

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز

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

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

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

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

Student's name:

يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعدة

اسم الطالب:

Date:

2016/12/29

التاريخ:

Signature:

  
2016 12 29

التوقيع:



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
الإدارة والقيادة

## أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز

إعداد الطالب

يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعدة

إشراف الدكتور

إياد علي يحيى الدجني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في برنامج الإدارة والقيادة

2016م - 1438 هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يوسف عبد الحميد يوسف أبو سعدة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

" أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير أداء المنظمات في ضوء معايير التميز"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 30 ربيع الأول 1438 هـ، الموافق 2016/12/29 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:



مشرفاً ورئيساً

د. إياد علي السدجني

مناقشاً داخلياً

د. محمد إبراهيم المدهون

مناقشاً خارجياً

د. خليل إسماعيل ماضي

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

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

والله ولي التوفيق...

  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئيسة الأكاديمية



قال تعالى: { قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

(البقرة: 32)

وقال سبحانه: { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

(المجادلة: 11)

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع ...

إلى خير خلق الله، سيدي ورسولي وشفيعي بإذن الله، معلم البشرية، محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

إلى من علمني مواجهة الصعاب والحياة بصبرٍ وإيمان، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفع رأسي عالياً افتخاراً به، إلى أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى التي مهما حاولت أن أفعل، وأقدم لها فلن أستطيع أن أرد جميلها عليّ، ولو بذرة صغيرة، إلى سر السعادة في قلبي، ومُشعلة النور في ظلمات أيامي، إليك أمي.

إلى الإنسانية التي أحببتها وتربعت في قلبي، إلى سكني في هذه الحياة، إلى من تقاسمت معي مشوار حياتي، زوجتي العزيزة، أدام الله الود والوفاق بيننا وأحاطنا برعايته.

إلى عنواني للمستقبل، ابنتي إيمان، وأبنائي عبد الحميد ومحمد ووسيم.

إلى إخوتي وأخواتي وعائلتي، الذين أحاطوني بكل الحب والمودة، إلى من هم لي خير الأهل والصحبة، إلى من رافقتني دعواتهم، وإلى جميع أفراد عائلة أبو سعدة الأعزاء.

إلى من تحلو بهم الحياة، إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة سرت، أصدقائي الأعزاء وزملائي.

إلى طلبة العلم، وإلى كل من أسدى لي عوناً ونصحاً وإرشاداً.

إليهم جميعاً ... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ... والذي ... أسأل الله العلي القدير ... أن يكون خالصاً لوجهه الكريم ... ونافعاً لكل من قرأه ... ومفيداً لكل من استرشد به ... وأن يكتب لي ولهم ... الأجر والثواب.

## شكرٌ وتقديرٌ

**الحمد لله القائل :** " نعمةً من عندنا كذلك نجزي من شكر "، ويقولُ عزَّ من قائل : " فاذكروني أذكركم، واشكروا لي ولا تكفرون "، ويقول صلى الله عليه وسلم، من لا يشكر الناس لا يشكر الله، الشكرُ كله لله أولاً، ثم الشكر لأكاديمية الإدارة والسياسة، وجامعة الأقصى، اللتين أتاحتا لي إتمام دراستي العليا بها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل، والعرفان بالجميل، إلى أستاذي، وقدوتي ومشرفي، صاحب الصدر الرحب، والخلق الرفيع.

**الدكتور الفاضل/ إياد على يحيى الدجني حفظه الله**

لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير، الذي بذله في نصحي وإرشادي، وفي متابعتة للرسالة، منذ أن كانت فكرة، إلى أن خرجت بهذه الصورة المرجوة، فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما وأتقدم بالشكر وعظيم الامتنان، للسادة أعضاء لجنة المناقشة.

