءلة تقوم بتطبيقها وتوفر المناخ المناسب لذلك على مستويات إدارية مختلفة، لكنها بحاجة إلى تفعيل التعاون مع المستفيدين وتفعيل نظام الشكاوى لديها.
- يتم تطبيق العدل والمساواة بنسبة 79.71 %: حيث تراعي المنظمات غير الحكومية المساواة بين الجنسين بالنسبة للمستفيدين من خدماتها وأنشطتها، وتقوم بتطبيق أنظمة إدارية عادلة، إلا أنها بحاجة لتطوير الأنظمة المتعلقة بالرواتب والأجور، وأنظمة التوظيف لمراعاة العدالة في توزيع فرص العمل.
- يتم تطبيق الاجماع بنسبة 79.43 %: حيث تعتمد المنظمات غير الحكومية مبدأ الاجماع في اتخاذ القرارات على مستوى مجالس الإدارة، وتراعي التوفيق بين سياسات المانحين والاهداف الاستراتيجية

الخاصة بالمؤسسة، ولكنها بحاجة لاشراك فئات المستفيدين وأصحاب المصالح في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالأنشطة والمشاريع التنموية.

- **يتم تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) بنسبة 86.53 %:** حيث تعمل المنظمات غير الحكومية وفق أنظمة إدارية ومالية مناسبة لطبيعة عملها، وتتناسب تلك الأنظمة مع حجم الأنشطة والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة، فمعظم هذ المنظمات لا تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات، بل إلى تطوير اتلك الأنظمة لتزيد من قدراتها على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- **يتم تطبيق الفاعلية والكفاءة بنسبة 77.43 %:** حيث تهتم المنظمات غير الحكومية بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها، وتسعى لاستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية، لكنها تحتاج إلى تواصل أكبر مع الفئات المستفيدة لتحصيل تغذية راجعة للأنشطة والمشاريع المنفذة لزيادة فاعلية الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات الفئات المستهدفة.
- **يتم تطبيق الرؤيا الاستراتيجية بنسبة 76.57 %:** حيث تتوافر خطط استراتيجية وتشغيلية مناسبة لعمل المنظمات غير الحكومية الكبرى، وتتوفر أيضاً منظومة من الاجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- **يتم تطبيق اللامركزية بنسبة 72.40 %:** حيث تتوافر لدى المنظمات غير الحكومية الكبرى، هياكل تنظيمية مناسبة، وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات، وتشارك الإدارات المختلفة في تلك المنظما في عمليات اتخاذ القرارات، لكنها تحتاج إلى زيادة مبدا تفويض الصلاحيات واعتماد اسلوب التدوير بين الإدارات المختلفة.

- يتم تطبيق الشفافية بنسبة 75.05%: حيث يستطيع المستفيدون والمعنون الاطلاع على طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية الكبرى وكيفية الحصول على الخدمات، لكن هذه المنظمات بحاجة إلى تطوير أنظمة أكثر فاعلية للتواصل مع الفئات المستفيدة وأصحاب المصالح لعرض التقارير الإدارية والمالية وبحاجة أيضاً إلى تطوير سياسة واضحة للنشر والإفصاح.

5.1.2 تتوافر المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 74.30%:

- حيث يوجد لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة فهم واضح حول المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، وينعكس ذلك على اهتمام تلك المنظمات بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج، كما تراعي المنظمة تفادي الآثار السلبية على البيئة المحيطة، وتحرص على استخدام أمثل للموارد المتاحة. لكن غياب خطة تنمية خاصة بالمجتمع يضعف الآثار الإيجابية لهذه التوجهات، كما أن هذه المنظمات بحاجة إلى وعي أكثر حول استخدام الموارد المتاحة وخاصة فيما يتعلق بتدوير المخلفات والاستفادة منها.

5.1.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية

في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$):

حيث أن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد يوفر بيئة إدارية نظامية مناسبة تساعد على توفير المعلومات والحصول عليها بدقة، ويزيد من الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، ويعطي المنظمة ميزة تنافسية في تحديد الأولويات واختيار المستفيدين الأكثر ملائمة لأهدافها ورسالتها، وبالتالي تستطيع تحقيق المعايير والمتطلبات

اللازمة لمساهمتها في عملية التنمية المستدامة في المجتمع. وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج على النحو التالي:

- تساهم مبادئ الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاقتصادية بنسبة 73.59 %: حيث تسعى المنظمات غير الحكومية لفتح مجالات عمل جديدة للمستفيدين، وتراعي استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالحهم، لكنها بحاجة إلى العمل على استدامة فرص العمل المتاحة للفئات المستفيدة، ورفع معدل دخل الفرد.

- تساهم مبادئ الحكم الرشيد في تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة 70.77 %: حيث يتوافر لدى المنظمات غير الحكومية القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية الإنسانية للفئات المستفيدة، وتنتج بشكل مقبول في تخفيض نسبة البطالة في المجتمع، لكنها بحاجة إلى ترسيخ مبدأ الإعتماد على الذات بالنسبة للمستفيدين، وتنفيذ برامج خاصة لرفع المستوى التعليمي لهم.

- ساهم مبادئ الحكم الرشيد في تحقيق بالتنمية البيئية بنسبة 68.21 %: حيث تتجسد المنظمات غير الحكومية في استغلال الموارد بشكل أمثل أثناء تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات، إلا أنها بحاجة لزيادة الوعي الداخلي لدى العاملين، والخارجي لدى الفئات المستفيدة نحو أهمية تقليل استخدام المبيدات الكيماوية والمواد الضارة بالبيئة، والعمل على زيادة المساحات الخضراء.

