

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة

برنامج إدارة الأعمال

المعونات و المنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة

(من وجهة نظر المستفيدين)

(2008م-2014م)

International Aids and Grants and their impact on management
development in the Gaza strip

(The beneficiaries point of view)

(2008م-2014م)

إعداد الباحث/

محمد حسين أبو لوز

إشراف الأستاذ الدكتور/

فارس محمود أبو معمر

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

من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة

1435هـ - 2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتُ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ

وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

(الزمر آية 9)

الإهداء

إلى والدي ووالدتي التي شجعتني ودعمتني لإكمال مشوار التعليم

" أطال الله في عمر بهما "

إلى زوجتي لما قدمته من مساعدة ودعم وتشجيع

إلى ابنتي "مرغد"

إلى إخواني وأخواتي

إلى شهدائنا الأبرار وأسرة البواسل

إلى كل من علمني حرفاً

الشكر والتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، وإلى أولئك الذين وقفوا بجانبني كي أتمكن من إنجاز هذا الجهد المتواضع، وخاصة مشرفي على الرسالة الأستاذ الدكتور / فارس محمود أبو معمر والأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور / ماجد الفراء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من السادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور / يوسف عاشور (مناقشاً داخلياً) والدكتور / محمد فارس (مناقشاً خارجياً) والسادة المحكمين لاستبانة الدراسة والدكتور / أحمد مصطفى الأسطل الذي دقق الدراسة من الناحية اللغوية.

وأشكر منظمات المجتمع المدني التي تعاونت بشكل كبير لإنجاز هذه الدراسة وإلى كل من أفادني بمعلومة أو نصيحة أو فكرة.

فجزى الله الجميع عني كل خير

ولهم مني جزيل الشكر والامتنان

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير الذي لعبته المعونات والمنح الدولية المقدمة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة من خلال برامج بناء القدرات في إحداث تنمية إدارية لديها وبالتالي المساهمة في إحداث التنمية الإدارية للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة .

لقد تم تناول برامج بناء القدرات الممولة من الخارج والموجهة لمنظمات المجتمع المدني من حيث التأثير على البنية الإدارية لهذه المنظمات معتمدين على أداة (7S) كأحد أدوات تحليل التنمية الإدارية إضافة إلى ذلك تم استخدام أداة الاستبيان حيث تم توزيعها على المنظمات المستفيدة من مثل هذه البرامج، والبالغ عددها (122) منظمة موزعة على كافة مناطق قطاع غزة، بواقع استبانتان لكل منظمة، وقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل وتم استرداد (160) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن برامج بناء القدرات الممولة من الخارج أثرت بشكل كبير على منظمات المجتمع المدني المستفيدة منها وأحدثت نقلة نوعية في بنيتها الإدارية وساهمت في رفع مستوى العاملين فيها.

وأوصت الدراسة بعدة أمور أهمها:

- ضرورة وجود خطة شاملة ومتكاملة لإحداث التنمية الإدارية في قطاعات المجتمع الفلسطيني كافة يشترك فيها منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والخاصة.
- العمل على زيادة التنسيق بين الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات لضمان أكبر فائدة.
- الاهتمام ببرامج بناء القدرات محلياً وأن لا يكون الاعتماد بشكل كلي على المساعدات الخارجية في تنفيذها.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the international aids and grants provided to the NGOs in Gaza Strip as programs of capacity-building in order to create an administrative development and contribute in creating administrative development for the Palestinian society in the Gaza Strip.

The study discussed the programs of capacity building that are funded internationally and focuses on the NGOs, especially its impact on the administrative structure of these organizations by depending on the (7S) as a tool of Administrative Development analysis and the questionnaire tool. It was distributed on (122) organizations that benefited from such programs and which are located in several areas of Gaza strip. In addition, the comprehensive inventory method was used and 160 questionnaires were recovered.

The study concluded many results, the main result was: that the capacity-building programs that were funded internationally had impacted heavily on the NGOs and caused a quality leap in the management structure, and contributed in raising the level of its employees.

In addition, the study recommended a number of recommendations such as:

- The importance of establishing a comprehensive and integrated plan to create administrative development in all sectors of Palestinian society and this should be done by participating all the NGOs, governmental and private institutions.
- Increasing coordination between the implementing agencies of capacity-building programs to ensure the greatest benefits.
- Increasing attention to capacity building programs locally and without depending entirely on foreign aid in its implementation.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
ب	الآية.....	1
ج	الإهداء	2
د	الشكر والتقدير	3
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	4
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	5
ز	قائمة المحتويات.....	7
ي	قائمة الجداول.....	8
ل	قائمة الأشكال	9
ل	قائمة الملاحق.....	10
ل	قائمة الاختصارات.....	11
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة.....	11
3	مشكلة الدراسة.....	12
3	أسئلة الدراسة.....	13
4	متغيرات الدراسة.....	
4	فرضيات الدراسة.....	14
5	أهمية الدراسة.....	15
6	أهداف الدراسة.....	16
6	منهجية الدراسة.....	18
6	حدود الدراسة.....	19
7	أدوات جمع البيانات.....	20
7	الدراسات السابقة.....	21
13	التعقيب على الدراسات السابقة.....	22
الفصل الثاني		
منظمات المجتمع المدني في فلسطين والدعم الدولي		
16	مقدمة.....	23

16	تاريخ ودور منظمات المجتمع المدني في فلسطين.....	24
20	منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.....	25
22	المعونات والمنح الدولية.....	26
الفصل الثالث		
التنمية الإدارية		
29	مقدمة.....	27
29	مفهوم التنمية الإدارية.....	28
31	خصائص وأركان ومقومات التنمية الإدارية.....	29
33	معوقات التنمية الإدارية في دول العالم الثالث.....	30
37	العلاقة بين التنمية الإدارية والتدريب.....	31
39	7S mckinsey كأحد أدوات تقييم برامج التنمية الإدارية.....	32
الفصل الرابع		
منهجية الدراسة "الطريقة والاجراءات"		
43	مقدمة.....	33
43	منهجية الدراسة.....	34
43	مجتمع الدراسة.....	35
44	عينة الدراسة.....	36
45	أداة الدراسة.....	37
46	صدق الاستبانة.....	38
54	ثبات الاستبانة.....	39
55	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	40
الفصل الخامس		
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة		
57	مقدمة.....	42
57	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الأولية.....	43
61	اختبار فرضيات الدراسة.....	44
الفصل السادس		
النتائج والتوصيات		
86	مقدمة.....	45

86النتائج	46
87التوصيات	47
المراجع		
89 المراجع باللغة العربية	48
92 المراجع باللغة الأجنبية	49
93 مواقع الأنترنت	50
94	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
21	أعداد الجمعيات المسجلة في محافظات قطاع غزة	2.1
26	المساعدات الموجهة للأراضي الفلسطينية ونسبة المساعدات التي حصلت عليها المنظمات غير الحكومية منها	2.2
27	مصادر إيرادات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية للأعوام (1999، 2006، 2008)	2.3
40	تقسيمات 7S	3.1
44	الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات والجهات الممولة وعدد المنظمات المستفيدة	4.1
44	عدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة	4.2
45	درجات مقياس ليكرت الخماسي	4.3
47	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج والدرجة الكلية للمجال "	4.4
48	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الإستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	4.5
49	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال	4.6
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال	4.7
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال	4.8
51	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري " والدرجة الكلية للمجال	4.9
52	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين " والدرجة الكلية للمجال	4.10
53	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء	4.11

	القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال	
53	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4.12
54	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.13
57	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.1
58	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	5.2
58	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.3
59	توزيع عينة الدراسة حسب السن	5.4
59	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	5.5
60	توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة	5.6
60	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة	5.7
62	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج "	5.8
64	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	5.9
66	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية "	5.10
68	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية "	5.11
70	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة "	5.12
72	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة "	5.13
74	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري "	5.14
76	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين "	5.15
78	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة "	5.16

80	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	5.17
81	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	5.18
82	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	5.19
83	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - السن	5.20
84	نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية	5.21

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
21	رسم بياني يوضح توزيع الجمعيات على قطاع غزة	2.1
39	مكونات 7S	3.1

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
95	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق 1
96	الاستبانة	ملحق 2

قائمة الاختصارات

الاختصار	
Palestinian Non-Governmental Organizations Network	PNGO
NGO Development Center	NDC
Norwegian People's Aid	NPA

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 أسئلة الدراسة.
- 1.4 متغيرات الدراسة.
- 1.5 فرضيات الدراسة.
- 1.6 أهمية الدراسة.
- 1.7 أهداف الدراسة.
- 1.8 منهجية الدراسة.
- 1.9 حدود الدراسة.
- 1.10 أدوات جمع البيانات.
- 1.11 الدراسات السابقة.
- 1.12 التعقيب على الدراسات السابقة.

1.1 المقدمة:

تعتبر التنمية الإدارية هدفاً تسعى معظم الدول لتحقيقه، وتحتل حيزاً هاماً لدى الكثير من الدارسين والمختصين وصناع القرار، كون النهوض بالجانب الإداري في أي مؤسسة عاملاً هاماً وحاسماً في تطوير المؤسسة والارتقاء بها في كافة النواحي الأخرى.

كما و"تعد المنح والمساعدات الأجنبية وتأثيرها على التنمية والتطوير التنظيمي في الدول النامية، من أهم القضايا المطروحة في الفكر الاقتصادي والإداري، لا سيما بعد تعاضد دور هذه المنح والمساعدات خلال الربع الأخير من القرن الماضي". (زعزوع، 2012)

و بسبب الدور البارز الذي تلعبه المعونات والمنح الدولية في تسير الأمور الحياتية لسكان قطاع غزة الذي يعتمد معظم سكانه على مثل هذه المساعدات بسبب الوضع الاقتصادي المتردي، وعدم وجود مصادر دخل أو فرص استثمارية أخرى يمكن الاعتماد عليها إلا في الحدود الضيقة، كان من الضروري تسليط الضوء على أثر مثل هذه المعونات والمنح على التنمية الإدارية في قطاع غزة، وخاصة تلك المعونات والمنح المقدمة للتطوير الإداري في منظمات المجتمع المدني المنتشرة في قطاع غزة، والتي تلعب دوراً محورياً في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية لسكان القطاع، لنحدد هل مثل هذه المعونات والمنح الدولية الموجهة لبناء القدرات والتطوير الإداري، قادرة على التأثير على منظمات المجتمع المدني لتحديث تنمية في هياكلها، وأنظمتها، ومواردها البشرية واستراتيجياتها و قيمها.. إلخ؟ ، وبالتالي النهوض بواقع مؤسسات هامة ومؤثرة في واقع قطاع غزة الاقتصادي والإداري؛ لتكون عاملاً أساسياً في التنمية الإدارية في قطاع غزة بشكل عام.

حيث أن الكثير من الجهات المانحة، وخاصة الدولية توجه جزءاً من مساعداتها لتطوير الجوانب الإدارية، وتنفق الكثير على برامج بناء القدرات والدعم الفني، وتضع شروطاً مختلفة وآليات متعددة أمام منظمات المجتمع المدني للحصول على المشاريع التي تطرحها، كما أنها تطلب في أغلب الأحيان الاطلاع على اللوائح الداخلية للمنظمات وهياكلها الإدارية، وآلية العمل فيها قبل الموافقة على إعطائها هذه المنح.

للأمور السابقة فإن الدراسة ستتناول منظمات المجتمع المدني من حيث تاريخها وتطورها في المجتمع الفلسطيني، كما ستتناول المعونات والمنح الدولية من حيث أهميتها وشروطها وأنواعها... إلخ، والتركيز على التنمية الإدارية وأهميتها وعلاقتها بالتدريب، لتختتم الدراسة بالدراسة الميدانية على منظمات المجتمع المدني التي استفادت من برامج بناء القدرات الممولة من الخارج.

وقد تم استخدام أداة (7S) في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة كونها تركز على سبعة جوانب إدارية هامة لكل منظمة تريد الاستمرارية والنجاح وهي (الاستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، المهارات، العاملين، النمط الإداري، القيم المشتركة).

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول بحث أثر المعونات والمنح الدولية الخاصة بالتنمية الإدارية و الموجهة لمنظمات المجتمع المدني على التنمية الإدارية في قطاع غزة، وما إذا كانت هذه المعونات والمنح قادرة على تطوير أدائها الإداري، وبالتالي النهوض بواقع مؤسسات هامة ومؤثرة إدارياً واقتصادياً في قطاع غزة؛ حيث إن هنالك الكثير من المساعدات التي تقدمها الجهات المانحة موجهة لبناء القدرات، فعلى سبيل المثال وحسب دراسة أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية وبالتعاون مع معهد ماس قام بها الباحثان علاء تريتير وجوزيف ديفوير (2009) أظهرت أنه وفي عام 2006م كمثل بلغت قيمة المساعدات المقدمة من الاتحاد الأوروبي للشعب الفلسطيني في جانب الدعم الفني وبناء القدرات (12) مليون يورو، كما دعم البنك الدولي برنامج لتطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدء في العام 1997م بمبلغ (18) مليون دولار إلى جانب (30) مليون دولار جمعت من جهات أخرى لنفس الغرض ذهب جزء كبير منها للتطوير الإداري وهذه الأرقام مأخوذة من موقع البنك الدولي على شبكة الأنترنت، ما سبق هو مثال بسيط للكثير من البرامج التي قدمتها جهات مختلفة لذات الغرض والتي لا توجد احصاءات رسمية ودقيقة توضح حجمها بشكل كامل، لذا من الأهمية بمكان دراسة أثر هذه المساعدات و معرفة الجدوى منها.

1.3 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس للدراسة" ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية المقدمة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة على التنمية الإدارية؟

- وينبثق عنه عدة أسئلة فرعية معتمدين فيها على أداء (7S) كأحد أدوات تحليل التنمية الإدارية:
- ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على الخطط الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟
 - ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على الهياكل التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟
 - ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على المهارات والكفاءات في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟

- ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على الأنظمة والإجراءات في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟
- ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على الموظفين في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟
- ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على نمط القيادة في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟
- ما هو تأثير المعونات والمنح الدولية على قيم منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة؟

1.4 متغيرات الدراسة:

1.4.1 المتغير المستقل: المعونات والمنح الدولية.

1.4.2 المتغيرات التابعة: التنمية الإدارية و تشمل على/

(Shared values ,Style ,Staff ,Systems ,Skills ,Structure ,Strategy)

(الاستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، المهارات، العاملين، النمط، القيم المشتركة)

1.5 فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1.5.1 الفرضية الأولى للدراسة:-

تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التنمية الإدارية في قطاع غزة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1.5.1.1 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على

الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.2 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على

هيكلية المؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.3 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على

نظام المؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.4 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على

القيم المشتركة داخل المؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.5 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على

النمط الإداري للمؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.6 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الموظفين في المؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.1.7 تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على المهارات في المؤسسة العاملة في قطاع غزة.

1.5.2 الفرضية الثانية للدراسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تُعزى للمعلومات الأولية التالية: (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، السن، الحالة الاجتماعية).

1.6 أهمية الدراسة:

1.6.1 **الأهمية العلمية:** تكتسب الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوعاً في غاية الأهمية وهو أثر المعونات و المنح الدولية على التنمية الإدارية في قطاع غزة، كما أنها تكتسب أهمية خاصة لعدم وجود دراسات سابقة منهجية وتطبيقية على مثل هذا الموضوع في قطاع غزة ومعظم الدراسات السابقة ركزت على دور المعونات والمنح الدولية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتعزيز الديمقراطية، مع تطرقها للجوانب الإدارية، ولكن ليس بشكل أساسي، أو أنها تحدثت عن الموضوع في الجانب النظري بشكل أكبر.

1.6.2 **الأهمية الزمانية:** الدراسة مهمة كونها تركز على فترة في غاية الأهمية وهي الفترة التي فازت فيها حركة حماس في الانتخابات التشريعية وما تبعها من أحداث، وسيطرت الحركة على القطاع، حيث أصبحت الجهات المانحة تركز في إيصال دعمها على الجهات غير حكومية، وبروز دور المنظمات الغير حكومية بشكل كبير في قطاع غزة.

1.6.3 **أهميتها للمجتمع الفلسطيني:** تسليط الضوء على منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، والمساعدة في معرفة الجدوى من المعونات والمنح الدولية والمجالات التي توجه لها، لمساعدة متخذي القرار في رسم السياسات ووضع الخطط وترتيب الأولويات بما يعود بأكبر نفع على المجتمع الفلسطيني.

1.6.4 **أهميتها للمؤسسات الدولية:** التعرف على الجدوى من المبالغ الكبيرة التي تتفق في هذا المجال والعائد منها، ومواطن الخلل لتداركها في تنفيذ مثل هذه البرامج مستقبلاً .

1.6.5 **أهميتها للباحث والمتخصصين:** تعتبر مرجع للباحثين والأكاديميين ومنظمات المجتمع المدني المهتمة بموضوع الدراسة، إلى جانب كونها أحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير بالنسبة للباحث.

1.7 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر المعونات والمنح الدولية وخاصة تلك الموجهة لتطوير الجوانب الإدارية على التنمية الإدارية، ومنها يمكن تحديد بعض الأهداف الخاصة بهذه الدراسة وهي:

1.7.1 مساعدة متخذي القرار في رسم السياسات ووضع الخطط وترتيب الأولويات بما يعود بأكبر نفع على المجتمع الفلسطيني.

1.7.2 مساعدة الجهات المانحة في معالجة الخلل في تنفيذ مثل هذه البرامج وزيادة الاهتمام بها.

1.7.3 تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج البحث، تستفيد منها منظمات المجتمع المدني وكل المهتمين بموضوع الدراسة.

1.8 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية حول طبيعة و إجراءات وشروط الحصول على المساعدات الدولية، وأثرها على التنمية الإدارية، كذلك استعمال المنهج القياسي؛ لتوضيح أثر المعونات والمنح الدولية كمتغير مستقل على التنمية الإدارية كمتغير تابع.

1.9 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، وبالتحديد المنظمات التي استفادت من برامج بناء القدرات الممولة من الجهات المانحة، والتي تميزت بالاستمرارية والتركيز على الجوانب الإدارية بشكل خاص.
- الحدود الزمانية : برامج بناء القدرات المنفذة خلال الفترة ما بين عامي (2008م – 2014م)، وهي الفترة التي امتدت من بعد سيطرة حركة حماس على مقاليد الحكم في قطاع غزة وما تبعها من تركيز الجهات المانحة على منظمات المجتمع المدني في تقديم مساعداتها حتى لحظة البدء بإعداد الدراسة.