**الدكتور الفاضل / محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً**  
**والدكتور الفاضل / خليل إسماعيل ماضي مناقشاً خارجياً**

على تفضلهما، بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيسديانه لي من نصح وإرشاد، وعلى ما سيقدمانه من ملاحظاتٍ قيمة، والتي ستثري هذا البحثَ إن شاء الله، وأشكر كل من أعانني ووقف معي في هذه الرسالة، سواءً بالدعاء أو بالنصح أو بذل الجهد أو الوقت، سواء كان ذلك في توزيع الاستبانات، أو في جمعها أو في المراجعة اللغوية للدراسة، أو ترجمة ملخص هذه الدراسة، أو ترجمة الدراسات الأجنبية، سائلاً المولى عز وجل، أن يبارك جهودهم، ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

# قائمة المحتويات

ب	إقرار
ت	قرآن كريم
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
ز	قائمة الأشكال
ل	قائمة الجداول
ص	ملخص الدراسة
ط	ABSTRACT
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :</b>
2	مقدمة الدراسة
3	1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	1.2 أهداف الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة
5	1.4 فرضيات الدراسة
5	1.5 حدود الدراسة
6	1.6 مصطلحات الدراسة
7	1.7 الخلاصة:

8	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري :</b>
9	مقدمة:
10	<b>المبحث الأول المبحث الأول : منظمات المجتمع المدني :</b>
11	2.1.1 مقدمة:
12	2.1.2 تعريف منظمات المجتمع المدني:
17	2.1.3 الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين:
21	2.1.4 تاريخ منظمات المجتمع المدني في فلسطين ونشأتها:
26	2.1.5 أهمية منظمات المجتمع المدني في فلسطين:
27	2.1.6 معوقات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:
29	2.1.7 مجالات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:
32	2.1.8 منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة ( نبذة عن المنظمات - تصنيفها وأعدادها - طبيعة عملها والقطاعات التي تشغلها ):
36	2.1.9 الخلاصة:
37	<b>المبحث الثاني : تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني :</b>
38	2.2.1 مقدمة:
39	2.2.2 مفهوم تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
40	2.2.3 مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:
54	2.2.4 الجهود التي بذلت في تطوير أداء القيادات لمنظمات المجتمع المدني:
57	2.2.5 الخلاصة:
58	<b>المبحث الثالث : مجالات الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني ومعاييرها :</b>
59	2.3.1 مقدمة:
59	2.3.2 معايير المجال : الإداري والمالي:
69	2.3.3 معايير مجال : كفاءة العمليات الداخلية:



72	2.3.4	معايير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية
76	2.3.5	معايير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء
78	2.3.6	الخلاصة:

## 79..... **الفصل الثالث : الدراسات السابقة والتعليق عليها :**

80	3.1	مقدمة:
80	3.2	الدراسات الفلسطينية:
86	3.3	الدراسات العربية:
94	3.4	الدراسات الأجنبية :
102	3.5	التعليق على الدراسات :
105	3.6	الفجوة البحثية :

## 106..... **الفصل الرابع : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) :**

107	4.1	المقدمة:
107	4.2	منهجية الدراسة:
108	4.3	مجتمع الدراسة :
108	4.4	عينة الدراسة:
109	4.5	أداتا الدراسة:
109	4.5.1	أولاً الاستبانة :
110	4.5.1.1	خطوات بناء الاستبانة:
111	4.5.1.2	صدق الاستبانة:
116	4.5.1.3	ثبات الاستبانة RELIABILITY:
117	4.5.2	ثانياً : أداة المجموعة البؤرية:
119	4.6	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
120	4.7	الخلاصة:

## 121..... **الفصل الخامس : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها :**

122	المقدمة:	5.1
122	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	5.2
125	المحك المعتمد في الدراسة (OZEN ET AL., 2012):	5.3
125	تحليل فقرات الاستبانة	5.4
135	اختبار فرضيات الدراسة	5.5
141	الخلاصة	5.6

## 142 .....: الفصل السادس : الأنموذج المقترح

143	النتائج :	6.1
146	التوصيات :	6.2
148	الأنموذج المقترح	4.5
	الإجابة على السؤال الثالث من الدراسة : ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؟	
148	تمهيد :	4.5.1
149	مجالات الأنموذج ومعاييرها:	4.5.2
150	أهداف الأنموذج المقترح:	4.5.3
150	تصميم الأنموذج:	4.5.4
154	متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح في منظمات المجتمع المدني	4.6
155	آليات تنفيذ الأنموذج المقترح والرقابة عليه	4.7
156	الدراسات المقترحة:	4.8
156	الخلاصة	4.9