5.1.2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين معوقات تطبيق مبادئ

الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

- نقص الديمقراطية الداخلية في مجلس إدارة المؤسسة بنسبة 47.21 %: حيث لا يمثل نقص الديمقراطية الداخلية في مجلس إدارة المؤسسة عائقاً يحول دون تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد،

وبالتالي يجب تعزيز هذا المبدء الذي يتوافق في الأساس مع الأنظمة واللوائح الخاصة بقانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة 2000.

- **التجانس الثقافي لأعضاء مجلس الإدارة بنسبة 55.04%:** حيث يتم اختيار اعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بشكل يضمن الانسجام على المستوى الثقافي، وهو ما يؤثر ايجاباً في عمل المجلس كفريق، ولا يشكل عائقاً أمام تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمة.
- **شخصنة الإدارة بنسبة 54.82%:** حيث لا تعتبر شخصنة الإدارة عائقاً أمام تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة.
- **القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بالمنظمات الأهلية بنسبة 58.50%:** حيث لا تمثل القوانين والأنظمة والتشريعات المتعلقة بعمل المنظمات غير الحكومية أي عائق امام تطبيق المنظمة لمبادئ الحكم الرشيد.
- **ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 46.81%:** حيث إن ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يمثل عائقاً أمام تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- **إخفاق إدارة المؤسسة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بنسبة 47.32%:** حيث لا يمثل اخفاق الإدارة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الادارية المختلفة عائقاً أمام تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- **القصور في عملية توزيع الموارد في المؤسسة بنسبة 47.77%:** حيث لا يعيق القصور في توزيع الموارد الخاصة بالمؤسسة عملية تطبيق الحكم الرشيد فيها.

- خلل لدى إدارة المؤسسة في تحديد الأولويات بنسبة 47.41%: حيث لا علاقة للخلل لدى إدارة المؤسسة في تحديد أولويات العمل بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد فيها.
 - الوضع السياسي القائم بنسبة 59.78%: حيث لا يؤثر الوضع السياسي القائم على قدرة المؤسسة على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
 - سياسات المانحين بنسبة 61.88%: حيث درجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن سياسة المانحين تعتبر بشكل متوسط عائقاً يعيق تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة، نظراً لفرض أجندات التمويل من قبل بعض المؤسسات المانحة وتغير خارطة التمويل بالنسبة للمؤسسة مع الزمن.
- 5.1.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة " تعزى للمسات الشخصية والتنظيمية.

5.2 التوصيات

يجد الباحث بعد التحليلات والتفسيرات السابقة أن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تشجيع ودعم المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، لتفضي بذلك إلى تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، وترفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات خاصة لكل من المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة والحكومة الفلسطينية على النحو التالي:

5.2.1 التوصيات خاصة بالمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة:

- تطوير الأنظمة الداخلية بما يضمن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف مراحل إدارة المنظمة.
- الاستعانة بجهات متخصصة لأشراف على وتقييم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمة.
- الإطلاع على تجارب ناجحة للمنظمات غير الحكومية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- تطوير برامج تدريبية للعاملين وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق الحكم الرشيد في المنظمة.
- العمل على زيادة الوعي لدى العاملين نحو أهمية وآليات تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.
- ربط مبادئ الحكم الرشيد بالخطة الاستراتيجية للمنظمة من جهة وبمعايير تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
- تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات الخاصة بالمنظمة وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق رسالة المنظمة.
- وضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات للفئات المستفيدة.
- إشراك الجهات ذات العلاقة في إدارة وتقييم مشاريع وبرامج المنظمة.
- التوجه نحو المشاريع المدرة للدخل لتغطية الحد الأدنى من المصاريف الجارية للمنظمة بما يضمن استمراريتها، وتقديم خدماتها وفقاً لرسالتها.
- ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة فيما يتعلق بأنظمة الأجور والتوظيف.
- العمل على اعتماد مدونة سلوك أخلاقي، يتم تطبيقها عملياً في المنظمة.

- الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة، وترسيخ مبدئ التخصص في العمل للابتعاد عن المنافسة في تحصيل المنح.

5.2.2 التوصيات خاصة بالجهات المانحة:

- توفير منح مالية لتغطية التكاليف المترتبة على توجهات المنظمات غير الحكومية نحو اعتماد مبادئ الحكم الرشيد في الإدارة، لما تقدمه من مميزات تزيد من كفاءة هذه المنظمات في تنفيذ المشاريع، وخدمة الفئات المستفيدة.
- دعم الفعاليات التدريبية وحملات التوعية ذات الصلة بقضايا الحكم الرشيد والتنمية المستدامة.
- تشجيع توجه المنظمات غير الحكومية نحو تنفيذ مشاريع مدرة للدخل لتغطية المصاريف التشغيلية، تضمن سادامة هذه المنظمات.
- تخصيص نسب مالية كافية لتغطية تكاليف الطواقم العامل على تنفيذ المنح، للتخفيف من العبء المالي عن المنظمات غير الحكومية.
- دعم استمرارية وجود المنظمات غير الحكومية عن طريق تخصيص منح لدعم الموازنات التشغيلية لهذه المنظمات.
- ربط برامج المنح المطروحة للمنافسة بمعايير تنموية ذات علاقة بالتنمية المستدامة.
- وضع معايير خاصة لمنح المنظمات غير الحكومية تشترط تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ووجود خطة استراتيجية وتشغيلية للمنظمة مرتبطة بالأهداف التنموية للمجتمع.