1.10 أدوات جمع البيانات:

يتم الاعتماد على الاستبانة بشكل أساسي وباعتبارها إحدى أهم الوسائل لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، حيث سيتم تصميمها بناءً على متغيرات الدراسة، بعد مراجعة أصحاب الخبرات السابقة والمعنيين، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال، وعلى بعض منظمات المجتمع المدني المستفيدة من التمويل، إلى جانب الاطلاع على الدراسات والتقارير والأبحاث المتعلقة بموضوعات الدراسة.

1.11 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي ناقشت المساعدات الخارجية وأثرها على التنمية، لكن معظم هذه الدراسات ركزت على الجوانب الاقتصادية، والسياسية والقليل منها ركز على علاقتها بالتنمية الإدارية. وسنتعرض فيما يلي لبعض الدراسات التي تفيدنا في دراستنا وهي كالتالي:

1.11.1 دراسة رملوي (2012) بعنوان:

"Impact of international Funding Organizations on Building the Financial Management Capacity of NGOs Working in Gaza"

بحثت الدراسة في تأثير التمويل الدولي على بناء قدرات الإدارة المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد كانت عينة الدراسة مكونة من (150) منظمة فاعلة تعمل في قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التمويل الدولي له أثر إيجابي في بناء قدرات الإدارة المالية للمؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وأن التمويل الموجه لبناء القدرات لم يتم توزيعه جغرافياً حيث تم التركيز على المؤسسات الموجودة في مدينة غزة مما أدى إلى نتيجة سلبية على المؤسسات غير الحكومية. وخلصت إلى عدة توصيات أهمها:

- تخصيص جزء من التمويل الدولي لبناء قدرات المؤسسات بشكل أفضل يسمح بزيادة تعليم وتدريب العاملين في المؤسسات غير الحكومية مما يؤدي إلى إدارة المنح بشكل يحقق الشفافية والنزاهة.
- كما أوصت الدراسة بتطوير السياسات المالية والمحاسبية واللوائح المتبعة داخل المنظمات غير الحكومية.

1.11.2 دراسة زعزوع (2012) بعنوان:

"دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي".

تناولت الدراسة دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي خلصت الباحثة إلى أن المعونات والمنح الدولية لها دور في التطوير التنظيمي، حيث إن لها دوراً في تطوير الأهداف

- والاستراتيجيات، وفي تطوير السياسات والقواعد الحاكمة للعمل، وفي تطوير الأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمة ، وأيضاً في تطوير الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية إلى جانب تطوير التطور والتغير التكنولوجي، ونظم العمل والموارد البشرية، واطاعة مجموعة من التوصيات أهمها:-
- لا بد للمنظمات الدولية المسؤولة عن تنسيق أنشطة الجهات المانحة أن تراعي مصالح الدول المتلقية للمنح والمعونات، وألا تغفل عن دورها في بناء القدرات المؤسسية وتطوير المنظمات العامة، وكذلك منظمات المجتمع المدني في تلك الدول لتحقيق التنمية المنشودة.
 - على الدول النامية المتلقية للمنح والمعونات الأجنبية أن تفرض أولوياتها، وألا تقبل أن يفرض عليها أولويات وأهداف الجهات المانحة.
 - على الدول النامية أن تدرك أهمية المعونات والمساعدات الفنية (التدريبات وورش العمل وإدارة التكنولوجيا والمعرفة.... إلخ).
 - على الجهات المانحة أن تتعامل مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ وتشغيل وصيانة المشروعات، وذلك لأنه بالناس يمكن بسهولة ويسر الوصول إلى الناس وتحقيق رغباتهم مع عدم إغفال أهمية دور الجهاز الحكومي خاصة في مشروعات البنية الأساسية.

1.11.3 دراسة أبو راس (2011) بعنوان:

"انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل أنشطتها: المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس : حالة دراسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس وأثرها على تمويل أنشطتها حيث شمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس الحاصلة على ترخيص ولها مقر تمارس به عملها، ولها إدارة محددة تمارس إدارتها. وقد بلغ عدد المؤسسات (96) مؤسسة، وبلغ عدد عينة البحث (21) مؤسسة.

تمت دراسة خمس جوانب رئيسية وهي: واقع إدارة المؤسسات الأهلية، وأسباب ضعف إدارة المؤسسات الأهلية، وواقع تمويلها، وأثر ضعف الإدارة على تمويل أنشطة المؤسسة، وأخيراً العقبات التي تواجه تمويل الأنشطة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ضعف في إدارة المؤسسات الأهلية انعكس على قدرة هذه المؤسسات في الحصول على تمويل أنشطتها.
- وجود إجماع وتوافق من قبل إدارة المؤسسات على وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى المؤسسات الأهلية، لذا يجب العمل على تطويرها وتعزيزها.

وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على تعزيز المهارات الإدارية لإدارة المؤسسات الأهلية الصغيرة من خلال برامج تدريبية فعالة.
- ضرورة استشارة المؤسسات الأهلية: مستشارين، وإداريين، وماليين لتعزيز قدرة المؤسسة على تمويل أنشطتها.
- وضع معايير علمية ومهنية لمجالس إدارة المؤسسات.
- تطوير مصادر تمويل محلية وذاتية فعالة لتفعيل دور المؤسسات وتعزيز قدراتها على تنفيذ خططها وتقلل من تنافس المؤسسات على التمويل الخارجي.
- إجراء دراسات وأبحاث لمناقشة المشاكل المترتبة على الشروط التي يفرضها الممولون.

1.11.4 دراسة قيطة (2009) بعنوان:

"The Effect of USAID Funding in Developing the Palestinian Community– From Palestinian Non–governmental Organizations perspective Case Study: Gaza Strip"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المساعدات المقدمة من الوكالة الأمريكية للتنمية في تطوير منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (64) منظمة فاعلة استفادت من مساعدات الوكالة الأمريكية للتنمية في الفترة من 2000م-2008م. وخلصت الدراسة إلى أن التمويل المقدم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ساهم بشكل أساسي في تلبية متطلبات التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني، ولكنه لا يلبي طموحات وتطلعات الفلسطينيين! ورغم أن هذه الأموال أدت إلى بعض الإنجازات، ولا سيما في تطوير البنية التحتية، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، فإنها لم تتمكن من تمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق الاستقلال وتقرير المصير، ووضع الأسس اللازمة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. وخرجت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها:

- أنه ينبغي على المنظمات غير الحكومية تمكين وزيادة قدراتها الذاتية في مجال الإدارة الحديثة، مثل تحديد الرؤية، وتحديد الأهداف العامة، ووضع الاستراتيجيات، والبرامج والميزانيات، وإجراء تقييم الأثر وتعزيز استخدام التغذية الراجعة في صنع القرار والمساءلة والشفافية.
- ينبغي على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إقامة روابط بين جهود الإغاثة الطارئة والتنمية طويلة الأجل للمساهمة في التنمية المستدامة وأن تكون مواعمة للأولويات الفلسطينية.

1.11.5 دراسة المدهون (2009) بعنوان:

" مقترحات مؤسسية نحو تحسين إدارة ملف المساعدات في السلطة الوطنية الفلسطينية
من وجهة نظر خبراء اقتصاديين "

أظهرت نتائج الدراسة أن (97.6%) من الخبراء الاقتصاديين يؤكدون عدم وجود خطة استراتيجية وطنية واضحة لإدارة ملف المساعدات في السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أكد (92.2%) من المبحوثين عدم وجود هيكل تنظيمي واضح وفعال يلبي احتياجات إدارة ملف المساعدات في السلطة، وخلصت الدراسة إلى أن المانحين يضعون شروطاً قاسية على السلطة عند تأقيها للتمويل، مثل: توقيع اتفاقيات مشروطة بقضايا مختلفة وكذلك حجم التمويل السنوي للمنتفعين من برامج المساعدات في السلطة الوطنية، إضافة إلى عدم وجود نظام معلومات حول الفئات الفقيرة والمهمشة يحدد توزيعها واحتياجاتها والخدمات المتوفرة لها؛ لخلق أرضية مناسبة للتنسيق الفعال بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة.

واختتمت الباحثة الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها إعادة دراسة وصياغة رؤية ورسالة إدارة ملف المساعدات في السلطة مع التركيز على زيادة الكوادر واللجان المتخصصة لتقوية البنية المؤسسية لإدارة ملف المساعدات، والعمل على إدارة التمويل الخارجي وفقاً لرؤية تنمية متكاملة تجمع بين مختلف الجهات ذات العلاقة، وأكدت الباحثة على أهمية تطوير ومأسسة آليات التنسيق والتنظيم فيما بين الأطراف العاملة في إدارة ملف المساعدات.

1.11.6 دراسة أبو نحلة (2008) بعنوان:

**"Role of Palestinian NGOS in Utilizing the International Fund to Promote
Entrepreneurs and Create Sustainable Job Opportunities, Case Study:
Gaza Strip"**

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الدور الذي لعبته المؤسسات الأهلية الفلسطينية في استغلال الدعم الخارجي لخلق فرص عمل مستدامة للرياديين، حيث تم استخدام الاستبيان الذي وزع على منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع التطوير بعينة بلغت (90) منظمة، كما تم استخدام المجموعات المركزة حيث اشتملت على مجموعتين كل مجموعة تضم (10) أشخاص إلى جانب المقابلات مع القائمين على برامج خلق فرص العمل في الأونروا.

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن تقوم السلطة الوطنية بزيادة جهودها لتلعب دوراً أكثر فاعلية في التنسيق بين المؤسسات الأهلية والداعمين، وأن توحد جهودها مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية للوصول إلى التكامل فيما بينها وليس التنافس ، كما وينبغي عليها تصميم مشاريعها وبرامجها بعد عمل تحديد احتياجات الفئات المستهدفة، ويجب عليها أيضاً أن تتعلم الدروس من خبرة وكالة الغوث

في برامج خلق فرص العمل، ومحاولة تبني برامج مشابهة، أما بالنسبة للداعمين فيجب عليهم اتباع طرق أكثر تنظيمياً في تمويل المؤسسات الأهلية، والتقليل من التركيز على تمويل مشاريع الطوارئ والتركيز أكثر على مشاريع التنمية، وأخيراً يجب على الممولين تزويد المؤسسات الأهلية بالدعم حسب حاجة المؤسسات الأهلية، وليس حسب سياسات الجهة الداعمة.

1.11.7 دراسة مرزوق (2006) بعنوان:

" فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية "

- تناولت هذه الدراسة دراسة وتحليل متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:
- توجد علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
 - أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث إنَّ عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.
 - هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضاً أن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.
 - مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فعالية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي، ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

1.11.8 دراسة معهد الأبحاث السياسية والاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2005) بعنوان:

"تحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني".

حيث سلطت الدراسة الضوء على الأوضاع الاقتصادية الراهنة، والملاحم الرئيسية للمساعدات الدولية والتجربة الفلسطينية مع المساعدات الدولية، وذكرت أنه وبالرغم من بعض الانجازات وخصوصاً في مجال تطوير البنية التحتية وتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية التي تحققت بفضل المساعدات، إلا أنها لم تنجح في تقليل اعتمادية الفلسطيني عليها، وتعزيز فرص النمو الذاتي، فقد ركزت على العملية السياسية بين الفلسطينيين والإسرائيليين، ونشر مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان بين الفلسطينيين والتي كانت على حساب إحداث التنمية.

كما أنها أخفقت حسب الدراسات في تقليل اعتمادية فلسطين الرسمية والأهلية على المساعدات الخارجية ذاتها لصالح عجلة النمو الذاتي، ويؤخذ عليها أيضاً أنها أخفقت وخصوصاً تلك التي مرت عبر القنوات الأهلية في نقل المجتمع الفلسطيني بنيوياً وشمولياً إلى وضع تمكيني فاعل ومؤثر في إدارة الشأن العام، ويؤخذ عليها كذلك استنفاد جزء كبير منها (يصل إلى الخمس تقريباً) في تغطية أتعاب مستشارين وخبراء من مواطني الدولة المانحة، تمثلت معظم إنجازاتهم في أطنان من الأوراق والملفات المحفوظة في الأدرج والخزائن.

لم تستطع هذه المساعدات - على كبرها - من الوصول بالبنى المؤسسية والقانونية والتنظيمية للسلطة إلى وضع يمكنها من العمل بكفاءة وفاعلية تتناسب وحجم التحديات، وما التزاحم والتسابق الملحوظ من قبل المانحين في السنتين الأخيرتين لتمويل الإصلاحات على هذه البنى إلا دليل قوي على ضعف دور المساعدات على هذا الصعيد.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة من التجربة الفلسطينية مع المساعدات أهمها:

- ضعف التنسيق بين مؤسسات السلطة نفسها ومع منظمات المجتمع المدني في تخطيط وإدارة وتنفيذ المشاريع المشمولة والمتعلقة بهذه المساعدات قد حد من الاستفادة بالقدر الكافي من هذه المساعدات، فغلبت على إدارة مؤسسات السلطة لهذه المساعدات سمات الارتجالية والتداخل والتشردم واللامنهجية في تحديد أولويات الإنفاق وشروطه، بعيداً عن رؤية أو خطة تنموية شاملة ومتكاملة واتسم سلوك المؤسسات الفلسطينية الرسمية والأهلية تجاه المساعدات بالتسابق فيما بينها سعياً منها لاقتناص الفرص التمويلية حتى لو كانت مغايرة لرسالتها وبرامج عملها.

غياب التخطيط والتنسيق وحالة التشردم والارتجالية وتداخل الصلاحيات في إدارة المساعدات وكذلك النزعة التمويلية الشديدة لدى معظم المؤسسات الرسمية والأهلية كل هذا أعطى المانحين هامشاً واسعاً ومرونة عالية في تحديد أولويات الإنفاق بطريقة قد تكون أكثر انسجاماً مع أجندتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية وليس حسب أجندة هذه المؤسسات، ولم تتردد مؤسسات السلطة ومنظمات المجتمع المدني -على حد سواء- في تكييف برامجها وأجندتها سعياً وراء المساعدات الدولية.

1.11.9 دراسة أبو سلطان (2004) بعنوان:

" تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير

الحكومية في قطاع غزة) "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وتنفيذ منظمات غير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع

المتدربين الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة والممولة من الخارج وتنفذها منظمات غير حكومية عالمية في قطاع غزة، وتم اختيار عينة طبقية من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري وقد بلغ عدد أفراد العينة (300) متدرب ومتدربة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوياً وفعالاً، كما أن أهداف التدريب واضحة بمنظور المتدربين.
- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم بالشكل المطلوب، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب.
- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية. وأوصت الدراسة بعدة أمور أهمها:
- أن تقوم الجهات المشرفة على التدريب بإعداد خطة تدريبية شاملة وواضحة.
- التركيز على إعداد المادة التدريبية المناسبة لكل برنامج تدريبي وتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب والاهتمام بعملية التقييم.

1.11 التعقيب على الدراسات السابقة:

من الواضح أن معظم الدراسات السابقة كان تركيزها بشكل أساسي على الدور الذي تلعبه المنح والمعونات الدولية على التنمية الاقتصادية والسياسية.. إلخ، ولم تركز بالشكل المطلوب على دورها في التطوير الإداري أو بالأحرى لم تتطرق للأثر الذي لعبته المنح والمعونات الدولية على البنية الإدارية بكل مكوناتها، وكان التركيز في بعضها على تقييم العملية التدريبية بالتحديد، كما أن هناك شبه إجماع على أن منظمات المجتمع المدني تسعى لتغيير أهدافها واستراتيجياتها في سبيل التقاط المعونات الدولية، إضافة إلى أن الكثير منها غير من مجال عمله الأساسي مواكبة للواقع المحيط حيث باتت معظمها تركز على الجانب الإغاثي؛ لأن معظم الجهات المانحة باتت تركز عليه خاصة بعد حرب 2009م على قطاع غزة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- تناولها للمساعدات الخارجية الموجهة لجانب التنمية والتطوير وبالتحديد خلال السنوات العشر الأخيرة.
- تناولها لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية وبالتحديد العاملة في قطاع غزة.
- الاتفاق في المنهجية القائمة عليها الدراسة والأدوات المستخدمة فيها وبشكل اساس الاستبيان.
- تطرقها بشكل او بآخر للجوانب الإدارية.

أما أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تركيزها بشكل أساسي على الجوانب الإدارية المختلفة والهامة لبناء أي مؤسسة حديثة وقادرة على الاستمرارية والتوسع والنهوض بواقع المجتمع.
 - تركيزها على برامج المساعدات التي تمتاز بالاستمرارية والتي باتت تشكل شراكة دائمة بين الجهات المانحة والجهات المنفذة لمثل هذه البرامج.
- أما بخصوص ما تناولته الدراسات السابقة حول أثر المساعدات الخارجية على التطوير الإداري فإن هناك موافقة على أن لهذه المساعدات دوراً إيجابياً، وساهمت في تطوير الجوانب الإدارية لمنظمات المجتمع المدني المستهدفة.

الفصل الثاني

منظمات المجتمع المدني في فلسطين و الدعم الدولي

2.1 مقدمة.

2.2 تاريخ ودور منظمات المجتمع المدني في فلسطين.

2.3 منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

2.4 المساعدات والمنح الدولية: (مفهوماً، وأنواعها، ودوافعها).

2.1 مقدمة:

"مصطلح المجتمع المدني يتم تداوله في الدول المستقلة ذات السيادة، وهو يشكل الحالة الاجتماعية التي تحقق للأفراد اندماجاً أعمق في وسطهم الاجتماعي" (الجباعي، 2003).

وقد "شهد مفهوم المجتمع المدني نهضة واهتماماً ضمن الخطاب التنموي خلال العقد الأخير من القرن العشرين، إلى جانب كونه عنصراً مهماً في عمليات الديمقراطية" (المغربي، 2003).

أما في الحالة الفلسطينية والتي تتميز بخصوصية تميزها عن غيرها بسبب واقعها تحت الاحتلال فتلعب منظمات المجتمع المدني في فلسطين عامة وقطاع غزة خاصة دوراً أساسياً، لا يقل أهمية عن الدور الرسمي، خاصة بعد الحصار المفروض على قطاع غزة على إثر فوز حركة حماس في الانتخابات التشريعية وسيطرتها على قطاع غزة، مما دفع معظم الجهات المانحة للتعامل بشكل مباشر مع منظمات المجتمع المدني التي ظهر دورها بشكل بارز خلال السنوات الثمانية الماضية في القطاع، حيث "أدرج (80%) من المواطنين فيه تحت خط الفقر، كما تتلقى هذه النسبة مساعدات غذائية وطبية مستمرة من الأونروا وغيرها من المؤسسات الدولية والمحلية كما وصلت نسبة البطالة إلى (35%) من حجم القوى العاملة" (أبو رمضان، 2008).