## 157 ..... قائمة المصادر والمراجع

158	أولاً : المصادر	
158	القرآن الكريم	
158	ثانياً : المراجع العربية	
158	الكتب :	

160	الرسائل الجامعية والدراسات:
164	الدوريات والمجلات:
165	المؤتمرات العلمية والندوات:
167	التقارير والمحاضرات:
168	القوانين والمعايير:
169	ثانياً : المراجع الأجنبية
170	ثالثاً : مصادر شبكة الحاسوب العالمية (INTERNET)

## 172 ..... ملاحق الدراسة

173	الاستبانة في صورتها الأولية
178	قائمة بأسماء المحكمين
179	الاستبانة في صورتها النهائية
183	قائمة بأسماء المشاركين في المجموعة البورية
184	رسالة تسهيل مهمة (1)
185	رسالة تسهيل مهمة (2)

## قائمة الأشكال

شكل (6.1): المجالات والمعايير ..... 148

شكل (6.2): أنموذج تطوير أداء القيادات المؤسسية ..... 150

## قائمة الجداول

- جدول رقم (2.1) توزيع أعداد الجمعيات والعاملين فيها على محافظات قطاع غزة ..... 33
- جدول (2.2) تصنيف الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة.. خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
- جدول (3.1) : يوضح الفجوة البحثية ..... 105
- جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة..... 108
- جدول (4.2) : يوضح توزيع أعداد عينة المنظمات حسب محافظات قطاع غزة ..... 108
- جدول (4.3) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة ..... 110
- جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء " والدرجة الكلية للمجال ..... 112
- جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإداري والمالي " والدرجة الكلية للمجال ..... 113
- جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال ..... 114
- جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال ..... 115
- جدول (4.8) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ..... 116
- جدول (4.9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ..... 116
- جدول (4.10) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ..... 118
- جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ..... 121
- جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية ..... 122
- جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 122
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي ..... 123
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة ..... 123

- جدول (5.6) يوضح المحك المعتمد في الدراسة.....124
- جدول (5.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء " .....125
- جدول (5.8) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإداري والمالي " .....127
- جدول (5.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية " .....129
- جدول (5.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية " .....132
- جدول (5.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات الاستبانة.....133
- جدول (5.12): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس .....135
- جدول (5.13): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية.....136
- جدول (4.14): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي .....137
- جدول (5.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة.....138
- جدول (5.16): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المحافظة.....139

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير (بالدرج) التميز تبعاً لمجالات (نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف المنظمة، ونواتج الأداء المتوقعة، وبناء أنموذج لتطوير أداء هذه القيادات في مجالات الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي التطوري الذي استخدم لبناء الأنموذج من خلال أداتي الاستبانة كأداة رئيسة، وأداة المجموعة البؤرية، وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة (4.8 %) من إجمالي عدد مجتمع الدراسة، حيث عينة الدراسة كانت (366) وتم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (322) استبانة أي بنسبة (87.9 %)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها :

- 1- بناء أنموذج لتطوير أداء قيادات المجتمع المدني.
- 2- بلغت درجة واقع أداء القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز - من وجهة نظر العاملين في المجالات المحددة - كما يلي:
  - المجال الإداري والمالي (72.92).
  - مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء (71.55).
  - مجال كفاءة العمليات الداخلية (70.96).
  - مجال الموارد البشرية (66.36).
- 3- لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 4- توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المحافظة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها :

1- اعتماد الأنموذج وتطبيقه في منظمات المجتمع المدني، وإجراء التحسينات اللازمة خلال فترة التطبيق.

2- إعداد أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة، وتوضح للعاملين فيها القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.

3- العمل على تبني سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة، وتطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين.