5.2.3 التوصيات خاصة بالحكومة الفلسطينية:

- طرح خطة تنموية شاملة بمشاركة المنظمات غير الحكومية والأطراف ذات العلاقة بحيث يتم تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.
- ربط أنظمة وقوانين الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية مبادئ الحكم الرشيد لحث هذه المنظمات على تطبيقها.
- تشجيع تنفيذ المشاريع والأنشطة المرتبطة بمعايير تحقيق التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بخلق فرص العمل وتلبية الاحتياجات الأساسية الإنسانية.
- حث القطاع الخاص على لعب دور أكبر فعالية في دعم المنظمات غير الحكومية من منطلق المسؤولية الاجتماعية.
- تطوير آليات للرقابة تعتمد على الثقة المتبادلة بعيداً عن التعقيدات الروتينية.

5.3 الدراسات المقترحة

- دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في زيادة الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية.
- علاقة الإدارة الإلكترونية بنجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية.
- دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في ضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- أثر السمات الشخصية لمدراء المنظمات غير الحكومية على نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- دور المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص في دعم المنظمات غير الحكومية نحو تحقيق التنمية المستدامة.

- أثر تفعيل الشراكات المحلية بين المنظمات غير الحكومية على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- أثر إدارة الاتصال في المنظمات غير الحكومية على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- دور بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

المراجع

6.1 المراجع العربية:

إبراهيم، يوسف كامل (2005): "المنظمات غير الحكومية الفلسطينية NGOS - دراسة جغرافية تنموية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الأشقر، إبراهيم يوسف، (2007)، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. المرجع الأصلي: الحسيني، هبه، تحليل مقارن للتشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية في ظروف بلدان مختلفة، دراسة معدة لصالح شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس، 1995. مدني، أمين مكي، "تشريعات وقوانين المنظمات الأهلية العربية" ورقة عمل تم طرحها في المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، مايو، 1997.

الآغا، وفيق حلمي (2008): "الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2008، المجلد 10، العدد 2 - B
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2002): "تقرير التنمية الإنسانية العربية".

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2010): "تعزيز المساءلة الاجتماعية من المبدأ إلى التطبيق"، أوصلو
البيار، كريم (2008): "قوانين المنظمات غير الحكومية في دول عربية مختارة"، المركز الدولي للزمالة القانونية غير الربحية، واشنطن دي سي (العاصمة).

التقرير الأول مكتب العمل الدولي جينيف الطبعة الاولى (2011).

حامد، سهير أحمد (2007): "إشكالية التنمية في الوطن العربي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، رام الله.

الحسن، عيسى محمود، (2009): "الإعلام والتنمية"، دار الزهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

الدوي، الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد - 07/2009 - 2010.

درويش، يوسف، (2003): "دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
ديب، ريدة - سليمان، مهنا (2009): "التخطيط من أجل التنمية المستدامة"، جامعة دمشق للعلوم الهندسية، العدد الأول، سوريا.

ديوان الرقابة المالية، دائرة الشؤون الفنية والدراسات، الورقة القطرية، المؤتمر المشترك الاول للانتوساي - يورو ساي (2011): "التحديات التي تواجه ضمان الشفافية والمساءلة المحاسبية في الادارة المالية العامة"، جمهورية العراق.

رضا، جمال وصالح، علي (2009): "مدخل إلى علم التنمية"، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، رام الله.
الرقب، احمد صادق، 2010، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزهيان، عبد الرحمن (2000): "نظام المناطق: مشروع مستقبلي لحل مشكلة نظم الإدارة المحلية"، صحيفة الجزيرة الإلكترونية www.aljazeera.com.

السكرانة، بلال خلف (2009): "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

السكرانة، بلال خلف (2010): "الفساد الإداري"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

السنبل، عبد العزيز، (2001): "دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السنبل، عبد العزيز، (2001): "دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سونغكو، دانيلو ونجم، خليل والفرا، ماجد (2006) "استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، غزة.

شاهين، سمر محمد راغب، (2007)، "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. نقلاً عن: نخلة، خليل - مؤسسات الوطنية في فلسطين نحو مجتمعية الملتقى الفكري العربي - القدس - أيلول 1994 - ص 2.

الصغير، قراوي أحمد، وأحمد، إبراهيمي، 2009، "دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة"، نسخة إلكترونية، صحيفة العدالة العراقية (www.aladalanews.net) .

الصوراني، أحمد (2003): "دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الطبعة الأولى، غزة

الطاني، محمد (2006): "التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول"، مركز الانتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.

الطقر، عمر (2006): "الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية"، مركز الديكتاتورية وحقوق العاملين في فلسطين، سلسلة المواد التثقيفية، رام الله، فلسطين

الطوخي، سامي، (2010)، "اللامركزية المجتمعية - مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الطويل، رواء (2010): "التنمية المستدامة والأمن الاقتصادي في ظل الديمقراطية وحقوق الإنسان"، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان.

العالول، عبد الماجد شحدة خليل، 2011، "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عباس، علي، 2004 "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عبد القادر، حسين، (2012)، "الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبي بلقايد، تلمسان، الجزائر.

عبد النور، ناجي (2006): "دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر"، مجلة المفكر، جامعة محمد خضيرة بسكرة، العدد الثالث، الجزائر.

عبد الوهاب، سمير (2005): "التحول إلى اللامركزية في مصر"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عزي، الأخضر وجلطي، غالم (2007): "الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

عطية، محمد ناجي (2006): "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير"، دراسة ميدانية، صنعاء الجمهورية اليمنية.

غني، عثمان و أبو زنت، ماجدة (2009): "التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

قانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة 2000، السلطة الوطنية الفلسطينية.

قطب، سيد (1993): "العدالة الاجتماعية في الإسلام"، دار الشروق للنشر، الطبعة الشرعية الثالثة عشرة، بيروت.

لبال، نصر الدين، (2012)، "دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة"، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. نقلاً عن: كامل السيد، مصطفى، (2006)، "الحكم الرشيد والتنمية"، القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول والنامية.