هذا الأمر يجعل من الأهمية بمكان تسليط الضوء على هذه المنظمات، وإفراد الدراسات الخاصة بها للعمل على النهوض بها وتطويرها، فقطاع غزة بحاجة ماسة لمنظمات مجتمع مدني فاعلة وقوية لتكون نقطة ارتكاز في عملية التنمية في قطاع غزة.

كما أن المنح والمعونات الدولية بحاجة إلى جهد كبير من أجل الاستفادة منها واستغلالها بالشكل الأمثل، وبما يحقق آمال وتطلعات الشعب الفلسطيني، ويضمن له العيش بكرامة.

2.2 تاريخ ودور منظمات المجتمع المدني في فلسطين

2.2.1 التسلسل التاريخي لنشأة منظمات المجتمع المدني في فلسطين:

من خلال تتبع تاريخ منظمات المجتمع المدني في فلسطين نجد انها قديمة قدم معاناة شعبنا حيث "ترجع الجذور التاريخية لبداية ظهور المنظمات المجتمعية في بلاد الشام بما فيها فلسطين لأواخر العهد العثماني، حيث شارك الشعب الفلسطيني أسوة بغيره من سكان بلاد الشام في تأسيس الجمعيات ذات البعد القومي السياسي لمواجهة النزعة القومية العثمانية والرد على تغييب الاهتمام العثماني بأوضاع الأقاليم العربية، لتتحول هذه الجمعيات والمنظمات في أعقاب ذلك نحو النضال لاستقلال الولايات العربية وانفصالها المطلق عن الدولة العثمانية". (الدوري، 1984)

ومن هذا المنطلق كانت البداية لإنشاء عشرات الجمعيات الأهلية في مرحلة الانتداب البريطاني وما تبعه من مراحل، حيث تأثرت فلسفتها وأهدافها بهذه المراحل فحملت على عاتقها النضال والدفاع عن حقوق أبناء الشعب الفلسطيني إلى جانب تقديم الخدمات الاجتماعية، والإنسانية والصحية التي كانت مهمشة في الأراضي الفلسطينية.

وشهدت منظمات المجتمع المدني نمواً كبيراً خاصة بعد نكسة حزيران (1967م) كما أشار لذلك (سالم) أن " العمل الأهلي شهد انتشاراً واسعاً على صعيد الأراضي المحتلة لأسباب ودواعي عديدة، حيث أخذ أبناء الشعب الفلسطيني خلال هذه الحقبة في خلق وتأسيس المئات من الجمعيات المجتمعية التي حملت عبء تقديم الخدمات المجتمعية التي أهمل تقديمها المحتل على صعيد الأراضي المحتلة، وأيضاً لممارسة النضال والتصدي للمحتل من خلال هذه المؤسسات والجمعيات التي وجد فيها الفلسطينيون أداءً ووسيلة جديدة للتحايل على قرارات المحتل وتدبيره الصارمة بمواجهة الحركة السياسية الفلسطينية". (سالم، 1999)

وهذا ما أكده أبو علبة في توصيفه لتلك المرحلة بالقول "عام (1967م) وبعد الاحتلال الإسرائيلي لما تبقى من الأرض الفلسطينية، شهدت الأوضاع الاجتماعية تطوراً مأساوياً جديداً في الضفة الغربية وقطاع غزة نتيجة سيطرة قوات الاحتلال على الثروات الطبيعية والحقاق الاقتصادي الفلسطيني - الهش أصلاً - بالاقتصاد الإسرائيلي وفرض الأحكام العسكرية وتجزئة المناطق الفلسطينية. لقد أنتجت هذه السياسة آلافاً من العائلات المشردة أو المنقسمة وأعداداً كبيرة من الأيتام وذوي المعتقلين وآلاف العاطلين عن العمل، وفوق ذلك فراغاً وطنياً وسياسياً نتيجة عدم وجود سلطة وطنية رسمية.

كان من الطبيعي والحالة هذه أن يرد المجتمع الفلسطيني على آلة الدمار العسكرية وعلى قوانين الاحتلال بتشكيل عشرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية الجديدة المتخصصة بالمهام الاجتماعية والإنسانية الناشئة، لأن ذلك جوابٌ دفاعيٌّ سلميٌّ في مواجهة السياسات العنصرية التي استهدفت مصادرة الأرض وتفريغها من السكان الأصليين إذ نشأت المؤسسات التعليمية للعناية بمحو الأمية، والمؤسسات الأهلية الصحية.

وانشئت ورش العمل الصغيرة في محاولة لمجابهة البطالة وارتفاع تكاليف المعيشة، كما ظهرت حديثاً مؤسسات للعناية بالتراث الوطني والثقافة، هذا إضافة إلى المؤسسات التي وجهت اهتمامها ولا زالت للعناية بأوضاع المعتقلين في سجون الاحتلال وعائلات الشهداء". (أبو علبة، 2012).

تم تلى ذلك قيام السلطة الفلسطينية الذي لم يؤثر على دور منظمات المجتمع المدني، بل زادت أهميتها واتضحت معالمها بصورة أكبر وخاصة بعد انتفاضة الأقصى المباركة وقد عدد عبدالهادي أهم نقاط القوة والضعف التي امتازت بها المنظمات خلال هذه المرحلة في عدة نقاط ملخصها فيما يلي:

❖ نقاط القوة:

- مرونة واستجابة المنظمات الأهلية لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال انتفاضة الأقصى أدى إلى تعزيز ثقة المجتمع بها، وإكسابها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.
- في نفس الوقت اهتمت المنظمات الأهلية بعدم إجراء تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال الانتفاضة، بل زادت التمسك بها وتعزيزها.
- أدت التطورات الحاصلة إلى وضوح أدوار ومسئوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة، ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى.

❖ نقاط الضعف:

- عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية، والتي تربط بإحكام بين الاستجابة للاحتياجات والأوليات الآنية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، يشكل البعد الديمقراطي عنصراً هاماً فيها.
- ضعف التنسيق المؤسس والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.
- 1- ضعف إمكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة. (عبدالهادي، 2004).

كان هذا أهم ما أورده وإن كانت الامور قد ازدادت تعقيداً بعد الأحداث الداخلية وسيطرة حركة حماس على القطاع حيث زاد الحصار والتضييق على قطاع غزة والتي بدورها" دفعت إلى مزيد من تردي الأوضاع الاقتصادية والمجتمعية لمعظم سكان القطاع المعزولين تماماً عن بقية العالم والذين يعتمدون في جانب من معيشتهم على المساعدات الإغاثية من وكالة الغوث والتبرعات من الخارج، الأمر الذي خلق ما يسمى بالاقتصاد الموازي أو اقتصاد الإغاثة والتواكل جنباً إلى جنب مع أنشطة اقتصاد السوق السوداء والمحتكرين والمهربين والمافيات المتنوعة بعد أن تراجع القسم الأكبر من الأنشطة الاقتصادية الرئيسية" (الصوراني، 2009).

2.2.2 دور منظمات المجتمع المدني:

تقوم منظمات المجتمع المدني بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخاصة الفئات الفقيرة والمهمشة، وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جداً وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني.

وقد شهد عملها تطوراً بحيث أصبحت تركز على مجالات حقوق الإنسان ، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في مختلف مناطق قطاع غزة، وعلى مستوى جميع المحافظات مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت بشكل عام بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع (تقرير التنمية البشرية، 2002).

2.2.3 التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني:

تقوم العديد من التحديات أمام قيام منظمات المجتمع المدني بدورها بفاعلية وقوة، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية وتمتلك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية كي تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، بحيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية، وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه فوق في خطأ تبني سلوك أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (إبراهيم، 2005).

وقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية على ضعف المؤسسات الأهلية الفلسطينية حيث أشارت إلى أن هناك زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية والذي حول على ما يبدو المؤسسات الأهلية إلى امتداد للمانحين، كما أن هنالك شعوراً بعدم الكفاءة عند هذه المنظمات، حيث إن الأموال التي تتلقاها لا تنسجم مع الخدمات التي تقدمها وأصبحت تكرر الخدمات الحكومية، كما وتوجد مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهنالك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم، وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2010).

وقد خلص مؤتمر " رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة " إلى عدة توصيات فيما يتعلق بتطوير دور منظمات المجتمع المدني وأهمها:

1. تشجيع التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.

2. العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
 3. استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.
 4. تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفاعلية مع البيانات المالية.
 5. تنظيم مسابقات دورية بمستويات متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية أو جهات مختصة لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء وتحسين جودة العمل والخدمة.
 6. تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك، ويمكن للبرامج التدريبية ان تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، كما يمكن للبرامج التدريبية وورش العمل أن تدعم النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، والاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها، وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.
 7. دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات العمل الأهلي لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.
- (مؤتمر رؤية تنمية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 2010)

2.3 منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة:

- تصنف منظمات المجتمع المدني حسب الأهداف إلى عدة أصناف كما أوردها (محمد، 2008):
- إغاثية خيرية (جمعيات خيرية) وهي أقدم المؤسسات في فلسطين. واتخذت من مساعدات الأسر الفقيرة وسيلة لعملها، وقد لبت احتياجات اجتماعية ولا زالت تلبى ذلك.
 - حشد ومناصرة، وهي منظمات حديثة نشأت بعد الانتفاضة الأولى أو إبانها، وتشمل مراكز بحث، ومؤسسات حقوق إنسان، ومراكز توعية بالديمقراطية... إلخ، وتعمل على بناء وعي ديمقراطي وطني.
 - تنمية، وأغلبها مؤسسات تحولت من المنظمات الجماهيرية باتجاه المؤسسة وهدفت إلى تقديم خدمات تنمية في مجال الصحة والزراعة والتعليم.... إلخ ومارست دورها في ظل غياب خطة تنمية متكاملة للسلطة الوطنية.

و تشير تقارير وزارة الداخلية حول الجمعيات حتى شهر مايو 2014م، بأن عدد الجمعيات المحلية والأجنبية المسجلة لديها قد بلغت (901) جمعية محلية وأجنبية منها (824) جمعية محلية إضافة إلى (77) جمعية أجنبية: عربية وإسلامية، وأوروبية وأمريكية. وتوزع كالتالي:

جدول رقم (2.1)

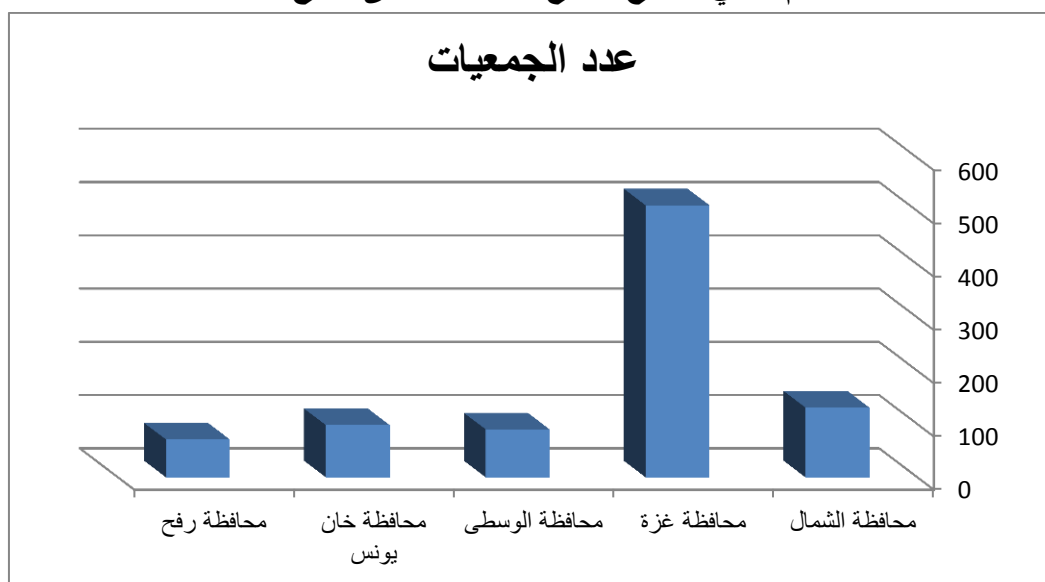
أعداد الجمعيات المسجلة في محافظات قطاع غزة حتى تاريخ (4/مايو/2014م).

م	المحافظة	العدد	النسبة
1	محافظة الشمال	131	14.5%
2	محافظة غزة	511	56.7%
3	محافظة الوسطى	90	10%
4	محافظة خان يونس	98	10.9%
5	محافظة رفح	71	7.9%
	المجموع	901	100%

المصدر: من تصميم الباحث بناءً على معلومات من موقع وزارة الداخلية على الإنترنت.

شكل رقم (2.1)

رسم بياني يوضح توزيع الجمعيات على قطاع غزة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الجدول رقم (2.1).

يلاحظ من الجدول أن محافظة غزة يوجد بها العدد الأكبر من الجمعيات كونها تعتبر العاصمة الاقتصادية، والسياسية لقطاع غزة، وبها التجمع السكاني الأكبر في قطاع غزة، يليها محافظة الشمال وتأتي أخيراً محافظة رفح، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجمعيات لا ينحصر نشاطها

فقط في المحافظة التي يوجد بها مقرها الرئيسي، فهناك عدد كبير من هذه الجمعيات يمتد نطاق عمله إلى أكثر من محافظة وبعضها يغطي القطاع بأكمله. كما أن نشاطات هذه الجمعيات تتنوع لتشمل كافة القطاعات والمجالات كالمجالات الزراعية والإغاثية والتعليمية والمرأة والطفل والتدريب.....إلخ.

2.4 المعونات والمنح الدولية (مفهومها و أنواعها و دوافعها):

2.4.1 تمهيد:

لعبت المعونات والمنح الدولية دوراً بارزاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للشعب الفلسطيني الذي يفتقد لأي مورد طبيعي يمكنه من الاعتماد على ذاته، وثار جدل واسع وآراء متعددة حول المساعدات الدولية وآثارها وأبعادها، كما أن هذه المساعدات تأثرت بالوضع الاقتصادي العالمي والتقلبات السياسية الفلسطينية الداخلية.

في هذا المبحث نسلط الضوء على مفهوم المساعدات الدولية وأنواعها ودوافعها.

2.4.2 مفهوم المساعدات:

توجد العديد من التعريفات التي وضعها الباحثون والدارسون لمفهوم المساعدات، فمنهم من عرفها بأنها: " الموارد المقدمة من الحكومات الصديقة أو المنظمات غير الحكومية أو الأفراد أو المؤسسات في المجتمع المدني، وهي موارد مؤقتة لا يمكن الاعتماد عليها؛ لأنها ترتبط بظروف معينة، وتظهر أهميتها في حالات الحروب والكوارث بهدف التقليل من أثرها السلبية". (عبد الحميد، 2004-2005)

ومنهم من عرفها بأنها: " المنح الرسمية والقروض الحكومية التي تستهدف نقل الموارد من الدول المتقدمة إلى الدول الأقل تقدماً، سواء كان ذلك بهدف المشاركة في التنمية أو توزيع الدخل". (البرادعي، 2000)

وعرفت لجنة المساعدات التنموية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "التدفقات النقدية والمساعدة التقنية والبضائع المقدمة من الحكومات الرسمية أو وكالاتها إلى الدول النامية أو لصالحها والتي تهدف إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية كهدف رئيس لها، وتكون تلك المساعدات على شكل منح أو قروض مدعومة، وفي حالة القرض فإنه يجب أن يكون ما لا يقل عن (25%) من قيمة القرض عبارة عن منحة، وتشمل تلك المساعدات أيضاً برامج التنمية السياسية والإنسانية والإعفاء من الديون، هذا مع استثناء المنح أو المساعدات المقدمة لأهداف مثل المعونة العسكرية أو الأمنية والاستثمارات الأجنبية المباشرة وغيرها. (بنن وسميث، 2010)

من التعريفات السابقة وغيرها يمكن الخروج بخمسة عناصر تشترك فيها كافة التعريفات، وهي:

1. أن المساعدات تقدم من الدول المتقدمة للدول النامية غير النفطية.
2. أن المساعدات تساهم بالأساس في تعزيز التنمية والرفاهية الاجتماعية.
3. تتخذ أشكال متعددة ولا يشترط أن تكون مالية.
4. المساعدات العسكرية والأمنية لا تقع في دائرة المساعدات الدولية.
5. القرض الميسر شكل من أشكال المنحة، إن كان ريعه على الأقل غير مسترد.

يضاف إلى ما سبق أن بعضهم اعتبر الامتيازات التي تمنح لبعض الدول مثل إلغاء التعريفات الجمركية أو تخفيضها لصالح صادرات دولة ما من قبل دولة مستوردة، يمكن اعتباره ضمن المساعدات الخارجية بسبب مساهمته في خفض التكاليف وتحسين وضع ميزان المدفوعات. (عورتاني و العمد، 1999)

كما اعتبر بعضهم أن المساعدات العسكرية تقع ضمن المساعدات الخارجية في حال توفرت فيها أي من الحالتين التاليتين: (البطريق، 2003-2004)

1. أن تكون لازمة لتوفير الأمن والاستقرار لدفع عجلة التنمية.
2. أن توفر على ميزانية الدولة الممنوحة المبالغ اللازمة للتسليح والدفاع وتوجيهها نحو المجال الاقتصادي والاجتماعي.

2.4.3 أنواع المساعدات:

تصنف المساعدات الدولية على حسب عدة أسس مختلفة أهمها ما أورده (البطريق، 2003-2004) وهي:

2.4.3.1 حسب طبيعتها وتقسّم إلى:

- المنح : وهي التحويلات النقدية والعينية غير المستردة من دولة لأخرى لاعتبارات مختلفة.
- القروض الميسرة: وهي القروض التي لها مميزات تفضيلية عن تلك السائدة في السوق، كأن يكون سعر الفائدة عليها أقل، وفترات السماح والسداد أطول.
- المساعدات النقدية: وهي المبالغ المالية التي يتم تحويلها من دولة لأخرى وتعتبر هذه الصورة التقليدية للمساعدات.
- المساعدات العينية: مثل السلع الغذائية، والدواء وما شابه ذلك.
- مساعدات القطاعات: وهي المساعدات التي تقدم لتطوير قطاع معين في دولة ما دون تحديد مشاريع محددة.
- مساعدات المشروعات المحددة: وهي التي تقدم لمشروع معين.

- المساعدات غير المباشرة: ومن أشكالها: التعريفات الجمركية التفضيلية، والإعفاءات على بعض الصادرات.

2.4.3.2 حسب مصدرها، وتقسم إلى:

- المساعدات وحيدة المصدر أو الثنائية: وهي التي تستند إلى علاقات ثنائية بين الدولة المانحة والدولة المستفيدة منها.

- المساعدات متعددة المصادر أو الجماعية: مثل المساعدات المقدمة من صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي أو الهيئات الدولية بشكل عام.