## Abstract

This study aims at identifying the reality performance of NGO's leaders in Gaza Strip within the uniquely criteria according to "result of performance related to the customers – Administration and finance –result of performance related to the human resources – the quality of the interior processes" and to ensure consistency of these practices with the organization's objectives, and expected outcomes of performance and build a model develop the performance of these leaders in the fields of study. Research used descriptive analytical method, also used the constructivist method evolutionary which has been used to build the model during the two tools questionnaire as a main tool and focus group. The study sample was choosing 4.8% of the total community of study were distributed (366) questionnaire, then the researcher recovered (322) questionnaire which represents (79.9%). This study reaches a range of result, the most important are:

- 1- Build a model to improve the performance of NGO's leaders.
- 2- The degree of real performance of administrative leaders in NGO's in the Gaza Strip in light of the standards of excellence according the viewpoint of employees in specific areas as follows:
  - in the administration and finance field is (72.92)
  - in the field of result of performance related to the customers is (71.55)
  - in quality of the interior processes field is (70.96)
  - in the human resources field is (66.36)
- 3- There are no differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the averages of the views of the sample response on developing the performance of NGO's leaders attributed to sex, age, qualification and work experience.
- 4- There are differences at ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the averages of the views of the sample response on developing the performance of NGO's leaders attributed to the area\ province.

The study recommended a set of recommendations:

1. The adoption of the model and apply it in NGO's and make the necessary improvements during the this period.

2. Prepare the financial systems to control the performance of the financial management and to explain to the employees the financial issues related to the salaries to achieve fairness and transparency within the organization.
3. Work on the adoption of policies and incentives encouraging to attract excellent human resources and apply the fairness and justice in the recruitment, assessment and staff separations decisions.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة.

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

1.2 أهداف الدراسة.

1.3 أهمية الدراسة.

1.4 فرضيات الدراسة.

1.5 حدود الدراسة.

1.6 مصطلحات الدراسة.

1.7 الخلاصة.

## مقدمة الدراسة

تعد منظمات المجتمع المدني ركيزة هامة من ركائز التنمية المتوازنة والمستدامة والفاعلة في صنع السياسات العامة للدولة، حيث تلعب دور الشريك الفاعل لمؤسسات المجتمع الأخرى في تنشئة أبنائه ورعايتهم، وذلك عبر الأنشطة والفعاليات والبرامج التي تنفذها، مما يتيح تحقيق تنمية متكاملة تهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتوفير ظروف أفضل لكل شرائح المجتمع.

وحيث إن الدور الحكومي لا يمكنه تغطية احتياجات الناس كافة، فكان لا بد من وجود جهة أخرى تساند الجهات الحكومية وتكمل دورها لتلبية احتياج الأفراد، والوصول إلى المجتمع الديمقراطي (كسبة، 2013 : 2)، وقد نشأت منظمات المجتمع المدني نتيجة لإيمان قوي ورغبة صادقة لدى البعض داخل المجتمع، وذلك للمشاركة في تنمية أنفسهم بأنفسهم، وفي تنمية مجتمعهم، وتتحدد القيمة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية لمنظمات المجتمع المدني بمدى قدرتها على تبني وتحقيق أهداف محددة، والقيام بأنشطة تساهم في إشباع الحاجات المادية وغير المادية لفئات المجتمع المختلفة (حسن، 2005 : 73).

ويتوقف نجاحها في عملها واستكمال دورها على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل رئيس، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المؤسسة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهياكل التي تضمن تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال، والمداخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية الناظمة لطرق الأداء، ثم المخرجات التي تميز المؤسسة عن غيرها، كما تقوم بتقييم أدائها من أجل البناء والتطوير، الذي ينبغي أن يشمل تلك المكونات بشكل متوازٍ ومتسق، لذلك برزت الحاجة الملحة لدى المنظمات إلى تبني أساليب تطوير داخلية تساعد على تطوير أداء المسؤولين، من خلال تبنيها لبرامج وأساليب تهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

الأمر الذي يتطلب من قياداتها الإدارية تطوير رؤية إدارية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءتها من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها (ديكنسون، 2001: 121).

وحيث إن المنظمات جميعها تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، فإنها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة، والابتكار، والتجديد، والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة، ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات هو وجود قادة على مستوى عالٍ من الفاعلية يهتمون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم، ويحرصون على تطابقها مع أهداف المنظمة، ويتصفون بالإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الخارجي من خلال العمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين.