لبال، نصر الدين، (2012)، "دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة"، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. نقلاً عن: فوكة، سفيان، (2010)، "الحكم الراشد"

المحلي: بحث في أدوات وقيم التمكين"، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ماهر، أحمد 2004، "التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر

المجلس الإقتصادي والاجتماعي، الأمم المتحدة (2006): " تعريف المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجلس الحكم والإدارة"، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، الدورة الخامسة، نيويورك.

محمد، غربي (2011): "الديمقراطية والحكم الراشد: رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، عدد خاص أبريل 2011، دفاتر السياسة والقانون، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف، الجزائر.

مراد، علة ومصطفى، سالت (2008): " الحوكمة والتنمية البشرية .. مواءمة وتواصل"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف - كلية العلوم القانونية والإدارية. الجزائر.

مرزوق، ابتسام (2006): " فعالية متطلبات التطور التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مزهودة، عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول، الجزائر.

مصلح، عبير (2007): " النزاهة الشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة / أمان.

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.

موشيت، ف. دوجلاس (2000): " مبادئ التنمية المستدامة"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة.

المؤقت، فاطمة، ومحمد، جبريل، ولداودة، حسن، (2007): "مساعدة العمل الأهلي الفلسطيني"، دراسة تقييمية، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان، الطبعة الأولى القدس، فلسطين.

الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003، "دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية"، 2003، فلسطين.

الوكالة الأمريكية للتنمية، برنامج دعم المجتمع المدني (2012): "الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني – دليل المتدرب"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

Anastasia Dikopoulou, Athanassios Mihiotis, (2012): "The contribution of records management to good governance", The TQM Journal, Vol. 24 Iss: 2 pp. 123 – 141.

CID: Council for International Development, Gender Equity and Equality, May 2012 (<http://www.cid.org.nz/home/SearchForm?Search=gender>), Visited in 01 Sep. 2012.

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

European Commission, DG EMPL, One hundred words for equality: A glossary of terms on equality between women and men, 1998, L-2985

Fearns, John and Librorum, Censor, "INTRODUCTION TO SOCIAL JUSTICE", Originally Published by Paulist Press, New York, 1948, ISBN 1-887567-05-4, Republished with new foreword by Center for Economic and Social Justice 4318 North 31st Street • Arlington, VA 22207 and Social Justice Review of the Central Bureau, CCVA 3835 Westminster Place • St. Louis, MO 63108

James, Rick, How to do Strategic Planning - A Guide for Small and Diaspora NGOs, Common Ground Initiative, Peer learning program.

Jem Bendell, Published in August 2006 by, UN Non-Governmental Liaison (NGLS), Palais des Nations, CH-1211 Geneva 10, Switzerland, Room DC1-1106, United Nations, New York NY 10017, United States.

Latham Johnsson Report to the Environment Advisory Council, Sweden 2007:2 "A study on gender equality as a prerequisite for sustainable development"

Lee, Julian, NGO Accountability: Rights and Responsibilities, Programme on NGOs and Civil Society CASIN, Geneva, Switzerland, 2004.

Morita, sachiko1 and zaelke, durwood, rule of law, good governance, and sustainable development, seventh international conference on environmental compliance and enforcement washington, dc 2007, united states.

Nikolic, Ivan (2008): "PARTICIPANTS MANUAL ON GOOD GOVERNANCE", CARE International in Sierra Leone.

Raab, Jonathan and Susskind, Lawrence, "New Approaches to Consensus Building and Speeding up, Large-Scale Energy Infrastructure Projects",

Conference: The Expansion of the German Transmission Grid, Gottingen University, Germany, 2009

Reijntjes, Coen, Haverkort, Bertus, Waters, Bayer, Ann (1992) Farming for the future: An Interoduction to low External Input And Sustainable Agriculture, Macmeillan Press LTD London, UK

Sidaway, Roger, “Good Practice in Rural Development - Consensus Building”, The Stationery Office Bookshop, 71 Lothian Road, Edinburgh EH3 9AZ, 1998.

Special Libraries Association”Strategic Planning Handbook”, (2001), Washington, DC.

THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES, An Inquiry Approach - THE CEDPA TRAINING MANUAL SERIES - VOLUME X, Washington, D.C. 20036

The International Forum for Social Development, Social Justice in an Open World, **The** Role of the United Nations

The Palestinian NGOs Code of Conduct, 3: 2008

The Role of the United Nations

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Commission on Sustainable Development (2001): “INDICATORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FRAMEWORK AND METHODOLOGIES”, Ninth Session, New York.

VanSant, Jerry, Challenges of Local NGO Sustainability, Duke Center for International Development Duke University, 2003

Wilkinson, Michael, “Building Consensus - The Art of Getting to YES”, 2007, Author, The Secrets of Facilitation and The Secrets to Masterful Meetings.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية التي شملها مجتمع الدراسة
(أكبر مائة منظمة غير حكومية من حيث المصروفات للعام 2011)

مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل	مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل
1	جمعية نور الحياة للتواصل الخيري	الشمال	إجتماعية	18	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	غزة	إجتماعية
2	جمعية مربي الدواجن والتنمية الريفية	محافظة	زراعية	19	جمعية دار الأرقم التعليمية	غزة	جمعيات التعليم
3	جمعية مؤسسة CHF الدولية- فرع أجنبي	غزة	أجنبية	20	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	الشمال	إجتماعية
4	جمعية التدريب التدموي والتأهيل الأسري	الوسطى	إجتماعية	21	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	غزة	تأهيل معاقين
5	جمعية دار الكتاب والسنة	خانيونس	ثقافية	22	جمعية الزكاة الإسلامية- لجنة زكاة غزة	غزة	إجتماعية
6	جمعية المساعدات النرويجية - فرع أجنبي	غزة	أجنبية	23	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية	غزة	إجتماعية
7	جمعية خدمات الإغاثة الكاثوليكية فرع أجنبي	غزة	أجنبية	24	جمعية أطفالنا للصم	غزة	تأهيل معاقين
8	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	الوسطى	إجتماعية	25	جمعية الشابات المسلمات	غزة	الأمومة والطفولة
9	جمعية الوفاء الخيرية	غزة	تأهيل معاقين	26	جمعية دار القرآن الكريم والسنة الخيرية	غزة	ثقافية
10	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	خانيونس	ثقافية	27	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	خانيونس	ثقافية
11	جمعية مؤسسة عبد المحسن قطان فرع أجنبي	غزة	أجنبية	28	الجمعية الخيرية الاجتماعية	رفح	إجتماعية
12	جمعية مبرة الرحمة	محافظة غزة	إجتماعية	29	جمعية أصدقاء المريض	محافظة غزة	الطبية
13	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	غزة	الطبية	30	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم	غزة	ثقافية
14	جمعية الهلال الأحمر	غزة	الطبية	31	جمعية تنمية وتطوير ريف قاع القرين	خانيونس	إجتماعية
15	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	غزة	إجتماعية	32	جمعية الإعمار والإغاثة الخيرية	الوسطى	إجتماعية
16	جمعية ياردم إلي - فرع أجنبي	غزة	أجنبية	33	جمعية أرض الإسراء الخيرية	غزة	إجتماعية
17	جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	غزة	الطبية	34	جمعية اتحاد الأطباء العرب فرع أجنبي	غزة	أجنبية

مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل	مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل
35	جمعية الأيدي المسلمة - فرع اجنبي	غزة	أجنبية	58	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	الشمال	إجتماعية
36	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	غزة	إجتماعية	59	جمعية مؤسسة أمان فلسطين - ماليزيا	غزة	أجنبية
37	جمعية مجمع الصحابة الطبي	غزة	طبية	60	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	غزة	الأمومة والطفولة
38	جمعية نور المعرفة	الوسطى	جمعيات التعليم	61	جمعية الوثام الخيرية	الشمال	إجتماعية
39	جمعية مركز شؤون المرأة	غزة	إجتماعية	62	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	غزة	الأمومة والطفولة
40	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	غزة	ثقافية	63	جمعية تطوير بيت لاهيا	الشمال	إجتماعية
41	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	غزة	طبية	64	جمعية السلامة الخيرية	الشمال	إجتماعية
42	جمعية الندوة العالمية للشباب الإسلامي	غزة	أجنبية	65	جمعية النجدة الاجتماعية	غزة	الأمومة والطفولة
43	جمعية رؤيه شبابه	غزة	الشباب والرياضة	66	جمعية مركز الإرشاد التربوي	الشمال	إجتماعية
44	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	غزة	إجتماعية	67	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	غزة	تأهيل معاقين
45	جمعية الفلاح الخيرية	الشمال	إجتماعية	68	هيئة المستقبل للتنمية	الشمال	ثقافية
46	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	غزة	الأمومة والطفولة	69	جمعية آفاق جديدة	الوسطى	إجتماعية
47	جمعية دار السلام الخيرية	خانيونس	إجتماعية	70	جمعية فارس العرب للتنمية	غزة	إجتماعية
48	جمعية بريمر ايرجنس المساعدات الطبية	غزة	أجنبية	71	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	خانيونس	إجتماعية
49	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	الوسطى	تأهيل معاقين	72	جمعية قطر الخيرية - فرع أجنبي	غزة	أجنبية
50	جمعية جباليا للتأهيل	الشمال	تأهيل معاقين	73	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	رفح	تأهيل معاقين
51	جمعية المهندسين	غزة	الجمعيات النقابية	74	جمعية أصدقاء للإنتاج الفني والإعلامي	غزة	الجمعيات النقابية
52	جمعية الصندوق الفلسطيني للإغاثة والتنمية "	غزة	أجنبية	75	جمعية أبناء البلد الخيرية	الشمال	إجتماعية
53	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	رفح	زراعية	76	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	رفح	جمعيات البيئة
54	جمعية أصدقاء بلا حدود للتنمية المجتمعية	الوسطى	ثقافية	77	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	غزة	تأهيل معاقين
55	جمعية سواعد للاغاثة والتنمية	غزة	إجتماعية	78	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة	غزة	الأمومة والطفولة
56	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	خانيونس	طبية	79	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة	غزة	جمعيات البيئة
57	فرع جمعية اغاثة العائلات F.R	غزة	أجنبية	80	جمعية الوفاق الفلسطينية	الشمال	إجتماعية

مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل	مسلسل	اسم المنظمة	المحافظة	مجال العمل
81	جمعية بنك الدم المركزي	غزة	طبية	91	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	غزة	إجتماعية
82	جمعية أصدقاء المستشفيات والمراكز الصحية	غزة	طبية	92	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	الشمال	إجتماعية
83	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	الوسطى	إجتماعية	93	جمعية مركز هدف لحقوق الإنسان	غزة	ثقافية
84	جمعية ابن باز الخيرية	رفح	إجتماعية	94	جمعية بسمه للثقافة والفنون	غزة	ثقافية
85	جمعية شرق غزة لإنماء الأسرة	غزة	إجتماعية	95	جمعية مشكاه للتنمية والعدالة	الشمال	إجتماعية
86	جمعية مزارعي محافظة رفح الخيرية	رفح	إجتماعية	96	جمعية دار السلام للإغاثة والتنمية	الشمال	ثقافية
87	جمعية الجنوب لصحة المرأة	رفح	طبية	97	هيئة رابطة علماء فلسطين	غزة	جمعيات التعليم
88	هيئة فلسطين الخيرية	غزة	إجتماعية	98	جمعية البريج لتأهيل المعاقين	الوسطى	تأهيل معاقين
89	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	غزة	إجتماعية	99	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	غزة	تأهيل معاقين
90	جمعية إتحاد المقاولين الفلسطينيين	غزة	الجمعيات النقابية	100	الجمعية الريفية للتطوير الزراعي	خانيونس	زراعية