2.4.3.3 حسب طريقة التصرف بها:

- المساعدات المشروطة: وهي التي تشترط فيها الدولة المانحة استيراد السلع والخدمات منها أو توجيهها لقطاع معين تحدده الدولة المانحة.

- المساعدات غير المشروطة: وهي التي يترك فيها للدولة الممنوحة حرية التصرف فيها دون أي شروط.

2.4.4 دوافع المساعدات:

بدأت فكرة المساعدات الخارجية بشكل جدي في الأيام الأولى للحرب الباردة، حيث بدأت الولايات المتحدة والدول الإسكندنافية ضخ مساعداتها لدول مختلفة مثل: اليونان، والهند بهدف وقف الزحف الشيوعي، وقد استخدم الاتحاد السوفيتي مساعداته الخارجية، لتحقيق أهدافه السياسية الخاصة وقام بتخصيص ثلاثة أرباع تلك المساعدات إلى الدول النامية الشيوعية أمثال: فيتنام، وكوريا الشمالية، وكوبا. (Rothschild,2007)

ويمكن بشكل عام القول إن الدول المانحة تقدم مساعداتها انطلاقاً من مصالحها الاستراتيجية واهتماماتها السياسية الخارجية.

كما يمكن أن نعدد ثلاث دوافع رئيسية للمساعدات وهي :

2.4.4.1 الدافع السياسي:

تعتبر الخاصية الأكثر أهمية للمساعدات حيث ترسم من خلالها السياسات الخارجية للدول المانحة، فمن خلالها يتم الضغط على الدول الممنوحة لتنفيذ سياسة الدولة المانحة أو الامتناع عن تنفيذ بعض السياسات التي تتعارض مع الدولة المانحة، و ليس أدل على ذلك من المساعدات التي تلقتها كل من مصر وإسرائيل في أعقاب اتفاقية كامب ديفد (1979م).

2.4.4.2 الدافع الاقتصادي:

حيث إن معظم المساعدات تكون مشروطة بشروط تمثل مصلحة اقتصادية للدولة المانحة، مثل إلزام الدول الممنوحة بشراء السلع أو المواد التي تريدها من الدولة المانحة، أو فرض خبراء

للإشراف على المساعدات من الدول المانحة، كما تقدم الدول المانحة المساعدات الخارجية لأهداف اقتصادية أخرى نذكر منها ضمان تغلغل شركاتها في أسواق الدول المتلقية لمساعداتها، ومحاولة خلقها أوضاعاً تفرض تبعية تجارية عسكرية على الدولة الممنوحة لصالح الدولة المانحة. (البياتي، 2008)

2.4.4.3 الدافع الإنساني:

وإن كان يحتل مكانة أقل بالنسبة للدوافع الأخرى إلا أنه لا يمكن إغفاله، ويقصد به: تلك المساعدات التي تقدم بعد الكوارث لإنقاذ حياة المتضررين أو التخفيف من معاناتهم، والعمل على صون وحماية كرامة الإنسان أثناء حالة الطوارئ وبعدها مباشرة، وبنشأ الوضع الطارئ أثناء الكوارث البيئية أو الطبيعية أو التكنولوجية أو غيرها والتي من شأنها تعريض حياة الناس للخطر. (مكتب تنسيق المساعدات الخارجية، 2010)

2.4.5 حجم المساعدات الدولية المقدمة لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية:

تتنافس منظمات المجتمع المدني بشكل كبير في الحصول على الدعم الخارجي، وفي كثير من الأحيان يكون هذا التنافس عائقاً في الحصول على التمويل اللازم.

وفي كثير من الأحيان يرتبط التمويل بشروط متنوعة تضعها الجهات المانحة، ومنها: جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، وطريقة عرض المشاريع حسب المخططات المقبولة، ومن هذه الشروط أيضاً وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل، ومنها مطابقة نوعية الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة (الهيبي، 2006).

وحسب الجدول رقم (2.2) يظهر حجم المساعدات التي تلقتها منظمات المجتمع المدني بين عامي (1999 و 2008) مقارنة بإجمالي المساعدات الموجهة للأراضي الفلسطينية.

جدول رقم (2.2): المساعدات الموجهة للأراضي الفلسطينية ونسبة المساعدات التي حصلت عليها المنظمات غير الحكومية منها (المبالغ بالمليون دولار أمريكي).

م	السنة	تقديرات المساعدات الخارجية للأراضي الفلسطينية حسب (البنك الدولي)	تقديرات المساعدات الدولية للمنظمات غير الحكومية (وزارة التخطيط)	نسبة المقدم منها للمنظمات غير الحكومية
1	1999	516	48	9.3
2	2000	637	55	8.6
3	2001	869	93	10.7
4	2002	1.616	103	6.3
5	2003	972	65	6.7
6	2004	1.115	57	5.1
7	2005	1.116	218	19.5
8	2006	1.450	196	13.5
9	2007	1.876	213	11.4
10	2008	3.250	258	7.9
	الإجمالي	13.417	1.305	9.7

المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بيانات التقارير الفصلية (1999-2008).

وكما هو واضح من الجدول السابق فإن منظمات المجتمع المدني حصلت على ما يقارب من (10%) من إجمالي المساعدات الموجهة للأراضي الفلسطينية خلال سنوات التقرير وهي تختلف من سنة لأخرى، ولكنها تعتبر نسبة معتبرة وكبيرة تظهر حجم الاهتمام الذي تلقاه منظمات المجتمع المدني من قبل الجهات المانحة ووجودها في رأس سلم الأولويات بالنسبة لها.

2.4.6 مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني:

تشير دراسة أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية (2009) أن قنوات المساعدات للمنظمات الأهلية الفلسطينية تتمثل في التالي: (ديفوير، ترتير، 2009).

- **المساعدات الثنائية:** تقدم مباشرة من دولة أو منظمة مانحة إلى الجهات المتلقية للمساعدة، ومن أمثلة ذلك: الشراكة بين الحكومة الدنماركية، ومجموعة الهيدروجين الفلسطينيين.
- **المساعدات المتعددة الأطراف (المؤسسات الأممية):** وهي مساعدات تتم عبر صندوق مشترك يتم توجيهه فيما بعد عبر منظمة دولية، ومثال ذلك المساعدات المقدمة عبر المفوضية الأوروبية.

- **المساعدات الدولية الحكومية:** تتلقى هذه المنظمات الدولية الأموال من الجهات الثنائية والمتعددة الأطراف، من أجل تنفيذ المشاريع الخاصة بهم أو بالشراكة مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

وقد أظهرت دراسة معهد ماس عام (2009) إلى أن مصادر إيرادات المنظمات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على المساعدات الخارجية كما يظهر في الجدول رقم (2.3).

الجدول رقم (2.3) : مصادر إيرادات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية للأعوام (1999، 2006، 2008)

المصدر	1999 %	2006 %	2008 %
مساعدات خارجية	46.8	60.9	78.3
إيرادات ذاتية	28.8	21.5	12.4
تمويل من السلطة الفلسطينية	4.9	0.7	0.8
تبرعات من فلسطيني 1948	1.4	3.7	0.1
تبرعات من فلسطيني الشتات	5.5	3.2	2.3
غيرها	1.8	0.7	0.8

المصدر: تقارير معهد ماس للأعوام (2001، 2007، 2009).

يظهر من الجدول السابق أن هناك تراجعاً حاداً في كافة مصادر التمويل لصالح المساعدات الخارجية لتصل في اعتمادية المنظمات غير الحكومية على المساعدات الخارجية في عام (2008) إلى ما يقارب (78.3%).

الفصل الثالث

التنمية الإدارية

- 3.1 مقدمة.
- 3.2 مفهوم التنمية الإدارية.
- 3.3 خصائص وأركان ومقومات التنمية الإدارية.
- 3.4 معوقات التنمية الإدارية في دول العالم الثالث (فلسطين جزء منها).
- 3.5 العلاقة بين التنمية الإدارية والتدريب.
- 3.6 (7S mckinsey) كأحد أدوات تقييم برامج التنمية الإدارية.

3.1 مقدمة:

يستخدم مصطلح التنمية الإدارية للدلالة على مضمون الإصلاح والتحديث والتطوير الإداري، وحسب ما أجمعت عليه الكثير من الدراسات فإن التنمية الإدارية تعني التغيير الجذري في النظم واللوائح والهيكل والعلاقات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة لمحاولات الدولة في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها والتي تعيق عملية التطوير في القطاعات كافة والتقدم في كافة المجالات، كون الجانب الإداري المنطلق الأساسي لعملية التطوير الشاملة.

كما أنها عملية مستمرة لا تتفد مرة واحدة فقط، بل إنها تعالج أي خلل من خلال التقييم والمتابعة المستمرة من أجل رفع مستوى القدرة الإدارية.

وقد حظيت التنمية الإدارية بالأهمية كونها الأداة التي تستطيع المنظمات من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في تدريب وتأهيل العنصر البشري بوجود الإمكانيات التقنية الحديثة بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية والنهوض بالعملية الإدارية (زويلف واللوزي، 1993).

وتعتبر التنمية الإدارية الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية من خلال الدور الأساسي الذي تقوم به و الذي يتحدد في ضوئها نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية من خلال إتباع سياسات واجراءات عمل ومستوى تكنولوجي عالي بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة، بحيث لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية بحيث تتداخل وتتشابك مع بعضها البعض وتعتبر ذات تأثير مباشر على التنمية الشاملة (اللوزي، 2002).

من كل ما سبق نرى أنه لزاماً على أي مؤسسة تريد النهوض والنجاح أن تهتم بمسألة التنمية الإدارية وأن يكون هنالك اهتمام وعناية خاصة بهذا الأمر سواء من الجهات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني، من أجل تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

3.2 مفهوم التنمية الإدارية:

هنالك العديد من التعريفات لمفهوم التنمية الإدارية، تتوعت باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ومن هذه التعريفات "بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والاجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" (محمود، 1989).

كذلك تعرف التنمية الإدارية بأنها: " كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل

تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة" (اللوزي، 2000).

وهناك من عرفها بأنها "أي نشاط مخطط لتحسين الاداء الإداري الحالي او المستقبلي، بإضافة معلومات وتغيير اتجاهات، او زيادة مهارات" (محمد، 1971).

وعرفها (زويلف واللوزي، 1993) بأنها " الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية، عن طريق وجود هياكل تنظيمية ملائمة لحاجات التنمية الإدارية، وضرورة تبسيط نظم واجراءات هذا الجهاز الإداري، وتنمية سلوكيات العاملين تجاهه، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك لتحقيق أهداف التنمية الإدارية بأعلى كفاءة ، وبأقل قدر ممكن من التكاليف".

ومنهم من عرفها بأنها "استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل" (الفضلي، 1995).

كما عرفها المعجم الإداري بأنها مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية والتي تتمثل أساساً في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية وتختص بعمليات تطوير الاداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية (الشوبكي، 2006).

كما يرى السيد بأنها: " الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري والمؤسسي من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط اجراءات العمل، وتحسين البيئة المادية، وبالتالي فهي تساعد على تحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية والإنسانية كي يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل. (السيد، 2008)

كما يراها آخرون بأنها: "عملية شاملة تهدف إلى تغيير في الهياكل التنظيمية والاجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وإعداد وتنمية الأفراد لمقابلة التغيرات المتوقعة بشكل فعال" (عامر، 1997)

إجمالاً يمكن القول بأن التنمية الإدارية تشمل عدة عمليات، منها تدريب وتنمية المهارات، تغيير الهياكل التنظيمية، تحسين أساليب الإدارة والإنتاج وتحسين وتطوير الاجراءات والعمل على تفعيلها.

3.3 خصائص وأركان ومقومات التنمية الإدارية

3.3.1 خصائص التنمية الإدارية:

تمتاز التنمية الإدارية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم كما أوردها أحمد عبدالسلام دباس كما يلي:

1. الشمولية: فالتنمية الإدارية شاملة لجميع الجوانب الإدارية للتنظيمات والقطاعات كافة في المجتمع.

2. مساهمة الجميع في التنمية الإدارية: أي اشتراك جميع المستويات والقطاعات في تفعيل التنمية الإدارية، مع تمييز دور السلطات العليا لأثرها السلطوي الإشعاعي على باقي المستويات والقطاعات.

3. التنمية الإدارية ذات خصوصية محلية: باعتبار أن الإدارة هي في الأصل مهنة أو اختصاص محلي.

4. الاستمرارية والتجديد: فالتنمية الإدارية ليست إصلاحاً ظرفياً مؤقتاً يتعلق بمرحلة معينة، كما أن المسائل والظروف الاجتماعية والإدارية جزء منها، دائمة التطور والتبديل، وما هو جديد ومناسب اليوم سيصبح في مرحلة تالية قديماً وغير مناسب يحتاج إلى إعادة النظر، فعلى التنمية الإدارية أن تترافق أو أن تسبق المستجدات والمتغيرات في المجتمع وفي الخارج.

5. التكامل والتوازن: وذلك بأن تشمل التنمية الإدارية جميع الجوانب، وأن لا يكون هنالك تركيز على جوانب وتقصير في جوانب أخرى.

6. الارتباط الوثيق والجدلي مع أنشطة التنمية الشاملة في سائر الأصعدة والمجالات: بل يجب أن تكون التنمية الإدارية سابقة للتنمية الشاملة زمنياً، باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لها لتوفر لها إدارة رشيدة تساعد على القيام بواجباتها.

7. وجود مرجع مختص بها ومتفرغ ودائم على الصعيد المركزي: إذ لا تنفع فيها اللجان المؤقتة، مع وجود فروع لها في جميع القطاعات والأقاليم أو أهمها.

8. الدمج في الإجراءات وفي التعليم والتدريب والتثقيف: بين النظرية والتطبيق وبين التعلم والممارسة، لتحقيق الاستفادة من المتعلمين والأكاديميين من جهة، ومن الممارسين الواعين من جهة ثانية.

3.3.2 أركان التنمية الإدارية:

اما فيما يتعلق بأركان التنمية الإدارية فهي تقوم على خمسة أركان كما أوردها (أبو شيخة، 2000) وهي:

1. فهم العوامل البيئية المؤثرة في المنظمة، واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.

2. تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري القادر، الذي به تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأ الثواب والعقاب ، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، ويتطلب كذلك الأخذ بالوسائل العلمية في الاختيار والتعيين، ووضع النظم المتطورة في الترقية.

3. تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة المنظمة، والأنشطة فحسب، بحيث لا تنشأ وحدة تنظيمية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثم إيجاد قنوات الاتصال السليمة، والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.

4. دراسة أساليب واجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.

5. دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل بحيث تتناسب البيئة التي تعمل فيها، وتواكب متطلبات العصر .

إذن يمكن القول بأن عملية التنمية الإدارية هي عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة، تعمل على كافة مكونات المنظمة بشكل متوازن.

3.3.3 مقومات التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية لها عدد من المقومات التي يجب أن تتوافر لتكون عملية التنمية عملية ناجحة تسير عليها الأجهزة الإدارية بشكل سليم وهي:

3.3.3.1 القيم المشتركة.

وهي ضرورة وجود قواعد أخلاقية وسلوكية تضبط العمل داخل المنظمة، يلتزم بها جميع أفراد المنظمة من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى، تطبق على الجميع بشكل متساوي.

3.3.3.2 تطوير الأنظمة والقوانين.

إذ لا بد من وجود أنظمة وقوانين تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من انها تسير وفق الخطة الموضوعة للمنظمة، وقدرة على تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب تحديث وتطوير هذه الأنظمة والقوانين بشكل مستمر لتتماشى مع التطور في المنظمة وخارجها.

3.3.3.4 تطوير الهياكل التنظيمية والاجراءات.

تطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك زيادة في عدد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب تطوير الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من

كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال (عصفور، 1984).

3.3.3.5 تطوير وتنمية العاملين.

يعتبر العنصر البشري هو أهم عناصر تحقيق التنمية الإدارية وبقدر ما يتوافر في المؤسسة من كفاءات بشرية لديها المهارات والقدرات والمؤهلات العلمية بقدر ما يكون تحقيق التنمية الإدارية أمراً قابلاً للتحقيق والنجاح .

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن الجوانب الرئيسية للتنمية الإدارية هي:

- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال (التخطيط السليم للقوى العاملة، التدريب المستمر، وضع سياسات واضحة للتشغيل والترقية، ...).
- تنمية وتطوير آليات العمل والاجراءات المتبعة داخل المنظمة.
- وضع الهياكل التنظيمية المناسبة لحجم ودور وطبيعة عمل المنظمة.
- التركيز على التقييم المستمر للأداء المؤسسي والوظيفي.
- خلق بيئة العمل المناسبة .

3.4 معوقات التنمية الإدارية في دول العالم الثالث (فلسطين جزء منها).

تعتبر التنمية الإدارية ركيزة أساسية في عملية التنمية الشاملة، فتنفيذ وإعداد المشروعات والبرامج بمختلف أنواعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ يعتمد بشكل أساسي على المؤسسات الإدارية وبقدر ما تكون هذه المؤسسات قوية وفعالة بقدر ما تتوفر لهذه البرامج النجاح، لذا يمكن القول بأن العلاقة فيما بينهم علاقة طردية.

3.4.1 معوقات التنمية الإدارية:

كما ذكرنا سابقاً في خصائص التنمية الإدارية بأنها لا تقتصر على دولة دون غيرها ولكن الدول المتقدمة والنامية بحاجة لها، وإن كانت الحاجة في الدول النامية أكثر إلحاحاً لما تعانيه هذه الدول من تأخر في كافة الجوانب الحياتية، ولكن هنالك العديد من المعوقات في هذه الدول تحول دون تحقيق التنمية الإدارية وإن كانت بشكل متفاوت من بلد لآخر وأهم هذه المعوقات:

3.4.1.1 المعوقات الإدارية.

- ضعف القيادات الإدارية: وإن بشكل متفاوت من دولة لأخرى، حيث أن التنمية الإدارية بحاجة لقيادات مبدعة قادرة على إحداث تغييرات جوهرية تخدم العمل، قيادات غير تقليدية، تتسم بالمرونة وفهم الواقع وقادرة على اتخاذ القرار السريع وفي الوقت المناسب وللأسف معظم من يتولى المناصب الإدارية يفتقد لمثل هذه الصفات.