ومن الدراسات التي تناولت تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني دراسة (المشهوراي، 2009)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية، ودراسة (المطيري، 2003)، التي أوصت بضرورة ربط الارتقاء بفاعلية الأداء بالنسبة للعاملين في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية؛ بمدى ما يتمتع به القائد الإداري في المستوى الإداري الأعلى من مهارة وقدرة على المتابعة، وتقويم حالات الضعف والقصور في مقدرة التابعين ودوافعهم، ودراسة (الغولي، 2014) التي بحثت تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، حيث أشارت النتائج إلى أن أغلب قيادات منظمات المجتمع المدني لا تمارس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

## 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعد الأداء القيادي في منظمات المجتمع المدني من الركائز المهمة لتطوير العمل المؤسسي في هذه المنظمات، ومن خلال ما تم استعراضه من نتائج الدراسات السابقة والتي أكدت على وجود جوانب قصور في إدارة قيادات تلك المنظمات، مثل دراسة (Systemic Excellence Group 2009)، والتي أفادت بأهمية تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في عدة مجالات من بينها: (التقييم، وتنمية الموارد البشرية)، ودراسة (مرزوق، 2006) والتي أشارت إلى أن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها، ومن خلال عمل الباحث في منظمات المجتمع المدني فقد لمس وجود قصور في بعض محاور أداء قيادات تلك المنظمات، وتسعى هذه الدراسة لتقديم نموذج مقترح لتطوير أداء هذه القيادات كخطوة نحو تحسين كفاءاتهم المعرفية والمهارية، ولوجود قيادة إدارية واعية تعمل على رفع مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة، ورفع دافعية العاملين نحو تشجيع مبادرات التطوير والإصلاح الإداري، التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة. لذا تبرز مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية :

- 1- ما واقع أداء القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز تبعاً لمجالات ( نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية ) من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات أفراد العينة لواقع أداء القيادات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني تعزى إلى (الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المحافظة)؟
- 3- ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؟

## 1.2 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن واقع أداء القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز تبعاً لمجالات ( نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية ) من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- معرفة دلالة الفروق بين درجة متوسطات أفراد العينة لواقع تطوير أداء القيادات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني تعزى إلى (الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المحافظة).
- 3- إعداد أنموذج مقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

## 1.3 أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية وتتمثل في: تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوع القيادة في منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز حيث :
  - تفيد الدراسة في تعريف مفهوم تطوير أداء القيادات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني وأهدافها وعناصرها وأساليب تطويرها.
  - يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة وتوصياتها المهتمون بهذه الدراسة في إجراء دراسات أعمق.
- الأهمية العملية: تتمثل في أنها قد:
  - يستفيد من الأنموذج المقترح الذي ستقدمه الدراسة وتوصياتها المتعلقة بتطوير الأداء فيها كلاً من له علاقة بقيادة منظمات المجتمع المدني .
  - تفيد المجتمع من خلال مساهمتها في تحسين أداء هذه المؤسسات وقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل أفضل .

#### 1.4 فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير الفئة العمرية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - ماجستير فأعلى).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى سنوات الخبرة (خمس سنوات فأقل - من 6 سنوات الى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات ) .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المحافظة (الشمال - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح) .

#### 1.5 حدود الدراسة

- أ- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة تطوير أداء القيادات الإدارية لمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة في ضوء معايير (بالدرج) للتميز وهي: ( نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية ) .
- ب- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على عدد (49) من الجمعيات الأهلية من منظمات المجتمع المدني، والتي مضى على نشأتها أكثر من (8 سنوات)، ويزيد عدد موظفيها عن (10) أفراد، لأن هذه المؤسسات تكون كبيرة نوعاً ما، وذلك من أجل أن يكون القياس موضوعياً.
- ت- **الحد البشري:** اقتصرت على العاملين في منظمات المجتمع المدني.
- ث- **الحد المكاني:** اقتصرت على محافظات قطاع غزة.
- ج- **الحد الزمني:** العام الدراسي 2016م.

## 1.6 مصطلحات الدراسة

### • الأنموذج

يعرفه الباحث اصطلاحاً بأنه : ذلك الإطار النظري المفاهيمي الذي يتضمن العناصر الأساسية المحددة لأبعاد تطوير القيادات المؤسسية للوصول إلى التميز القيادي.