المصدر: الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بتاريخ 05.09.2012

ملحق رقم (2)
نموذج الاستبانة قبل التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم



حفظك الله ورعاك

الأخ الفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

**دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية
المستدامة**

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية - غزة. حيث أن التوجهات العالمية الحديثة تسعى لتحقيق التنمية المستدامة على مختلف الأصعدة، ومن خلال قطاعات مختلفة في المجتمع المحلي. وحيث أن المنظمات غير الحكومية أحد أهم دعائم المجتمعات، فإن البحث في آليات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المنظمات غير الحكومية هو أحد المواضيع البحثية الهامة. لذا فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابة معبرة عن آرائكم، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

أحمد فتحي الحلو

القسم الاول : السمات الشخصية:

المسمى الوظيفي		
الجنس	العمر	

الخبرة العملية					
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة		15 سنة فأكثر	

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
---------------	-------	-----------	---------	---------

القسم الثاني: السمات التنظيمية:

اسم المؤسسة					
تصنيف المؤسسة	تنموية	اجتماعية ثقافية	تأهيل معاقين	خدمات صحية	

عمر المؤسسة					
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة		15 سنة فأكثر	

عدد الطاقم العامل					
أقل من 10 موظفين	من 10 إلى أقل من 20 موظف	من 20 إلى أقل من 50 موظف		50 موظف فأكثر	

عدد أعضاء مجلس الإدارة					
5 أعضاء	7 أعضاء	9 أعضاء		11 عضواً فأكثر	

متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي	أقل من 50,000 دولار أمريكي
	من 50,000 - 100,000 دولار أمريكي
	من 100,000 - 500,000 دولار أمريكي
	من 500,000 - 1,000,000 دولار أمريكي
	أكثر من 1,000,000 دولار أمريكي

القسم الثالث :اسئلة الاستبيان:

الرجاء وضع علامة (x) امام السؤال في المكان المناسب

المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة

1 وجود نظام للمساءلة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
1.	تمتلك المؤسسة نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية.					
2.	توفر المؤسسة المناخ لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.					
3.	تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.					
4.	يستطيع اي موظف الابلاغ عن اي فرد عن اي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون.					
5.	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة والمشاريع حسب الانظمة وتصحيح الاخطاء.					

تحقيق المساواة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
6.	تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.					
7.	تراعي المؤسسة المساواة في الجنس للمستفيدين من أنشطتها.					
8.	يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة اتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.					

2 تطبيق مبدأ الإجماع

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
9.	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بالتصويت ويتم نشر نتائج					

					التصويت مع مبررات اتخاذ القرار وتقارير هيئات الرقابة.
10.					تعقد المؤسسة اجتماعات خاصة مع ذوي المصالح قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها لتقريب وجهات النظر.
11.					تقوم المؤسسة عند تحديد رؤيتها الخاصة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية بأخذ وجهات نظر أصحاب المصالح في عين الاعتبار.
12.					يتم التقيد بسياسات الجهة الممولة مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، والاحتياجات الرئيسية لأصحاب المصالح.
13.					يتيح تطبيق مبدأ الاجماع في المؤسسة ضمان تحقيق اهداف المشاريع التنموية المختلفة.

3 تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
14.	تمتلك المؤسسة أنظمة مالية وإدارية خاصة بها تراعي حجم الأنشطة.					
15.	تناسب أنظمة المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها.					
16.	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.					
17.	يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضاؤه وآليات الانتخاب.					

4 الفاعلية والكفاءة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
18.	الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المؤسسة تقي بالغرض وتوفر الرفاه للمواطنين، وتستند الى التغذية الراجعة وتتفاعل معها ضمن اطار زمني محدد تنفذ فيه الخدمات.					
19.	تهتم المؤسسة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل من خلال برامج تطوير خاصة.					
20.	تعنى المؤسسة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها					

					لضمان استغلال امثل.
21.					تحقق المؤسسة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.

5 تطبيق مبدأ العدل (العدالة الاجتماعية)

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
22.	تراعي المؤسسة مبدأ العدالة الاجتماعية في تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الخاصة بها.					
23.	تتيح المؤسسة فرص متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.					
24.	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.					

6 الرؤيا الاستراتيجية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
25.	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة.					
26.	يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة ومشاورتهم واشراكهم في تحديد الاولويات ووضع الميزانية.					
27.	تمتلك المؤسسة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.					
28.	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.					

7 اللامركزية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
29.	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.					
30.	يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة عن طريق اشراك الإدارات المختلفة مع مجلس الإدارة وبالأغلبية.					
31.	لا ينفرد مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات في في المؤسسة.					
32.	يوجد مساحة معينة لكل إدارة تسمح لاتخاذ القرارات في حدود معينة بما يخدم مصلحة العمل.					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
33.	تتشر المؤسسة تقاريرها المالية والادارية بشكل دوري وعلمي، توضح اعمالها امام الجهات ذات العلاقة، وتزود اي جهة تريد بالمعلومات.					
34.	للمؤسسة صفحة الكترونية تتوفر فيها كافة المعلومات وآليات اتخاذ القرارات ومشاريع وموازنة الهيئة المحلية.					
35.	يوجد في المؤسسة نظام شكاوى مكتوب للمواطنين والموظفين ويتم الرد ومعالجة الشكاوي والمقترحات.					
36.	هناك نوع من المبالغة في تقييم مخرجات المشاريع التنموية المنفذة من قبل المؤسسة.					