- كما أن العمل الإداري يفتقد للاستمرارية حيث أن أي شخص يتولى منصب إداري لا يكمل ما بدأه سلفه ويبني عليه بل يبدأ من جديد، وهذا يفقد العمل الإداري الاستمرارية.
- الاعتماد على الخبرة الأجنبية: حيث يتم الاعتماد عليها بشكل كلي، ويؤخذ منها دون أي مراجعة أو تطوير أو اعتبار لاختلاف الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، مما يؤدي إلى التقليد الأعمى للدول المتقدمة، وبالتالي إلى إفشال خطط التنمية الإدارية (زويلف واللوزي، 1993).
- عدم وجود خطط شاملة: حيث ان عملية التنمية بشكل عام والتنمية الإدارية بشكل خاص بحاجة إلى خطط شمولية وتفصيلية تحتوي أهداف واضحة ومشاريع مبرمجة وفق جدول زمني محدد، وهذا ما تفتقده دول العالم الثالث حيث ان معظم العمل يتم بشكل عشوائي وارتجالي بعيدا عن المنهجية العلمية السليمة.
- التداخل الإداري وتقديم الاعتبارات السياسية على غيرها: حيث تتخذ بعض القرارات لاعتبارات سياسية دون أن تكتمل مستلزماتها الإدارية والفنية، لذا قد يجد الإداريون صعوبة في تبرير تلك القرارات.
- النمو الغير مخطط لأجهزة الدولة: حيث نمت الأجهزة والمؤسسات الحكومية نمواً غير طبيعي متأثر بما هو موجود في الدولة المستعمرة سابقاً ومحاكاة لما هو موجود منها باعتباره مؤشراً للتحضر ورمزاً للتحديث والتطوير، دون إتباع معايير تنظيمية موضوعية وقد يرجع النمو العشوائي لأجهزة الدولة لأسباب شخصية منها ما يتعلق بهيبة رجل الإدارة المتمثلة بحشره الموظفين في الأجهزة الإدارية دون مبرر عملي لتواجدهم اصلاً، وقد يتمثل ذلك في خلق وحدات جديدة، أو إعادة النظر في وحدات تنظيمية قائمة، أو استحداث وتوسيع القائم منها.
- البيروقراطية والروتين وعدم تفويض السلطة: حيث ان الإدارة الحديثة تتطلب اتساع مجال المشاركة الإدارية وعدم الجمود ، كذلك عدم الميل للمركزية الإدارية الغير مبررة، وحصر سلطة اتخاذ القرار بالإدارة المركزية بصورة مطلقة، واستحواذ الإدارة العليا على حق اتخاذ القرارات، دون الحلقات الأخرى القريبة لموقع الأحداث مما يؤثر على مضمون القرار المتخذ، ويضعف من قدرة تلك الإدارات بالقيام بمهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. (زويلف واللوزي، 1993)
- وقد يكون الروتين نمطاً من إفرازات البيروقراطية، كما أن هناك من الاجراءات الروتينية التي يجب ان يمر بها التغيير في أنشطة التنمية الإدارية، تستغرق الزمن الطويل والتعقيد، مما يسبب الفتور في حماس الداعين للإصلاح. (هاشم، 1985).
- أيضاً عدم تفويض السلطة يترتب عليه اللامبالاة والإهمال، والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والابتعاد عن إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

- الترهل الإداري: وتعقيد الاجراءات الإدارية من خلال كثرة الاجراءات، الامر الذي يتطلب توفر أعداد كبيرة من الموظفين.(اللوزي،2000).
- شيوع الرشوة: حيث استخدام المال العام بطريقة غير مشروعة، وتغليب المصلحة الشخصية على العامة في اتخاذ القرار الإداري، وما يترتب عليه من تعطيل انجاز بعض المعاملات أو تنفيذ معاملات أخرى خارج إطار النظام الإداري المعمول به.
- عدم الاهتمام بالقيم و السلوك عند وضع خطط التنمية الإدارية: حيث يقتصر مفهوم التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير الهياكل والاجراءات واللوائح والاستشارات، ولا تركز على جوهر المشكلة وهو الإنسان وسلوكه وقيمه.

3.4.1.2 المعوقات الاجتماعية:

- تعتبر الإدارة نشاط اجتماعي قائم على التحكم في سلوك الناس، وفهم العوامل الثقافية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة يدعم بشكل كبير نجاح المنظمة ولكن هنالك بعض العادات والسلوكيات الاجتماعية السلبية والتي تنعكس على العمل الإداري كون العاملين في هذا المجال جزء من المنظومة المجتمعية، وأبرز هذه السلبيات أو المعوقات:
- تقديم المعرفة الشخصية والعلاقات الأسرية والقبلية في إنجاز الأعمال على الأسس القانونية التي تنظم العمل، لذا فإن إنجاز الأعمال على أسس قانونية، وفق اللوائح والإجراءات بعيداً عن العلاقات الشخصية وأواصر القرى أمر يصعب تحقيقه في بعض الدول النامية، مما يجعل المؤسسات أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية، ولذا فإن تطبيق الإصلاح الإداري وتبني خطط التنمية الإدارية، لا يمكن أن يتم بشكل سليم في مثل هكذا مناخ. (زويلف واللوزي، 1993).
 - في معظم الأحيان يكون للاعتبارات الاجتماعية الدور الابرز في صياغة وتنفيذ قرارات التنمية الإدارية، مما يتسبب في حرفها لصالح أهداف جزئية.
 - ضعف الوعي سواء عند العاملين أو المواطنين تجاه أهمية التنمية الإدارية أدى لعرقلة التنمية الإدارية.
 - هجرة الكثير من العلماء والعقول القادرة على وضع خطط التنمية والاكثر دراية بطبيعة مجتمعاتها للخارج، بسبب التهميش وعدم وجود البيئة الحاضنة لهم وعدم إعطائهم الفرصة للنهوض بأوطانهم.

3.4.1.3 معوقات مرتبطة بالعاملين أنفسهم:

- كما ذكرنا سابقاً أن العنصر البشري هو الجزء الاهم في المنظومة الإدارية، ولكنه قد يكون عائق امام التنمية الإدارية وهذا مرده لعدة أسباب أهمها:

- مقاومة التغيير والتطوير من قبل بعض العاملين إما لاعتيادهم على أسلوب محدد في العمل، او لعدم ثقتهم في جدوى التغيير.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين وغياب العلاقات الإنسانية فيما بينهم.
- انتشار الفساد الإداري وضعف القيم المشتركة داخل المؤسسة.

3.4.1.4 معوقات مادية وفنية:

التنمية الإدارية بحاجة لموارد مالية وفنية وتكنولوجية لتتم بالشكل الصحيح، وهذا ما تفتقده دول العالم الثالث، وتفضل توجيه مثل هذه الموارد لأمر أكثر أهمية من وجهة نظرها من التنمية الإدارية، وأبرز المعوقات المتعلقة بهذا الجانب:

- ضعف الكفاءات والخبرات المحلية القادرة على وضع خطط التنمية الإدارية.
- التكلفة العالية للبرامج التدريبية والبحوث والعمل الميداني.
- عدم وضع خطط تنموية وفق الأولويات وبالتالي إهدار المال على قلته والجهد والوقت في أمور لا طائل منها.
- الاعتماد بشكل كبير على الكفاءات الأجنبية وخاصة في الدول التي لا يشكل المال عائقاً لديها مثل دول الخليج العربي، والاهتمام بالشكليات والترف الإداري الغير مبرر على حساب جوهر العملية التنموية.

3.4.2 مقترحات لمعالجة معوقات التنمية الإدارية:

على الرغم من المعوقات الكثيرة سابقة الذكر إلا أنه ليس من الصعب التغلب عليها ومعالجتها، إن توافرت الإرادة الحقيقية وتكاثفت الجهود المبذولة من كافة الاطراف المعنية، كما ان المعوقات السابقة تتفاوت من دولة لأخرى وفيما يلي أهم المقترحات:

- لا بد من وضع خطة شاملة للتنمية الإدارية، يشترك في وضعها كافة مكونات العمل الإداري في الدولة، ويتم مراقبة تنفيذها أولاً بأول من قبل جهة مركزية، تراعي الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي للدولة، وأن تمتاز هذه الخطة بالاستمرارية، وتراعي اولويات المجتمع في وضع البرامج والانشطة.
- وضع برامج للتدريب الإداري تستهدف كافة مستويات العمل الإداري وبالأخص المستويات القيادية لتكون قادرة على استيعاب كل تطور في اساليب التنمية الإدارية.
- وضع القوانين والتشريعات الضابطة للعمل الإداري والتي تكفل ردع المخالفات والتجاوزات الإدارية وتعيد الثقة بجدوى عملية التنمية الإدارية.

- تنفيذ حملة توعية شاملة توضح معنى التنمية الإدارية وهدفها وأهميتها، والفائدة الجمة التي ستعود على المجتمع ككل من وراء تنفيذها، وتعالج بعض العادات والمسلكتيات الخاطئة في المجتمع والتي تعيق التنمية الإدارية.
- الانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من تجاربهم في مجال التنمية الإدارية وأخذ ما يتناسب مع واقعنا وطبيعة مجتمعاتنا، والعمل على تبني الكفاءات الوطنية وتحفيزها للعمل داخل وطنها.

3.5 العلاقة بين التنمية الإدارية والتدريب.

في كثير من الأدبيات يستخدم مفهوم التدريب والتنمية بشكل مترادف ، ولكن هنالك بعض الفروق التي يجب الانتباه لها، ولكن إجمالاً يمكن القول بأن التدريب هو مكون أساسي في عملية التنمية الإدارية.

3.5.1 مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم. (ديسلر، 2003)

ويعرفه القاضي بأنه معاونة الفرد على اكتساب المهارات المهنية التي تساعد على مواجهة مقتضيات المهنة للعمل حتى يستطيع التنافس مع الآخرين. (القاضي، 1998).

ويعتبر (السلمي، 1985) أن التدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة.

اما (توفيق، 1994) فيعتبر التدريب بأنه تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط عملي لاحتياجاته التدريبية.

ومن قال بأن التدريب هو " النشاط المستمر لتدريب الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عملاً ما". (زويلف، 1996).

إذن يمكن القول بأن التدريب يعتبر عنصراً أساسياً وأداة فعالة تمكن المنظمة أو الشركة من تحقيق أهدافها وإثبات مكانتها وإعطائها دوراً منافساً، من خلال بناء أهم عنصر فيها وهو الكادر البشري.

3.5.2 ضرورة التدريب:

على الرغم من الجهد الذي يبذل في اختيار الأفراد، فإن مهاراتهم الوظيفية بحاجة إلى صقل وزيادة المعرفة واكتساب المهارات بما يستجد في مجال عملهم وتحسين قدراتهم على الأداء لعملهم الحالي أو الوظائف التي سيشغلونها فيما بعد، لمواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة وتحويل اتجاهاتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة كي تبقى وتستمر مع مرور الزمن، ومن هنا تبرز أهمية التدريب (كلير، 1991).

كما ان التدريب الإداري يعزز الحماسة لدى مستوى المدراء تحديداً، كما يساعد على توثيق العلاقات بين الدوائر في المؤسسة ويخلق قوة دافعة وديمومة جديدة في داخل المؤسسة. (Pollitt, 2002)

ومع ما يحدث في عالمنا من تسارع غير مسبوق في كافة النواحي العلمية التكنولوجية، جعل للتدريب ضرورة ملحة حتى يتمكن الكادر البشري من مواكبة هذا الامر أولاً بأول وأن يكون على دراية بما يدور حوله، فلا يمكن أن تتطور الاجراءات والنظم وآليات العمل في العالم ويبقى وضع المنظمة على ما هو عليه، كما يجب أن يكون التدريب بشكل منظم ومخطط له وبشكل مستمر وأن تولى له عناية خاصة، لأنه لو ترك الامر بشكل فردي او دون تخطيط فلن يكتب له النجاح، وهذا ما أكد عليه (fowler, 1998) انه لجعل الصناعة خصوصاً، قادرة على التنافس في أي بلد فإنها تحتاج إلى زيادة في الاستثمار في عملية التدريب الإداري لأنها تزيد من المرونة في العمل، وتزيد من قدرات المتدربين وتجدد مهاراتهم خلال فترة زمنية قصيرة.

3.5.3 أبرز الاختلافات والفروق بين التدريب والتنمية الإدارية:

- يمكن الحديث عن عدة فروق تميز التدريب عن التنمية الإدارية أهمها :
- "إن التدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية". (البرادعي، 2005)
 - يتعامل التدريب مع الاحتياجات الحالية، بينما تتعامل برامج التنمية الإدارية مع الاحتياجات المتوقعة، كما يتلاءم التدريب مع متطلبات الوظيفة بينما تتلاءم التنمية الإدارية مع متطلبات الأفراد وقدراتهم. (Alsamani, 1997)
 - " تهتم التنمية الإدارية بالمدى الطويل إذ أن العائد منها تظهر نتيجته في المدى الطويل وتتصف بالاستمرار، بينما يركز التدريب على المدى القصير". (ديوب، 2002)
 - يعتبر التدريب استراتيجية تكيفية تعتمد على مهارات محددة ومعروفة، وتساعد الأفراد على أن يصبحوا متخصصين في مجال محدد، أما التنمية فهي استراتيجية بنائية توسع أفق الأفراد

وتوجههم وتثري وجهات نظرهم وتكسبهم رؤى جديدة، وتجعلهم قادرين على التفكير بشكل استراتيجي، حتى إذا كان عملهم لا يستدعي ذلك. (park,1993).

ومن خلال ما سبق من تعريف التدريب والتنمية الإدارية يمكن القول بأن هنالك فروق بين التدريب والتنمية الإدارية، وبأن التدريب هو أحد الأمور التي يعتمد عليها بشكل أساسي في إحداث التنمية ولا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون التطرق إلى التدريب.

3.6 (7S mckinsey) كأحد أدوات تقييم برامج التنمية الإدارية.

سنسلط الضوء في هذا الجزء على أداة 7S وهي الأداة التي تم استخدامها في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، كونها تركز على سبعة عناصر رئيسية تعتبر العماد الإداري لأي منظمة، ويجب أن تعمل بشكل متوازي ليتحقق النجاح للمنظمة.

3.6.1 نبذة عن الأداة:

تعتبر أداة 7S من أكثر النماذج شعبية في تحليل بيئة المنظمات للتحقق إذا ما كانت تسيير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها، وقد تم تطويرها من قبل (Tom Peters & Robert Waterman) الاستشاريين في شركة (Mckinsey & Company consulting) . وتقوم هذه الأداة على نظرية مفادها أنه إذا كانت المنظمة تريد أن تؤدي دورها بشكل ممتاز، يجب أن تعمل العناصر السبعة بشكل متوازي ويعزز بعضها بعضاً، ومن خلال ذلك يساعد هذا النموذج في تحديد نقاط الضعف لمعالجتها وتعزيز ما يحتاج منها لتعزيز. والسبعة عناصر مترابطة كما هو موضح في الشكل رقم (3.1).

شكل رقم (3.1): مكونات 7S



المصدر: موقع (www.masterclassmanagement.com)

وتنقسم إلى مجموعتين كما هو موضح في الجدول رقم (3.1).

جدول رقم (3.1) تقسيمات 7S

Hard "S"	Soft "S"
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

المصدر: من إعداد الباحث

- "Hard S" :

- وسميت بذلك كونها العناصر الأكثر إمكانية لتحديدها وقياسها وتأثيرها واضح في المنظمة بشكل كبير، وفيما يلي شرح مبسط حول كل عنصر:
1. الاستراتيجية: وهي الأحداث والاجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، وتشتمل أيضاً على تخصيص الموارد و العملاء والمنافسة و البيئة.
 2. الهيكل: وهي تتعلق بوحدة المنظمة وكيفية التواصل مع بعضها البعض وطبيعة هيكل المنظمة وشكلها من حيث المركزية واللامركزية وخلافه.
 3. النظم: وهي تشمل مجموعة النظم الموجودة داخل المنظمة التي تحدد العمليات والاجراءات ويشمل ذلك الأنظمة المالية والإدارية وأنظمة التعيين والترقية...إلخ.

- "Soft S" :

1. القيم المشتركة: وهي القيم الأساسية للمنظمة التي تربط العوامل الستة المتبقية وهي عبارة عن الأفكار الأساسية أو المبادئ التوجيهية التي تعتبر أساس المنظمة ومصدر استمراريته.
2. النمط: والمقصود به القواعد والأساليب الإدارية المتبعة في المنظمة.
3. الموظفين: وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري للمؤسسة وأهم عناصر نجاحها، ويشير إلى مواصفاتهم وأداءهم ..إلخ .
4. المهارات: وهي تشير إلى الكفاءات الأساسية للمنظمة.

3.6.2 فوائد 7S ومجالات استخدامها:

1. أداة تشخيصية لمعرفة الأنظمة الغير فعالة ومواطن الضعف والقوة فيها.
2. توجيه التغيير داخل المنظمة.
3. قياس مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي وتوازنها.

مما سبق يتبين سبب اختيارها في تصميم الاستبانة، كونها تركز على كافة الجوانب الإدارية الهامة في المنظمة والتي من الأهمية معرفة درجة التركيز عليها في برامج بناء القدرات ومن ثم دورها في تطوير المنظمة، وأثرها فيما بعد على التنمية الإدارية بشكل عام.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة "الطريقة والإجراءات"

- 4.1 مقدمة.
- 4.2 منهجية الدراسة.
- 4.3 مجتمع الدراسة.
- 4.4 عينة الدراسة.
- 4.5 أداة الدراسة.
- 4.6 صدق الاستبانة.
- 4.7 ثبات الاستبيان.
- 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

4.1 مقدمة:

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

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

4.2 منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمادي، 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

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

4.3 مجتمع الدراسة :

المجتمع المستهدف يتكون من منظمات المجتمع المدني التي استفادت من برامج بناء القدرات الممولة من الخارج خلال الفترة المستهدفة في الدراسة وهي من (2008م - 2014م) والتي تمتاز

بالاستمرارية والتواصل المستمر ما بين الجهة المانحة والجهة المستفيدة حتى بعد تنفيذ البرنامج، و البالغ عددها (122) منظمة، وهذا حسب الكشوفات التي تم الحصول عليها من الجهات المنفذة للبرامج والتي توضح أسماء المنظمات المستفيدة وأماكن تواجدها وسنة تنفيذ البرامج، حيث تم أخذ أكثر شخصين اطلاقاً ومعرفة بهذه البرامج من كل منظمة، ويوضح الجدول رقم(4.1) الجهات المنفذة للبرامج والجهات الممولة وعدد المنظمات التي استفادت من كل برنامج.

جدول رقم(4.1) الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات والجهات الممولة وعدد المنظمات المستفيدة

م	الجهة المنفذة	الجهة الممولة	عدد المنظمات المستفيدة
1	شبكة المنظمات الأهلية (PNGO)	المساعدات الشعبية النرويجية(NPA)	70
2	مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)	البنك الدولي	29
3	مركز شئون المرأة	مؤسسة كفيينا تل كفيينا السويدية	13
4	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)	منظمة الشفافية الدولية ويتمويل (SIDA + UKFCO +) (GermanFO)	5
5	ائتلاف بنيان	الاتحاد الأوروبي	5
المجموع			122

المصدر: من تصميم الباحث بناءً على الكشوفات التي تم الحصول عليها من الجهات المنفذة للبرامج

4.4 عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع (244) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (160) استبانة بنسبة (65.57%)، كما هو موضح في جدول رقم(4.2).