### • التعريف الإجرائي للأنموذج المقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني :

هو مجموعة الركائز والمقترحات الإجرائية والخطوات التي سيقوم الباحث بصياغتها بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لواقع تطوير أداء القيادات في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة؛ في مجالات (نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية) التي تسهم في تطوير أداء عمل ما، أو حل مجموعة من المشكلات .

### • الأداء القيادي:

**التعريف الاصطلاحي :** القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة. (جاد الرب، 2012: 13).

**التعريف الإجرائي :** هو سلوك تفاعلي يقوم بموجبه قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بعملية التأثير على مجموعة من الأعضاء التنفيذيين لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والذي سيقاس من خلال أداة الدراسة التي ستعد لهذا الغرض.

### • منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة:

مجموعة المنظمات والمؤسسات والجمعيات الاجتماعية والتطوعية والثقافية والسياسية غير الحكومية والمنفصلة نسبياً في عملها عن الدولة، مرتكزة على القيم والمعايير الدينية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، والتي تهدف إلى خدمة وتحقيق مصالح أفرادها. (مرتجى، 2012: 6).

وسيتبنى الباحث هذا التعريف مع مراعاة ما تم الإشارة إليه في حدود الدراسة المتعلق بسنوات التأسيس وعدد العاملين .

### • برنامج مالكولم بالدريج للجودة :

يعتبر برنامج مالكولم بالدريج للأداء المتميز برنامجاً وطنياً للمؤسسات للاستفادة من معايير بالدريج كمنطلق لتحسين الأداء المتوازن والإبداع، كما تضم الجائزة ضمن توجهاتها تبادل أفضل الممارسات والاستراتيجيات للفائزين.



## • التعريف الإجرائي لمعايير التميز :

ويقصد بمعايير قياس التميز في هذه الدراسة تلك العوامل المهمة والأساسية التي من خلالها يتم تحديد مستوى الأداء المتميز وفقاً لنموذج (بالدرج) للتميز ، وتنقسم هذه المعايير إلى معايير رئيسة ومعايير فرعية لتشكل منظومة متشابكة ومتكاملة من العلاقات التفاعلية التي تحقق الأداء المتميز.

### 1.7 الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل مقدمة عامة عن شملت منظمات المجتمع المدني وطبيعتها ودورها في الدولة، ثم الدور القيادي لها، وتطوير أداء القيادات المؤسسية، والتعرف على مواطن الضعف والدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود بعض الضعف في الأداء المؤسسي وقياداتها، وتطرق إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، وفرضياتها، وحدودها، والمصطلحات المستخدمة فيها.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

. مقدمة

. المبحث الأول - منظمات المجتمع المدني

. المبحث الثاني : تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني

. المبحث الثالث : مجالات ومعايير الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني

## مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل للحديث عن ثلاث مباحث، يعرض في المبحث الأول عن منظمات المجتمع المدني، وفي المبحث الثاني عن تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وفي المبحث الثالث عن مجالات ومعايير الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني.

ويتطرق للشرح بالتفصيل عن منظمات المجتمع المدني في فلسطين، من خلال التعريف بها، وبيان نشأتها وتطور مراحلها، وتوضيح الإطار التشريعي لها، وبيان أهميتها، ومجالات عملها، وتوضيح أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها في قطاع غزة، وواقع القيادة في منظمات المجتمع المدني، وطبيعة عمل وأعداد منظمات المجتمع المدني والعاملين فيها، وقطاعات العمل، وأعداد الجمعيات في كل قطاع في كافة محافظات قطاع غزة، ومفهوم تطوير الأداء القيادي لمنظمات المجتمع المدني، كما يتطرق إلى معرفة مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وبيان معايير الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني،

ويستعرض معايير المجالات (الإداري والمالي، كفاءة العمليات الداخلية، نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية، نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء)

# المبحث الأول

## منظمات المجتمع المدني

2.1.1. مقدمة

2.1.2. تعريف منظمات المجتمع المدني.

2.1.3. الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني.

2.1.4. تاريخ منظمات المجتمع المدني في فلسطين ونشأتها.

2.1.5. أهمية منظمات المجتمع المدني في فلسطين.