المحور الثاني: أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية						
37.	يعتبر تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد ضرورياً لفتح أسواق جديدة لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية.					
38.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المتوفرة في المؤسسة استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة.					
39.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يزيد فرصها في خلق فرص عمل مستدامة للفئات المستفيدة.					
المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية						
40.	تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة في تقليل معدلات البطالة في المجتمع.					
41.	تزيد مبادئ الحكم الرشيد المعتمدة في المؤسسة من الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة.					
42.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة					

المساهمة في تحقيق التنمية البيئية						
					تزيد مبادئ الحكم الرشيد المتبعة في المؤسسة من قدراتها على الحفاظ على الموارد وتدوير المخلفات.	43.
					تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة من تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع.	44.

ملحق رقم (3)
نموذج الاستبانة المعدلة – أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



حفظك الله ورعاك

الأخ الفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

**دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية
المستدامة**

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية - غزة. حيث أن التوجهات العالمية الحديثة تسعى لتحقيق التنمية المستدامة على مختلف الأصعدة، ومن خلال قطاعات مختلفة في المجتمع المحلي. وحيث أن المنظمات غير الحكومية أحد أهم دعائم المجتمعات، فإن البحث في آليات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المنظمات غير الحكومية هو أحد المواضيع البحثية الهامة.

لذا فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابة معبرة عن آرائكم، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

أحمد فتحي الحلو

ملاحظة / الإجابة على أسئلة الاستبيان تتضمن قياس رأي المشاركين بوضع رقم من (1 - 10) حيث رقم (1) يعبر عن الأقل موافقة

على صحة العبارة والرقم (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة

القسم الاول : السمات الشخصية:

المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الإدارة أو نائبه	المدير التنفيذي أو المدير العام
الجنس	ذكر	أنثى
		العمر

الخبرة العملية					
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة		15 سنة فأكثر

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
---------------	------------	-----------	---------	---------

القسم الثاني: السمات التنظيمية:

عمر المؤسسة					
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة		15 سنة فأكثر

عدد العاملين في المؤسسة					
	أقل من 10 موظفين	من 10 إلى أقل من 20 موظف	من 20 إلى أقل من 50 موظف		50 موظف فأكثر

عدد أعضاء مجلس الإدارة					
	7 أعضاء	9 أعضاء	11 عضواً		13 فأكثر

متوسط موازنة المؤسسة السنوية للعام الحالي		أقل من 50,000 دولار أمريكي
		من 50,000 – 100,000 دولار أمريكي
		من 100,001 – 500,000 دولار أمريكي
		من 500,001 – 100,00,00 دولار أمريكي
		أكثر من 100,00,00 دولار أمريكي

القسم الثالث :اسئلة الاستبيان:

الرجاء وضع الدرجة المناسبة من درجة (1) الأقل موافقة على صحة العبارة إلى درجة (10) الأكثر موافقة على صحة العبارة

المحور الأول: مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة

9 وجود نظام للمساءلة

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
1.	تطبق المؤسسة نظاماً مناسباً المسائلة في مختلف المستويات الإدارية.	
2.	توفر المؤسسة المناخ لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.	
3.	تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.	
4.	يستطيع اي موظف الابلاغ عن اي فرد عن اي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون.	
5.	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام المختصة للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الانظمة وتصحيح الاخطاء.	

تحقيق العدل والمساواة

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
6.	تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية.	
7.	تراعي المؤسسة المساواة بين الجنسين للمستفيدين من أنشطتها.	
8.	يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة اتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.	
9.	يوجد عدالة ومساواة في نظام الرواتب والأجور الخاص بالمؤسسة.	
10.	تطبق المؤسسة نظاماً إدارياً عادلاً بالنسبة للجنسين في المؤسسة.	
11.	تراعي المؤسسة التنوع بين الجنسين عند تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الخاصة بها.	
12.	تتيح المؤسسة فرص متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.	
13.	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز او التحيز.	
14.	تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع فرص العمل او الاستفادة من مشاريعها التنموية.	

10 تطبيق مبدأ الإجماع

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
15.	يتم اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة المؤسسة بالتصويت.	
16.	يتم نشر نتائج التصويت مع مبررات اتخاذ.	
17.	تعقد المؤسسة اجتماعات خاصة مع أصحاب العلاقة قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها.	
18.	تقوم المؤسسة عند تحديد رؤيتها بأخذ وجهات نظر أصحاب المصالح بعين الاعتبار.	
19.	يتم التقيد بسياسات الجهة الممولة مع مراعاة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، والاحتياجات الرئيسية لأصحاب المصالح.	
20.	يتم تطبيق مبدأ الإجماع في المؤسسة ضمان تحقيق أهداف المشاريع التنموية المختلفة.	

11 تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون)

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
21.	تطبق المؤسسة أنظمة مالية وإدارية خاصة بها تراعي حجم الأنشطة.	
22.	تتناسب أنظمة المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها.	
23.	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.	
24.	يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.	
25.	لا يوجد تعارض بين الأنظمة الداخلية للمؤسسة وقانون الجمعيات الخيرية المعمول به.	

12 الفاعلية والكفاءة

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
26.	الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المؤسسة تفي بالغرض وتوفر الرفاه للمواطنين.	
27.	تستند المؤسسة إلى التغذية الراجعة وتتفاعل معها ضمن إطار زمني محدد تنفذ فيه الخدمات.	
28.	تهتم المؤسسة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل.	
29.	تعنى المؤسسة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال امثل.	
30.	تحقق المؤسسة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.	