جدول رقم (4.2) عدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة

م	الجهة المنفذة	عدد المنظمات المستفيدة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المرجعة
1	(PNGO)	70	140	86
2	(NDC)	29	58	33
3	مركز شئون المرأة	13	26	24
4	(أمان)	5	10	7
5	ائتلاف بنيان	5	10	10
المجموع			244	160

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على أعداد الاستبانات الموزعة والمستردة.

4.5 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول:

"برامج بناء القدرات الممولة من الخارج وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الأولية عن المستجيب (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، السن، الحالة الاجتماعية، مجال عمل المؤسسة، المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 44 فقرة، موزع على 8 مجالات:

المجال الأول: برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة، ويتكون من (4) فقرات.

المجال السادس: أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري، ويتكون من (4) فقرات.

المجال السابع: أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثامن: أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة، ويتكون من (4) فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4.3):

جدول (4.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة " موافق بدرجة قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خطوات بناء الاستبانة:

تم إعداد استبانة حول " برامج بناء القدرات الممولة من الخارج وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (39) فقرة.
- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وبعض العاملين في منظمات المجتمع المدني, والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم ومكان العمل.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل, لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (44) فقرة و(8) مجالات, ملحق (2).

4.6 صدق الاستبيان:

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

4.6.1 صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر متخصص في الإدارة و الاحصاء ومطلعين على عمل منظمات المجتمع المدني وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

4.6.2 صدق المقياس:

4.6.2.1 الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج والدرجة الكلية للمجال"

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم دراسة المؤسسة المستهدفة واحتياجاتها التدريبية قبل البدء في تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية.	.701	*0.000
2.	يتم اشراك المؤسسة المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	.665	*0.000
3.	يستهدف برنامج بناء القدرات الإدارية كافة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.	.776	*0.000
4.	يتم تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية باستخدام أساليب متنوعة مع التركيز على التدريب من خلال العمل.	.757	*0.000
5.	يتم تقييم برنامج بناء القدرات الإدارية أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج.	.757	*0.000
6.	عند القيام بعملية التقييم فإن مقاييس الأداء تكون شاملة ومعبرة عن الكيف والكم.	.750	*0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.765	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع خطة استراتيجية وأهداف واضحة ودقيقة للمؤسسة.
2.	*0.000	.762	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تطوير رؤية واضحة.
3.	*0.000	.695	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد رسالتها ومهمتها الأساسية في خدمة المجتمع.
4.	*0.000	.816	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في استغلال مواردها وقدراتها بطريقة أكثر فاعلية.
5.	*0.000	.753	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع.
6.	*0.000	.774	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تحليل البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.
7.	*0.000	.670	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في أخذ وضع منافس للمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها.
8.	*0.000	.787	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات التقييم والرقابة والمتابعة داخل المؤسسة.

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.786	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في بناء هيكل إداري مناسب لحجمها وطبيعتها عملها.
2.	*0.000	.780	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع هيكل تنظيمي موثم للخطة الاستراتيجية.
3.	*0.000	.691	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تطوير علاقات العمل وآليات كتابة التقارير وتدققها خلال المؤسسة.
4.	*0.000	.792	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز اللامركزية والديمقراطية في اتخاذ القرارات.
5.	*0.000	.756	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ أدوار قيادية.

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

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة"
والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.716	يهدف برنامج بناء القدرات إلى تبني نظام عمل وتقنيات أكثر فاعلية ومرونة وملائمة لطبيعة العمل.
2.	*0.000	.776	يساهم برنامج بناء القدرات في تبسيط الاجراءات والسياسات الإدارية داخل المؤسسة .
3.	*0.000	.805	يساعد برنامج بناء القدرات في جعل الاستجابة للمستفيدين من خدمات المؤسسة سريعة وفعالة وآلية التعامل معهم أفضل.
4.	*0.000	.770	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل تدفق المعلومات والبيانات خلال المؤسسة أسرع وأكثر فاعلية.
5.	*0.000	.820	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام مالي فعال ومطبق.
6.	*0.000	.806	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام إداري فعال ومطبق.
7.	*0.000	.769	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام رقابي فعال ومطبق.

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

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.762	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير دليل إرشادي بأخلاقيات العمل.
2.	*0.000	.840	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تحسين سياسة الانضباط والالتزام في المؤسسة.
3.	*0.000	.832	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في زيادة تبني الموظفين لقيم وثقافة المؤسسة.
4.	*0.000	.805	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية رفع مستوى الشفافية والنشر داخل المؤسسة.

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

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.816	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة المؤسسة.
2.	*0.000	.849	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل العلاقة مبنية على التعاون أكثر منه على التنافس بين مكونات المؤسسة.
3.	*0.000	.802	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تشجيع روح العمل الجماعي في المؤسسة.
4.	*0.000	.827	يشجع برنامج بناء القدرات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

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

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.717	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات الإدارية للموظفين.
2.	*0.000	.699	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات المالية للموظفين.
3.	*0.000	.779	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات اختيار وتعيين الموظفين.
4.	*0.000	.792	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين ومعالجة نقاط الضعف لديهم.
5.	*0.000	.731	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعريف الموظفين بالحقوق والواجبات والقوانين التي تحميهم.
6.	*0.000	.777	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع نظام محدد لتقييم العاملين داخل المؤسسة.

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

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4.11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	.819	*0.000
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.	.836	*0.000
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات كتابة المشاريع وجلب التمويل.	.827	*0.000
4.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التشبيك والمناصرة.	.815	*0.000

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

4.6.2.2 الصدق البنائي Structure Validity:

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

يبين جدول (4.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.762	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
*0.000	.851	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
*0.000	.874	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
*0.000	.876	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
*0.000	.838	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
*0.000	.818	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
*0.000	.871	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
*0.000	.761	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.

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

4.7 ثبات الاستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.13).

جدول (4.13)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.908	0.824	6	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.944	0.890	8	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
0.903	0.815	5	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
0.945	0.892	7	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.908	0.824	4	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.918	0.842	4	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.919	0.844	6	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
0.917	0.841	4	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.
0.983	0.966	44	جميع المجالات

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.815,0.892) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.966). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.903,0.945) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983) وهذا يعني أن الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.800) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.544) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha), لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

5.1 مقدمة.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الأولية.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة.

5.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات الأولية التي اشتملت على (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، السن، الحالة الاجتماعية، مجال عمل المؤسسة، المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الأولية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الأولية

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
مدير تنفيذي	50	31.3
مدير برنامج	16	10.0
مدير مشروع	7	4.4
منسق مشروع	19	11.9
إداري	68	42.5
المجموع	160	100.0

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 31.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، 10.0% مدير برنامج، 4.4% مدير مشروع، 11.9% منسق مشروع، بينما 42.5% مساهم الوظيفي إداري.

حيث أنه في مثل هذه البرامج تكون المشاركة بشكل كبير من قبل المدير التنفيذي أو من ينوب عنه أو يشاركه من الإداريين كونهم الأكثر اطلاعا واهتماماً بالعمل الإداري والأقدر على تطبيق الخبرات التي تم اكتسابها داخل المنظمة وتكون خلفياتهم التعليمية متعلقة بالدرجة الأولى بالجانب الإداري، ويلاحظ أن عدد من مساهم الوظيفي إداري هم الأكثر وهذا يرجع لانشغال المدراء التنفيذيين بعض الأحيان عن المشاركة.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
1- أقل من 5 سنوات	53	33.1
من 5 - أقل من 10 سنوات	68	42.5
من 10 - أقل من 15 سنة	30	18.8
15 فما فوق	9	5.6
المجموع	160	100.0

يتضح من جدول (5.2) أنما نسبته 33.1% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 1- أقل من 5 سنوات، 42.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، 18.8% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 - أقل من 15 سنة، بينما 5.6% سنوات خبرتهم 15 سنة فما فوق.

وهذا التوزيع يتفق مع طبيعة العمل في منظمات المجتمع المدني داخل قطاع غزة حيث أن النسبة العظمى من العاملين فيها يترك العمل فيها بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل فتكون سنوات العمل في المجلد قليلة، وعدد قليل هو الذي يستمر لأكثر من عشر سنوات في ذات العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	24	15.0
بكالوريوس	117	73.1
ماجستير	16	10.0
دكتوراه	3	1.9
المجموع	160	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 15.0% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، 73.1% يحملون درجة البكالوريوس، 10.0% يحملون درجة الماجستير، بينما 1.9% يحملون درجة الدكتوراه.

حيث أن غالبية حملة الشهادات العليا ينخرطون في العمل الأكاديمي ومعظم عملهم في منظمات المجتمع المدني تكون إما في عضوية مجالس الإدارة أو بشكل إشرافي مؤقت، والغالبية العظمى من العاملين هم من حملة درجة البكالوريوس.

كما أن هذا يتفق مع شروط التوظيف في منظمات المجتمع المدني التي تشترط فيها شهادة البكالوريوس كحد أدنى ويتفق هذا مع نتائج دراسة (الفراء، 2009) التي أظهرت أن العاملين في المنظمات غير الحكومية تكون غالبيتهم يحملون مؤهل جامعي بكالوريوس فأعلى.

- توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية %	العدد	السن
38.1	61	من 20- أقل من 30 سنة
33.1	53	من 30- أقل من 40 سنة
21.3	34	من 40- أقل من 50 سنة
5.6	9	من 50- أقل من 60 سنة
1.9	3	60 فما فوق
100.0	160	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أنما نسبته 38.1% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20- أقل من 30 سنة، 33.1% يتراوح سنهم من 30- أقل من 40 سنة، 21.3% يتراوح سنهم من 40- أقل من 50 سنة، 5.6% يتراوح سنهم من 50- أقل من 60 سنة، بينما 1.9% سنهم 60 فما فوق.

أي أن 71.2% منهم تتراوح أعمارهم بين 21-40 سنة، وهذا يتفق مع واقع العمل في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، حيث أن غالبية العاملين فيها من الشباب الذي يبدأ حياته المهنية بالعمل داخلها لحين توفر فرصة عمل أفضل (حكومية أو وكالة) وعدد قليل من يستمر لمراحل متقدمة من عمره.

- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
62.5	100	متزوج
37.5	60	غير ذلك
100.0	160	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 62.5% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج، بينما 37.5% حالتهم الاجتماعية غير ذلك.

-توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة

جدول (5.6):توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	مجال عمل المؤسسة
63.8	102	تنموي
41.9	67	إغاثي - خيرى
58.8	94	تعليم وتدريب
68.1	109	مرأة وطفل
30.0	48	صحة وتأهيل
26.9	43	ديمقراطية وحقوق إنسان
25.6	41	أخرى

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 63.8% من عينة الدراسة أجابوا أن مجال عمل مؤسستهم تنموي، 41.9% مجال عملها إغاثي - خيرى، 58.8% مجال عملها تعليم وتدريب، 68.1% مجال عملها امرأة وطفل، 30.0% مجال عملها صحة وتأهيل، 26.9% مجال عملها ديمقراطية وحقوق إنسان، بينما 25.6% مجال عملها غير ذلك.

ويلاحظ ان نسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا بان مجال عملهم مرأة وطفل وتنمية وهذا مرده أن الجهات المانحة تركز بالدرجة الأولى على منظمات المجتمع المدني التي ترعى هذه المجالات وتتفق مع أهدافها في العمل، يلي ذلك جانب التعليم والتدريب ثم الجانب الإغاثي حيث أن معظم منظمات المجتمع المدني وخاصة بعد الحصار المفروض على قطاع غزة أصبح لها اهتمامات في هذا المجال وإن لم يكن من صلب عملها، ويتبع ذلك باقي المجالات بنسب أقل.

-توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة

جدول (5.7):توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة
29.7	47	شمال غزة
29.1	46	غزة
22.2	35	الوسطى
30.4	48	خانيونس
32.3	51	رفح

يتضح من جدول (5.7) أنما نسبته 29.7% من عينة الدراسة أجابوا أن المؤسسة تغطي منطقة شمال غزة، 29.1% تغطي المؤسسة منطقة غزة، 22.2% تغطي المؤسسة منطقة الوسطى، 30.4% تغطي المؤسسة منطقة خانينوس، بينما 32.3% تغطي المؤسسة منطقة رفح.

وبلاحظ من النسب السابقة أنها لا تتناسب مع التوزيع الطبيعي لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة حيث أن العدد الأكبر منها موجود في غزة يليها الشمال ثم خانينوس وباقي المحافظات، ومرد ذلك إلى أن المنظمات العاملة في غزة يمتد عملها لمحافظة الشمال وليس العكس، كما أن معظم المنظمات العاملة في خانينوس يمتد نطاق عملها لرفح والعكس صحيح، لذا ظهرت النسب مرتفعة لمحافظتي رفح وخانينوس، كما أن الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات لا تراعي هذه النسب عند اختيارها للمنظمات المستهدفة.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار العينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

الفرضية الصفريّة: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفريّة ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

- تحليل فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج "

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم دراسة المؤسسة المستهدفة واحتياجاتها التدريبية قبل البدء في تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية.	4.24	84.75	19.45	*0.000	1	
2.	يتم اشراك المؤسسة المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.	4.10	82.00	14.81	*0.000	3	
3.	يستهدف برنامج بناء القدرات الإدارية كافة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.	4.15	83.06	16.73	*0.000	2	
4.	يتم تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية باستخدام أساليب متنوعة مع التركيز على التدريب من خلال العمل.	4.08	81.51	17.30	*0.000	4	
5.	يتم تقييم برنامج بناء القدرات الإدارية أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج.	3.90	78.00	11.55	*0.000	6	
6.	عند القيام بعملية التقييم فإن مقاييس الأداء تكون شاملة ومعبرة عن الكيف والكم.	3.94	78.74	13.27	*0.000	5	
	جميع فقرات المجال معاً	4.07	81.32	20.93	*0.000		

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

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم دراسة المؤسسة المستهدفة واحتياجاتها التدريبية قبل البدء في تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية " يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.75%، قيمة الاختبار 19.45 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتم تقييم برنامج بناء القدرات الإدارية أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج " يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.00%، قيمة الاختبار 11.55، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.32%، قيمة الاختبار 20.93، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن برامج بناء القدرات المنفذة موضع الدراسة يتم تنفيذها من قبل جهات أصبحت لديها خبرة طويلة في هذا المجال مثل شبكة المنظمات الأهلية ومركز تطوير المؤسسات الأهلية، كما أنها توكل عملية التدريب إلى طواقم على درجة عالية من الخبرة وبمشاركة كادر أكاديمي على مستوى عالٍ، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن الجهات المانحة تراقب هذه البرامج بشكل مكثف ويكون هدفها أن تنفذ بشكل مهني على خلاف برامج أخرى مثل البرامج السياسية التي تكون فيها الجهات المانحة حريصة على تنفيذها وفق أجندتها الخاصة وتهدف من وراءها لنشر فكر معين أو تحقيق هدف سياسي معين، فالعمل الإداري لا يمكن تحييره أو حرفه وفق أجندات خاصة، وإن كان من الملاحظ أن جميع المنظمات المستفيدة من هذه البرامج يتم اختيارها وفق محددات خاصة أهمها بعدها عن التوجهات السياسية المخالفة للجهة المانحة، ولكن ما يعيننا هنا العمل الإداري بشكل محدد بعيداً عن أي أهداف أخرى.

كما انه فيما يتعلق باشتراك المؤسسة المستهدفة في تحديد الاحتياجات التدريبية فهذا يتفق مع دراسة (السراج، 2010) من أنه يتم الاخذ برأي العاملين في منظمات المجتمع المدني في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث إن العاملين في هذه المنظمات هم الأكثر دراية بكيفية تطوير عملهم ومنظمتهم.

ويختلف مع دراسة (أبو سلطان، 2004) التي ذكرت بأن تحديد الاحتياجات التدريبية في البرامج الممولة من الخارج لم تكن بالشكل المطلوب أو الصحيح، ولم تزد من قوة وفعالية العملية التدريبية وإن اتفق مع أن البرامج الممولة من الخارج يتم تقييمها وهو ما يزيد من قوة وفعالية العملية التدريبية.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على التنمية الإدارية.

تم استخدام اختبار المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الاستبيان	4.06	81.30	25.47	*0.000

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

تبين من جدول (5.9) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.30%، قيمة الاختبار 25.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن برامج بناء القدرات بالفعل قد أحدثت نقلة نوعية في العمل الإداري في منظمات المجتمع المدني المستهدفة، فمن خلال إطلاع الباحث والمقابلات التي أجراها مع المدراء التنفيذيين لمعظم هذه المؤسسات يلاحظ أن هنالك تطوراً ملحوظاً وأهم هذه التطورات الملموسة:

1. أصبح لدى هذه المنظمات خطة استراتيجية كاملة، لم تكن موجودة من قبل.
2. أصبح لديها هيكل إداري واضح وتوصيف وظيفي محدد، كانت تفتقده هذه المنظمات.
3. تم صياغة مدونة سلوك (تحتوي اخلاقيات العمل) متوفرة لدى كل منظمة.
4. تم عمل تحليل كامل للمؤسسة ومن خلاله تم تحديد نقاط القوة والضعف وأصبح لدى القائمين على المؤسسة اطلاع كامل بوضعهم الإداري.
5. اكتسب العاملون في المؤسسة مهارات لم تكن متوفرة لديهم من قبل أو كانت عبارة عن اجتهادات شخصية بدون منهجية واضحة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قيطة، 2009) التي أكدت على الدور الذي لعبه التمويل الدولي في التطوير الإداري، حيث أن ما نسبته 71.6% من المستطلعة آراؤهم أبدوا موافقة على أن التمويل المقدم ساهم في تطوير الجوانب الإدارية للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية وهذا ما أبدته دراسة (الرملاوي، 2012).

كما أبدته دراسة (زعزوع، 2012) في أن المنح والمعونات الدولية لها دور في التطوير التنظيمي، حيث أن لها دوراً في تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والقواعد الحاكمة للعمل وفي تطوير الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة وإيضاً في تطوير الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وفي تطوير التطوير والتغيير التكنولوجي وفي تطوير نظم العمل والموارد البشرية. واتفقت مع دراسة (أبو سلطان، 2004) التي أكدت على فاعلية برامج التدريب الإداري الممول من الخارج.

كما أن كل ما سبق يدفعنا للقول أن التطوير التنظيمي لكي يتحقق فهو بحاجة إلى تطوير في الهياكل التنظيمية والأنظمة والسياسات والموارد البشرية داخل المنظمة وهذا ما أكدته دراسة (مرزوق، 2006) وبالتالي فإن برامج بناء القدرات الممولة من الخارج له دور مؤثر في التنمية الإدارية من خلال تأثيرها على هذه الجوانب كما سيتضح فيما يلي.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) α على الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع خطة استراتيجية وأهداف واضحة ودقيقة للمؤسسة.	4.24	84.75	21.67	*0.000	2
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تطوير رؤية واضحة.	4.22	84.38	20.57	*0.000	3
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد رسالتها ومهمتها الأساسية في خدمة المجتمع.	4.25	85.00	21.25	*0.000	1
4.	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في استغلال مواردها وقدراتها بطريقة أكثر فاعلية.	4.09	81.75	16.48	*0.000	6
5.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع.	4.12	82.38	18.33	*0.000	5
6.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تحليل البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.	3.96	79.25	14.97	*0.000	7
7.	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في أخذ وضع منافس للمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها.	3.87	77.36	13.61	*0.000	8
8.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات التقييم والرقابة والمتابعة داخل المؤسسة.	4.13	82.50	17.99	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.11	82.19	23.90	*0.000	

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

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد رسالتها ومهمتها الأساسية في خدمة المجتمع " يساوي 4.25 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.00%، قيمة الاختبار 21.25، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في أخذ وضع منافس للمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها" يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.36%، قيمة الاختبار 13.61، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.19%، قيمة الاختبار 23.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية القائلة بـ :تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الذي لعبته برامج بناء القدرات في وضع خطة استراتيجية واضحة والتي من خلالها أصبح لديها رؤية ورسالة محددة، وبالتالي حددت المهمة الأساسية والدور الفعلي للمنظمة، كما أنها ساهمت في إعطاءها وضع منافس قوي مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال وإن كان عدم وجود تواصل بالشكل المطلوب بين المنظمات وبعضها البعض قد اثر وإن بشكل قليل على الوضع التنافسي للمنظمة، فحسب دراسة (ماس، 2005) بأن هنالك حاجة إلى تنسيق أفضل بين المؤسسات الفلسطينية المستفيدة والوكالات المانحة وبين هاتين المجموعتين أنفسهم لتخطيط وتنسيق أفضل.

وقد انفتحت نتائج هذه الفرضية مع دراسة (قيطة، 2009) و (الرملاوي، 2012) في أن المساعدات الخارجية ساهمت في وضع خطط استراتيجية بأهداف طويلة الأجل للمنظمات الأهلية.

الفرضية الثانية : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على هيكلية المؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في بناء هيكل إداري مناسب لحجمها وطبيعتها عملها.	4.19	83.90	18.49	*0.000	1
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع هيكل تنظيمي موئم للخطة الاستراتيجية.	4.11	82.14	18.79	*0.000	3
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تطوير علاقات العمل وآليات كتابة التقارير وتدققها خلال المؤسسة.	4.19	83.75	21.13	*0.000	2
4.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز اللامركزية والديمقراطية في اتخاذ القرارات.	3.88	77.50	12.88	*0.000	5
5.	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ أدوار قيادية.	3.96	79.13	14.77	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.06	81.28	22.33	*0.000	

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

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في بناء هيكل إداري مناسب لحجمها وطبيعتها عملها" يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.90%، قيمة الاختبار 18.49، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز اللامركزية والديمقراطية في اتخاذ القرارات" يساوي 3.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.50%، قيمة الاختبار 12.88، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.28%، قيمة الاختبار 22.33، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على هيكلية المؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الإيجابي الذي لعبته برامج بناء القدرات في هذا المجال حيث أصبح لدى هذه المنظمات هيكل إداري واضح، يوضح موقع كل عنصر في المنظمة وآليات العمل والتواصل فيما بينهم، وإن كانت ثقافة المركزية التي تعاني منها دول العالم الثالث قد أثرت ولو بشكل قليل على مسألة المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.

الفرضية الثالثة : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) على نظام المؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يهدف برنامج بناء القدرات إلى تبني نظام عمل وتقنيات أكثر فاعلية ومرونة وملائمة لطبيعة العمل.	4.00	80.00	15.11	*0.000	5
2.	يساهم برنامج بناء القدرات في تبسيط الإجراءات والسياسات الإدارية داخل المؤسسة .	4.04	80.88	16.66	*0.000	3
3.	يساعد برنامج بناء القدرات في جعل الاستجابة للمستفيدين من خدمات المؤسسة سريعة وفعالة وآلية التعامل معهم أفضل.	3.94	78.87	13.74	*0.000	6
4.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل تدفق المعلومات والبيانات خلال المؤسسة أسرع وأكثر فاعلية.	4.04	80.88	15.59	*0.000	3
5.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام مالي فعال ومطبق.	4.06	81.13	16.33	*0.000	1
6.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام إداري فعال ومطبق.	4.05	81.00	16.00	*0.000	2
7.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام رقابي فعال ومطبق.	3.91	78.24	14.12	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.01	80.16	19.72	*0.000	

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

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام مالي فعال ومطبق " يساوي 4.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.13%، قيمة الاختبار 16.33، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام رقابي فعال ومطبق " يساوي 3.91 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.24%، قيمة الاختبار 14.12، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.16%، قيمة الاختبار 19.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على نظام المؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن هذه المعونات قد ساهمت في وضع نظام مالي ونظام إداري واضح ومناسب لطبيعة عمل المؤسسة وحجمها، وقد اطلع الباحث على نماذج من هذه الأنظمة، التي ساهمت في إحداث نقلة نوعية لعمل مثل هذه لمؤسسات.

وهذا يتفق مع دراسة (قيطة، 2009) و (الرملاوي، 2012) حيث أكدتا على دور المساعدات الخارجية في وضع نظام مالي وإداري فعال للمنظمة.

الفرضية الرابعة : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على القيم المشتركة داخل المؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير دليل إرشادي بأخلاقيات العمل.	3.97	79.50	15.46	*0.000	3
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تحسين سياسة الانضباط والالتزام في المؤسسة.	3.96	79.25	16.39	*0.000	4
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في زيادة تبني الموظفين لقيم وثقافة المؤسسة.	4.04	80.75	16.09	*0.000	1
4.	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية رفع مستوى الشفافية والنشر داخل المؤسسة.	4.03	80.50	15.32	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	79.98	19.51	*0.000	

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

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في زيادة تبني الموظفين لقيم وثقافة المؤسسة " يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.75%، قيمة الاختبار 16.09، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تحسين سياسة الانضباط والالتزام في المؤسسة " يساوي 3.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.25%، قيمة الاختبار 16.39، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.00، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.98%، قيمة الاختبار 19.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية الفائلة بـ :تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على القيم المشتركة داخل المؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الذي لعبته هذه المعونات في وضع مدونة سلوك بأخلاقيات العمل والقيم الواجب توافرها لضمان سير عمل المؤسسة بصورة سليمة ومهنية وأن تؤدي رسالتها على أكمل وجه، وإن كانت مثل هذه الأمور من الصعب بمكان قياسها كونها شيء غير ملموس وتفاوت من شخص لآخر، ولكن برامج بناء القدرات قامت بدورها في وضع الدليل الإرشادي بأخلاقيات العمل واكسبت المشاركين المهارات المطلوبة في هذا المجال ومدى استمراريته وفعاليتها مرتبطة بقيادة المنظمة وقيامها بدورها بشكل مستمر.

الفرضية الخامسة : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على نمط المؤسسة الإداري.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة المؤسسة.	4.17	83.38	18.60	*0.000	2
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل العلاقة مبنية على التعاون أكثر منه على التنافس بين مكونات المؤسسة.	3.97	79.38	14.81	*0.000	4
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تشجيع روح العمل الجماعي في المؤسسة.	4.22	84.38	20.12	*0.000	1
4.	يشجع برنامج بناء القدرات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	4.13	82.53	16.23	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.12	82.45	21.14	*0.000	

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

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تشجيع روح العمل الجماعي في المؤسسة " يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.38%، قيمة الاختبار 20.12، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل العلاقة مبنية على التعاون أكثر منه على التنافس بين مكونات المؤسسة" يساوي 3.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.38%، قيمة الاختبار 14.81، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.45%، قيمة الاختبار 21.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية القائلة بـ: تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على نمط المؤسسة الإداري.

ويرجع الباحث ذلك إلى آلية تنفيذ برامج بناء القدرات التي لوحظ أن هنالك حرص من قبل الجهات المنفذة على اشراك كافة مكونات المنظمة في صياغة ووضع الخطة والنظام الخاص بالمنظمة، وحرصهم على نشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة داخل المنظمة. وهذا يتفق مع دراسة (قيطة، 2009) و (الرملاوي، 2012) حيث أكدتا على دور المساعدات الخارجية ساهمت في اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة.

الفرضية السادسة : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على قدرات الموظفين في المؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات الإدارية للموظفين.	4.28	85.66	22.99	*0.000	1
2.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات المالية للموظفين.	4.08	81.66	16.79	*0.000	4
3.	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات اختيار وتعيين الموظفين.	4.08	81.63	14.79	*0.000	5
4.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين ومعالجة نقاط الضعف لديهم.	4.03	80.63	15.82	*0.000	6
5.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعريف الموظفين بالحقوق والواجبات والقوانين التي تحميهم.	4.14	82.75	18.24	*0.000	2
6.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع نظام محدد لتقييم العاملين داخل المؤسسة.	4.11	82.14	18.58	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.12	82.36	23.58	*0.000	

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

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات الإدارية للموظفين " يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.66%، قيمة الاختبار 22.99، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين ومعالجة نقاط الضعف لديهم" يساوي 4.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.63%، قيمة الاختبار 15.82، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.36%، قيمة الاختبار 23.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية القائلة بـ :تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على الموظفين في المؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة وآلية تنفيذ برامج بناء القدرات حيث أنها إلى جانب الدور الرئيسي لها في تطوير الجوانب الإدارية العامة داخل المنظمة فإنها حرصت أيضاً على تنفيذ برامج موازية متعلقة بتطوير مهارات الموظفين الإدارية والمالية ووضع وصف وظيفي محدد لكل موقع داخل المنظمة، كما أنها ساهمت في توضيح القوانين والسياسات التي تحمي حقوق العاملين.

وهذا ما أيدته دراستي (قيطة، 2009) و (الرملاوي، 2012) من أن المساعدات الخارجية ساهمت في إكساب العاملين في منظمات المجتمع المدني أكبر قدر من المعرفة والمهارات من خلال التدريب والتعليم والدعم.

الفرضية السابعة : تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على المهارات في المؤسسة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	3.98	79.63	13.78	*0.000	3
2.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.	4.07	81.38	17.03	*0.000	1
3.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات كتابة المشاريع وجلب التمويل.	3.96	79.25	13.09	*0.000	4
4.	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التشبيك والمناصرة.	4.01	80.13	14.24	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.01	80.11	17.57	*0.000	

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

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة " يساوي 4.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.38%، قيمة الاختبار 0.000، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات كتابة المشاريع وجلب التمويل " يساوي 3.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.25%، قيمة الاختبار 13.09، 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 وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.01، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.11%، قيمة الاختبار 17.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

نتائج الفرضية: تم قبول الفرضية الفائلة بـ :تؤثر المعونات والمنح الدولية بصورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على المهارات في المؤسسة.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الفقرات في المجال الأخير تعتبر من الأساسيات التي يجب أن تتوفر في أي منظمة لتقوم بمهمها على أكمل وجه، وقد حرصت برامج بناء القدرات على تنميتها وتطويرها داخل المنظمات المستهدفة لتقوم بدورها وتحافظ على استمراريتها.

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى للمعلومات الأولية التالية) المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، السن، الحالة الاجتماعية).

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ولعل هذا يرجع إلى أن البرامج واضحة التأثير على مكونات المنظمة لجميع المشاركين في مثل هذه البرامج، بغض النظر عن مساهم الوظيفي وهذا يتفق مع دراسة (قيطة، 2009) التي أكدت أنه لا يوجد فروق تعزى للمسمى الوظيفي حول تأثير المساعدات الأمريكية على التطوير الإداري في منظمات المجتمع المدني المستفيدة.

جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		إداري	منسق مشروع	مدير مشروع	مدير برنامج	مدير تنفيذي	
0.795	0.418	4.08	4.05	3.87	4.22	4.03	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.070	2.211	4.09	4.05	3.55	4.16	4.22	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
0.491	0.858	4.06	4.00	3.74	4.23	4.09	أثر برنامج بناء القدرات على
0.877	0.301	4.01	3.92	3.86	4.11	4.04	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.895	0.273	4.05	3.89	4.00	4.04	3.96	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.572	0.731	4.15	4.30	3.86	4.11	4.06	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.875	0.304	4.09	4.18	3.94	4.16	4.15	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
0.954	0.168	4.03	4.05	3.82	4.00	3.98	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل
0.750	0.480	4.07	4.05	3.81	4.14	4.08	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى إلى سنوات الخبرة. من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن

استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة. وهذا يتفق مع دراسة (قيطة، 2009) التي أكدت أنه لا يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة حول تأثير المساعدات الأمريكية على التطوير الإداري في منظمات المجتمع المدني المستفيدة.

جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 فما فوق	من 5 - أقل من 10	من 1 - أقل من 5	
0.957	0.044	4.09	4.06	4.06	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.308	1.186	4.18	4.15	4.01	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
0.070	2.711	4.05	4.18	3.93	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
0.211	1.571	4.10	4.06	3.88	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.162	1.840	4.16	3.99	3.90	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.694	0.366	4.09	4.18	4.08	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.467	0.765	4.12	4.18	4.04	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
0.105	2.287	4.21	3.97	3.90	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.
0.320	1.149	4.12	4.10	3.98	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذا يتفق مع دراسة (قيطة، 2009) التي أكدت أنه لا يوجد فروق تعزى للمؤهل العلمي حول تأثير المساعدات الأمريكية على التطوير الإداري في منظمات المجتمع المدني المستفيدة.

جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" -المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	
0.782	0.246	4.13	4.04	4.12	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.451	0.801	4.13	4.08	4.24	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
0.326	1.128	4.06	4.03	4.23	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
0.411	0.895	4.02	3.97	4.17	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.589	0.532	3.98	3.98	4.13	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.477	0.744	4.18	4.08	4.26	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.796	0.229	4.11	4.10	4.19	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
0.290	1.247	4.00	3.96	4.22	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.
0.412	0.892	4.08	4.04	4.19	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى إلى السن. من النتائج الموضحة في جدول (5.20) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى السن وذلك لصالح الذين سنهم 40 سنة فما فوق.

ولعل هذا يرجع إلى الاهتمام المتزايد عند الموظفين كلما زادت أعمارهم بالهيكلية وأي شيء يؤثر عليها.

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

جدول (5.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - السن

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 فما فوق	30 - أقل من 40	20 - أقل من 30	
0.259	1.362	4.20	4.01	4.01	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.304	1.199	4.22	4.08	4.05	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
*0.016	4.259	4.26	4.05	3.92	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
0.193	1.662	4.06	4.10	3.89	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.278	1.292	4.11	4.00	3.91	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.315	1.164	4.24	4.04	4.10	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.833	0.183	4.16	4.11	4.10	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
0.064	2.795	4.13	4.09	3.84	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.
0.189	1.681	4.17	4.06	3.98	جميع المجالات معا

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (المعونات والمنح الدولية وأثرها على التنمية الإدارية في قطاع غزة) تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "العينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية، أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الحالة الاجتماعية وذلك لصالح الذين حالتهم الاجتماعية متزوج.

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

جدول (5.21): نتائج اختبار "T-لعينتين مستقلتين" - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير ذلك	متزوج	
0.564	0.578	4.03	4.09	برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج.
0.123	1.552	4.02	4.16	أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية.
*0.043	2.036	3.94	4.14	أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية.
0.204	1.276	3.92	4.06	أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة.
0.913	0.110	3.99	4.00	أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة.
0.384	0.873	4.06	4.16	أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري.
0.184	1.334	4.04	4.17	أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين.
*0.035	2.130	3.85	4.10	أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة.
0.134	1.506	3.98	4.11	جميع المجالات معا

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

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

6.1 مقدمة.

6.2 نتائج الدراسة.

6.3 توصيات الدراسة.

6.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها أثناء إعداد الدراسة وبعد التحليل الإحصائي الذي تم استعراضه في الفصل السابق، حيث تم بحث تأثير برامج بناء القدرات على الجوانب الإدارية السبعة التي تم تحديدها للمنظمات وهي (الاستراتيجية، الهيكلية، نظام المؤسسة، قيم المؤسسة، قدرات الموظفين، المهارات العامة داخل المؤسسة). كما سيتضمن هذا الفصل توصيات الباحث والتي نأمل أن تساهم في تطوير عمل منظمات المجتمع المدني وزيادة الاستفادة من التمويل الخارجي.

6.2 النتائج:

6.2.1 النتائج التي توصل لها الباحث أثناء إعداد الدراسة، من خلال المقابلات والاطلاع على آليات عمل الجهات المانحة والمستفيدة وهي كالتالي:

6.2.1.1 عدم وجود تنسيق بين الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات وبعضها البعض، وهذا ما يتضح من خلال الاطلاع على قائمة المنظمات المستفيدة حيث أن بعض هذه المنظمات استفاد من أكثر من جهة في نفس الوقت وبنفس المحتوى التدريبي.

6.2.1.2 عدم وجود خطة واضحة ومتكاملة لدى أصحاب القرار لإحداث التنمية الإدارية والاكتفاء ببرامج متنوعة ومنفصلة رغم أهميتها الكبيرة.

6.2.1.3 يتم تنفيذ البرامج التدريبية من قبل مؤسسات كبيرة وبمبالغ ضخمة قد لا تتناسب في بعض الأحيان مع حجم الاستفادة التي تحصل عليها بعض المؤسسات.

6.2.1.4 عدم الاستقرار الوظيفي داخل منظمات المجتمع المدني قلل من حجم الاستفادة من برامج بناء القدرات، حيث أن بعض من تفوضهم المؤسسة للمشاركة في البرامج التدريبية وورش العمل قد يترك العمل في المؤسسة في أي وقت.

6.2.1.5 التركيز على قطاع معين من منظمات المجتمع المدني وخاصة تلك التي تعنى بشئون المرأة والطفل على حساب قطاعات أخرى لا تقل أهمية.

6.2.2 النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي لأداة الدراسة (الاستبانة) حيث يمكن استنباط النتائج التالية:

6.2.2.1 يتم تنفيذ برامج بناء القدرات بناء على دراسة مسبقة للمؤسسات المستهدفة وتحديد احتياجاتها، كما انه يتم اشراك المؤسسة المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبعد الانتهاء من البرامج يتم تقييم البرامج المنفذة كما وكيفاً.