13 الرؤيا الاستراتيجية

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
31.	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة.	

32.	يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة واشراكهم في تحديد الاولويات ووضع الميزانية.	
33.	تمتلك المؤسسة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	
34.	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.	
35.	تعمل المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف لديها	
36.	يتوفر لدى المؤسسة منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.	
37.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الاستراتيجية.	
38.	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	

14 اللامركزية

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
39.	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي وخطوط اتصال واضحة تمنع تداخل الصلاحيات.	
40.	يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة عن طريق اشراك الإدارات المختلفة مع مجلس الإدارة وبالأغلبية.	
41.	لا ينفرد مجلس الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة.	
42.	يوجد مساحة معينة لكل إدارة تسمح باتخاذ القرارات في حدود معينة بما يخدم مصلحة العمل.	
43.	تعتمد المؤسسة أسلوب التدوير بين مدراء الإدارات المختلفة.	

15 الشفافية

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
44.	تنشر المؤسسة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني.	
45.	للمؤسسة صفحة الكترونية تتوفر فيها كافة المعلومات وآليات اتخاذ القرارات ومشاريع وموازنة الهيئة المحلية.	
46.	يوجد في المؤسسة نظام شكاوى مكتوب للمواطنين والموظفين.	
47.	تهتم المؤسسة بدراسة الشكاوى والاقتراحات وبالرد عليها.	
48.	هناك نوع من الواقعية في تقييم مخرجات المشاريع التنموية المنفذة من قبل المؤسسة.	
49.	تتنوع وسائل التواصل في المؤسسة بما يسهل من استقبال شكاوي المستفيدين واقتراحاتهم.	
50.	يتم ارسال تقارير مالية وإدارية سنوية للجهة الحكومية المختصة في الوقت المحدد.	
51.	تشارك المؤسسة الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها.	
52.	توجد آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد ممارسات الفساد وعدم النزاهة.	

المحور الثاني: أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة

التنمية المستدامة: تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتها وبالتالي فهي تعسى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة.

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
وضوح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة		
53.	لدى إدارة الجمعية فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.	
54.	تهتم إدارة المؤسسة بتطبيق مبادئ ومعايير التنمية المستدامة أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج.	
55.	تراعي المؤسسة نقادي الآثار السلبية على البيئة المحيطة أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج.	
56.	تحرص المؤسسة على تحقيق استخدام امثل للموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة والبرامج بما يشمل إعادة تدوير المخلفات والاستفادة منها	
57.		
المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية		
58.	يعتبر تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد ضرورياً لفتح أسواق مجالات عمل جديدة لصالح المستفيدين من أنشطتها ومشاريعها التنموية.	
59.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المتوفرة في المؤسسة استدامة المشاريع الصغيرة المنفذة لصالح الفئات المستفيدة.	
60.	يساهم تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد في رفع معدل دخل الفرد.	
61.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يزيد فرصها في خلق فرص عمل مستدامة للفئات المستفيدة.	
المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية		
62.	تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة من تقليل معدلات البطالة في المجتمع.	
63.	تزيد مبادئ الحكم الرشيد المعتمدة في المؤسسة من الاعتماد على الذات لدى الفئات المستفيدة.	
64.	تضمن مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للفئات المستفيدة	
65.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يعمل على خفض نسبة الأمية في المجتمع.	
66.	يرفع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد من مستوى التعليم لدى أفراد المجتمع.	
المساهمة في تحقيق التنمية البيئية		
67.	تزيد مبادئ الحكم الرشيد المتبعة في المؤسسة من قدراتها على الحفاظ على الموارد.	
68.	يشجع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد أفراد المجتمع على اعتماد فكرة تدوير المخلفات.	

69.	تساهم مبادئ الحكم الرشيد المطبقة في المؤسسة من تقليل المخلفات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة والمشاريع.
70.	تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد يضمن توعية مجتمعية نحو استخدام الكيماويات الضارة.
71.	يشجع تطبيق المؤسسة لمبادئ الحكم الرشيد المجتمع المحلي للحفاظ على نسبة أكبر من المساحات الخضراء.

المحور الثالث: معوقات تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المؤسسة

الرقم	السؤال	من (1) إلى (10)
72.	نقص الديمقراطية الداخلية في مجلس إدارة المؤسسة	
73.	التجانس الثقافي لأعضاء مجلس الإدارة.	
74.	شخصنة الإدارة.	
75.	القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بالمنظمات الأهلية.	
76.	ضعف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	
77.	إخفاق إدارة المؤسسة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.	
78.	القصور في عملية توزيع الموارد في المؤسسة.	
79.	وجود خلل لدى إدارة المؤسسة في تحديد الأولويات.	
80.	الوضع السياسي القائم.	
81.	سياسات المانحين.	

ملحق رقم (4)
قائمة المحكمين للاستبانة

الرقم	الإسم	الصفة
1	أ. د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
2	د. سمير صافي	رئيس قسم الإقتصاد والعلوم السياسية - الجامعة الإسلامية - غزة.
3	د. وسيم الهبيل	رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة.
4	د. ياسر الشرفا	محاضر في كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
5	د. يوسف بحر	محاضر في كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
6	أ. ثروت البيك	مدير عام الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية - وزارة الداخلية والأمن الوطني.
7	أ. محمد غنيم	مدير الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية - وزارة الداخلية والأمن الوطني.
8	م. علاء الغلاييني	مدير مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية - غزة
9	م. رشيد الرزي	مدير مكتب منظمة العمل الدولية - غزة