6.2.2.2 تلعب برامج بناء القدرات دوراً هاماً في مساعدة المؤسسات المستفيدة على وضع خطة استراتيجية متضمنة للأمور التالية:

- أهداف واضحة ودقيقة.
- رؤية خاصة بالمؤسسة.
- رسالة محددة للمؤسسة.
- أنشطة للتنفيذ مرتبة حسب الأولوية.
- تحليل للبيئة المحيطة ووضع المنافسين.

كما أنها تساعد المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها ووضع آليات مناسبة للتقييم والرقابة والمتابعة.

6.2.2.3 ساهمت برامج بناء القدرات في بناء هيكل إداري مناسب لحجم وطبيعة المؤسسة ومتوائمة

مع خططها الاستراتيجية، إلى جانب تطوير علاقات العمل وآليات كتابة التقارير وتدقيقها داخل المؤسسة، والمساهمة في تعزيز اللامركزية وإعطاء الموظفين أدوار قيادية.

6.2.2.4 ساعدت برامج بناء القدرات المؤسسات المستفيدة في تبني نظام عمل مرن وملائم لطبيعة

عملها، كما ساهمت في تبسيط الإجراءات والسياسيات الإدارية، بما يضمن سرعة الاستجابة للمستفيدين، كما أنها ساعدت في وضع نظام مالي وإداري ورقابي فعال ومطبق لكل مؤسسة مستفيدة.

6.2.2.5 ساهمت برامج بناء القدرات في تطوير دليل إرشادي بأخلاقيات العمل، وتعزيز الاتزان

والانضباط في المؤسسة إلى جانب رفع مستوى الشفافية وتبني قيم وثقافة المؤسسة لدى العاملين.

6.2.2.6 ساعدت برامج بناء القدرات الإدارية في تحديد الأسلوب الإداري الأمثل للمؤسسة، وبناء

علاقة تعاونية بين مكونات المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6.2.2.7 ساهمت برامج بناء القدرات في تطوير المهارات الإدارية والمالية للموظفين، ووضع آليات

مناسبة لاختيار وتعيين وتقييم الموظفين، كما عززت نقاط القوة لدى العاملين وعالجت نقاط الضعف، إلى جانب تعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.

6.2.2.8 عملت برامج بناء القدرات على تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومهارات

الاتصال والتواصل وكتابة المشاريع والتشبيك والمناصرة.

6.3 التوصيات:

في ضوء الدراسة فإن الباحث يقترح التوصيات التالية :-

6.3.1 العمل على زيادة التنسيق بين الجهات المنفذة لبرامج بناء القدرات لضمان أكبر فائدة،

وأوسع مشاركة، وعدم الازدواجية.

- 6.3.2 وضع خطة واضحة ومتكاملة للتنمية الإدارية تشارك فيها كافة منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والحكومي تراعي أولويات المجتمع الفلسطيني.
- 6.3.3 ضرورة تقديم مزيد من الدعم والرعاية للعاملين في منظمات المجتمع المدني لضمان الاستقرار الوظيفي والنهوض بالعمل الأهلي الفلسطيني.
- 6.3.4 ضرورة إشراك كافة قطاعات منظمات المجتمع المدني بغض النظر عن توجهاتها والفئات المستفيدة من خدماتها.
- 6.3.5 ضرورة ألا يقتصر تمويل برامج بناء القدرات على التمويل الخارجي وأن يخصص له جزء من ميزانية المنظمة، وأن يلقي الدعم الحكومي المناسب.
- 6.3.6 تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين منظمات المجتمع المدني، والعمل على إنشاء قاعدة بيانات مشتركة تخدم كافة منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.
- قد لا يكون كافيًا الحكم على برامج بناء القدرات من وجهة نظر المؤسسات المستفيدة فقط لذا توصي الدراسة بالتالي:
- إعداد دراسة مكملة لهذا البحث، بحيث تشمل وجهة نظر الجهات المانحة والجهات المنفذة لمثل هذا البرامج، إلى جانب وجهات نظر الخبراء والمختصين المطلعين على مثل هذه البرامج.
 - إعداد دراسة مكملة لهذه الدراسة تتناول حجم التكاليف والجهد المبذول في مثل هذه البرامج والعائد من وراءها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، يوسف، المنظمات غير الحكومية الفلسطينية - دراسة جغرافية تنموية - غزة، فلسطين. المؤتمر العلمي لكلية التجارة بعنوان " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة . كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 8-9 مايو، 2005.
- أبو راس، عزام، "انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل أنشطتها: المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس :حالة دراسية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الدراسات العليا الدولية في العلوم والعلوم الإنسانية والهندسة المنعقد في جامعة النجاح الوطنية في الفترة مايو 2011م.
- أبو رمضان، محسن، "دور المؤسسات المانحة في ظل حصار غزة" الحوار المتمدن - العدد 2247، 2008، ص2.
- أبو سلطان، يوسف، " تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة)", رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2004.
- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء، 2000، ص31-ص32.
- بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- البياتي، فارس، التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، عمان، 2008، ص204.
- تقرير التنمية البشرية، جامعة بيرزيت، برنامج دراسات التنمية، رام الله، 2002.
- توفيق، عبدالرحيم، "التدريب الأصول والمبادئ العلمية" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1994.
- الجباعي، جاد الكريم، المجتمع المدني هوية الاختلاف، ترقا للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق-سوريا، 2003.
- الجرجاوي، زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص105.
- جوليا بنن وكمبرلي سميث، المساعدات التنموية الرسمية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية -قسم التعاون التنموي، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2010.

- الحمداني، موفق، مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006، ص100.
- دباس، أحمد، "الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الاقتصادي"، ص03.
- الدوري، عبدالعزيز، "التكوين التاريخي للأمة العربية- دراسة في الهوية والوعي " مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1984، ص258.
- ديسلر، جاري، ترجمة: عبدالعال، محمد، "إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003.
- ديفوير، جوزيف، تريتير، علاء، " تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة 1999- 2008 " ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)، القدس ورام الله، 2009، ص97.
- ديوب، أيمن، "التنمية الإدارية وأثرها على المسار الوظيفي على قطاع الدواء في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002، ص49.
- زعزوع، زينب، دور المنح والمساعدات الأجنبية في التطوير التنظيمي، مجلة النهضة، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012 .
- زويلف، دمهدى، اللوزي، د.سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 1993.
- زويلف، مهدي، " حالات وبحث في الإدارة بين النظرية والتطبيق " ، دار مجدلاوي ، الطبعة الاولى، 1996.
- سالم، وليد، " المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية" ماس، القدس - رام الله - فلسطين، 1999، ص11.
- السراج، رجب، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، 2012.
- السلمي، على، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1985.
- السيد، محمود: "الاستشارات الإدارية والتدريب" ، من بحوث الملتقى العربي السابع "الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب، المنعقد في الفترة من 6-9 يوليو، دمشق- سوريا، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص1.
- الشويكي، سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2006، ص119.
- الصوراني، غازي، "الحصار والانقسام وأثارهما الاقتصادية والاجتماعية على قطاع غزة" الحوار المتمدن- العدد 2750، 2009، ص10.

- عامر، سعيد: إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997، ص463.
- عبدالمطلب عبدالحמיד، اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2005، ص233.
- عبدالهادي، عزت، " رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية" مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله-فلسطين، 2004، ص3-5.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد، البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- عصفور، محمد، أصول التنظيم والاساليب، ط6، القاهرة: دار الشرق للتوزيع، 1984، ص530.
- عورتاني، باسل، والعمد، عدنان، المساعدات الدولية والتنمية الاقتصادية - الحالة الفلسطينية، الاقتصاد الفلسطيني في المرحلة الانتقالية، بكار، محمد شتيه (محرراً)، 1999، ص63.
- الفرا، ماجد، التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية-آفاق وتحديات، غزة- فلسطين، 2009.
- الفضلي، فضل ، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية التدريب والتنمية الإدارية ، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد04، الرياض:1995، ص641.
- القاضي، مشعل، "دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، نموذج المملكة الأردنية الهاشمية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 1998.
- القحطاني، محمد، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- كلير، كمال، توصيف وتقييم سياسات الاختيار والتدريب في مصر، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، الكويت، 1991.
- اللوزي، موسى ، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمان ، دار وائل، 2000.
- ليلى مصطفى البرادعي، قضايا إدارية- إدارة المعونات الخارجية الموجهة إلى مجال البيئة في مصر، العدد الرابع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2000 .
- ماس، نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني، 2005.
- محمد، أكرم، الإدارة، عدد2، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة1971، ص33.
- محمود، مرضي، " التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية "، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد2، الكويت 1989، ص8.

- محمود، منال، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص216.
- المدهون ، تهاني، "مقترحات مؤسسية نحو تحسين إدارة ملف المساعدات في السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر خبراء اقتصاديين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2009.
- مرزوق، ابتسام، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية " الخطة الاستراتيجية2010-2014"
- المغيربي، محمد، الدولة والمجتمع المدني في ليبيا، من كتاب المجتمع المدني، منتدى ليبيا للتنمية البشرية والسياسية، سلسلة كتيبات، العدد5، ليبيا، 2003.
- مكتب تنسيق المساعدات الخارجية لدولة الإمارات المتحدة، خدمة تتبع المساعدات الخارجية، الإصدار رقم 1، 2010، ص13.
- هاشم، زكي، التطوير التنظيمي، عمان، 1985، ص26.
- الهيتي، نوازاد، "المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي - الواقع الراهن والتحديات المستقبلية" ، مجلة الجندول، الدوحة- قطر، 2006.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- AbuNahla, Haneen, "**Role of Palestinian NGOS in Utilizing the International Fund to Promote Entrepreneurs and Create Sustainable Job Opportunities, Case Study: Gaza Strip**". Master Thesis , The Islamic University, Gaza, 2008.
- Alsamani, Abdulrahman, "**The Management Development program In Sudi Arabia and its Effects on managerial job performance**", ph.D, Mississippi state University , Mississippi, USA, 1997, p.12
- Daniel M. Rothschild, "**Foreign Aid: Diplomacy- Development- Domestic Politics**", University Of Chicago Press, USA, 2007, P2.
- Fowler, G, "**Improving Vocational training**" Education + Training, Vol.40, No617, 1998, pp242-243.
- park, Leonard, "**university-educational joint ventures: an open systems approach to collaboration and management development programs** ", Ph.D., University of Toronto, Canada, 1993, p70-71.
- Pollitt, D, "**Management Training Gives New Momentum at Lloyds TSB**", Education+ Training ,Vol.44, No7, 2002, PP 324-325.
- Qita, Abeer, "**The Effect of USAID Funding in Developing the Palestinian Community- From Palestinian Non-governmental Organizations perspective Case Study: Gaza Strip**". Master Thesis , The Islamic University, Gaza, 2009.
- Ramlawi, Firas, "**Impact of International Funding Organization on Building the Financial Management Capacity of NGOs Working in Gaza**", Master of Finance & Accounting, Islamic University, Gaza, 2012.

ثالثاً: مواقع الأنترنت:

- شبكة المنظمات الأهلية: www.pngo.net .
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية: www.ndc.ps .
- مركز شئون المرأة- غزة: www.wac.org .
- جمعية بنیان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية: www.bunian.org .
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان: www.aman-palestine.org .
- عيلة محمود أبو علية "المنظمات الأهلية الفلسطينية"
<http://www.humanitarianibh.net/conferences/abla.htm>
- موقع وزارة الداخلية: <http://www.moi.gov.ps/news> .
- موقع البنك الدولي: web.worldbank.org .
- المواقع التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي بخصوص أداة (7S):
www.mbaskool.com .
- www.mindtools.com .
- en.wikipedia.org .
- www.12manage.com .
- www.masterclassmanagement.com .

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الجامعة
1	أ.د. ماجد محمد الفراء	استاذ الجامعة الإسلامية
	أ.د. سمير خالد صافي	أستاذ الجامعة الإسلامية
2	د. أكرم إسماعيل سمور	استاذ الجامعة الإسلامية
3	د. سامي علي أبو الروس	استاذ الجامعة الإسلامية
4	د. سمير خالد صافي	استاذ الجامعة الإسلامية
5	د. وسيم إسماعيل الهبيل	استاذ الجامعة الإسلامية
6	د. ياسر عبد الشرفا	استاذ الجامعة الإسلامية
7	د. وفيق الأغا	استاذ بجامعة الأزهر
8	د. محمد جودت فارس	استاذ بجامعة الأزهر
9	د. حازم أحمد فروانة	استاذ بجامعة الأقصى
10	أ. عبير ياغي	منسقة مشروع بناء القدرات - شبكة المنظمات الأهلية
11	أ. شيرين ربيع	مديرة المشاريع في مركز شئون المرأة

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد/السيدة/ حفظهم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

استبانة حول برامج بناء القدرات الممولة من الخارج وأثرها على التنمية الإدارية في

قطاع غزة.

حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول برامج بناء القدرات الإدارية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة والتمويل من الخارج واثار ذلك على التنمية الإدارية في قطاع غزة والتي نفذت في الفترة (2008م-2014م)، وذلك كبحت تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد تم اختيار مؤسستكم كونها أحد تلك المؤسسات التي استفادت من برنامج بناء القدرات الممولة من الخارج.

لذلك ارجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة، كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والامتنان،،،

الباحث

محمد حسين أبو لوز

الاستبانة

أولاً/المعلومات الاولية:-

المسمى الوظيفي: مدير تنفيذي مدير برنامج مدير مشروع
منسق مشروع إداري

عدد سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي:

1- (أقل من 5) 5- (أقل من 10) 1- (أقل من 15) 15 فما فوق.

المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه.

السن:

20- (أقل من 30) 30- (أقل من 40) 40- (أقل من 50)
50- (أقل من 60) 60 فما فوق.

الحالة الاجتماعية:

متزوج غير ذلك.

مجال عمل المؤسسة: (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

تنموي إغاثي-خيري تعليم وتدريب

مرأة وطفل صحة وتأهيل ديمقراطية وحقوق إنسان

أخرى (حدد).

المنطقة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة: (يمكن اختيار أكثر من إجابة).

شمال غزة غزة الوسطى خانينوس رفح .

ثانياً/ فقرات الاستبانة:-

يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً:

أ. برنامج بناء القدرات الإدارية الممول من الخارج:-						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يتم دراسة المؤسسة المستهدفة واحتياجاتها التدريبية قبل البدء في تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية.					
2	يتم اشراك المؤسسة المستهدفة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.					
3	يستهدف برنامج بناء القدرات الإدارية كافة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.					
4	يتم تنفيذ برنامج بناء القدرات الإدارية باستخدام أساليب متنوعة مع التركيز على التدريب من خلال العمل.					
5	يتم تقييم برنامج بناء القدرات الإدارية أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج.					
6	عند القيام بعملية التقييم فإن مقاييس الأداء تكون شاملة ومعبرة عن الكيف والكم.					
ب. أثر برنامج بناء القدرات على الاستراتيجية (Strategy):						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع خطة استراتيجية وأهداف واضحة ودقيقة للمؤسسة.					
2	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تطوير رؤية واضحة.					
3	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد رسالتها ومهمتها الأساسية في خدمة المجتمع.					
4	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في استغلال مواردها وقدراتها بطريقة أكثر فاعلية.					
5	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الاولويات في تنفيذ المشاريع.					

					يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تحليل البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.	6
					يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في أخذ وضع منافس للمؤسسات التي تعمل في نفس مجال عملها.	7
					يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات التقييم والرقابة والمتابعة داخل المؤسسة.	8

ج. أثر برنامج بناء القدرات على الهيكلية (Structure):

م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في بناء هيكل إداري مناسب لحجمها وطبيعتها عملها.					
2	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع هيكل تنظيمي موئم للخطة الاستراتيجية.					
3	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة على تطوير علاقات العمل وآليات كتابة التقارير وتدققها خلال المؤسسة.					
4	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز اللامركزية والديمقراطية في اتخاذ القرارات.					
5	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في إعطاء الموظفين الفرصة لاتخاذ أدوار قيادية.					

د. أثر برنامج بناء القدرات على نظام المؤسسة (System):

م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يهدف برنامج بناء القدرات إلى تبني نظام عمل وتقنيات أكثر فاعلية ومرونة وملائمة لطبيعة العمل.					
2	يساهم برنامج بناء القدرات في تبسيط الاجراءات والسياسات الإدارية داخل المؤسسة .					
3	يساعد برنامج بناء القدرات في جعل الاستجابة للمستفيدين من خدمات المؤسسة سريعة وفعالة وآلية التعامل معهم أفضل.					
4	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل تدفق					

					المعلومات والبيانات خلال المؤسسة أسرع وأكثر فاعلية.	
					يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام مالي فعال ومطبق.	5
					يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام إداري فعال ومطبق.	6
					يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في وضع نظام رقابي فعال ومطبق.	7
هـ. أثر برنامج بناء القدرات على القيم المشتركة داخل المؤسسة (Shared value):						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير دليل إرشادي بأخلاقيات العمل.					
2	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تحسين سياسة الانضباط والالتزام في المؤسسة.					
3	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في زيادة تبني الموظفين لقيم وثقافة المؤسسة.					
4	يدعم برنامج بناء القدرات الإدارية رفع مستوى الشفافية والنشر داخل المؤسسة.					
و. أثر برنامج بناء القدرات على نمط المؤسسة الإداري (Style):						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية المؤسسة في تحديد الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة المؤسسة.					
2	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في جعل العلاقة مبنية على التعاون أكثر منه على التنافس بين مكونات المؤسسة.					
3	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تشجيع روح العمل الجماعي في المؤسسة.					
4	يشجع برنامج بناء القدرات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.					

ز. أثر برنامج بناء القدرات على بناء قدرات الموظفين (Staff):						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات الإدارية للموظفين.					
2	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير المهارات المالية للموظفين.					
3	يساهم برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير آليات اختيار وتعيين الموظفين.					
4	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين ومعالجة نقاط الضعف لديهم.					
5	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تعريف الموظفين بالحقوق والواجبات والقوانين التي تحميهم.					
6	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في وضع نظام محدد لتقييم العاملين داخل المؤسسة.					
ح. أثر برنامج بناء القدرات على المهارات العامة داخل المؤسسة (skills):						
م	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
1	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.					
2	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.					
3	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات كتابة المشاريع وجلب التمويل.					
4	يساعد برنامج بناء القدرات الإدارية في تطوير مهارات التشبيك والمناصرة.					

انتهت،،،