2.1.6. معوقات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني.

2.1.7. مجالات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني.

2.1.8. منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة ( نبذة عن المنظمات - تصنيفها وأعدادها -

طبيعة عملها والقطاعات التي تشغلها ):

2.1.9. الخلاصة.

## 2.1.1 مقدمة:

يعتبر مفهوم "المجتمع المدني" من أكثر المفاهيم شيوعاً في الوقت الراهن سواء على مستوى الاستخدام الأكاديمي في مجالات العلوم الاجتماعية، أو على مستوى الخطابات الفكرية والسياسية للنظم الحاكمة وقوى المعارضة والمنظمات الحقوقية في مختلف مناطق العالم (إبراهيم، 2014: 21)، ونظراً لأن فكرة المجتمع المدني تقوم في جوهرها على العمل التطوعي، ومن هنا فإن الإطار القيمي، وما يتضمنه من قيم تتعلق بالتطوع والمبادرة والقبول بالتعدد والاختلاف، يمثل ركيزة ثقافية للمجتمع المدني، كما أنه لا يمكن إغفال التأثيرات المباشرة أو غير المباشرة لبعض العوامل الخارجية على منظمات المجتمع المدني على الصعد الوطنية (إبراهيم، 2014: 40).

ويشكل المجتمع المدني من ثلاثة أشكال من التنظيمات، وهي الأحزاب السياسية والاتحادات والنقابات والمنظمات الأهلية أو غير الحكومية، وتختلف هذه التنظيمات الثلاثة عن بعضها البعض من حيث درجة تعبيرها عن روح المجتمع المدني وطبيعته، وتشكل المنظمات الأهلية أو غير الحكومية مركز القلب نظراً لعدة أسباب، منها أنها أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية، ولكثرة عددها، ويسر شروط العضوية للانضمام لها، وانتشارها في جميع المناطق، واتساع رقعة المستفيدين منها (بدوي، 2011: 21).

أما على الصعيد الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، إذ يشهد المجتمع الفلسطيني حاجة متزايدة لمؤسسات المجتمع المدني لتساهم بدور فاعل في النشاطات المجتمعية وأهمها النشاطات التنموية، وتزايد هذه الحاجة كلما ضعف دور المؤسسات الأخرى وعلى رأسها المؤسسات الحكومية، نتيجة عوامل داخلية وخارجية (أبو حلو، 2008: 17).

وتعيش المنظمات الأهلية الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة كباقي منظمات العالم حالة متغيرة، فالبيئة التي تعمل بها مضطربة وغير مستقرة، وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات، وقد أوصى المؤتمر الأول للمنظمات الأهلية العربية المنعقد عام (1989م) بتوجيه الاهتمام للبحوث والدراسات في مجال العمل الأهلي العربي، للكشف عن ملامح هذا القطاع المهم والمشكلات والتحديات التي تواجهه، بهدف التطوير والتحسين (أبو شمالة، 2015: 2).

ومما لاشك فيه، أن هذه المنظمات ستظل عاجزة عن القيام بهذه المهمات ولعب أدورها بكفاءة وفاعلية، ما لم تجر عملية تقييم لهياكلها الإدارية والتنظيمية وأدائها وأساليب عملها وعلاقاتها، وعلى رأس ذلك كله تدعيم بنيتها الديمقراطية الداخلية، والالتزام بمبادئ الشفافية والمحاسبة وتفعيل الجانب الطوعي والجماهيري في عملها وبرامجها، وتعزيز علاقات التنسيق والتكامل والتعاون والتشبيك مع الجهات ذات الصلة (عويضة، 2008: 40-41).

ويخصص الباحث هذا المبحث للحديث عن منظمات المجتمع المدني في فلسطين، من خلال التعريف بها، وبيان نشأتها وتطور مراحلها، وتوضيح الإطار التشريعي لها، وبيان أهميتها، ومجالات عملها، وتوضيح أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها في قطاع غزة.

## 2.1.2 تعريف منظمات المجتمع المدني:

قبل التعرف على مفهوم المجتمع المدني في اطار تاريخيته والتحولات التي شهدتها فلسفياً وسياسياً كما تجلى، وتم تداوله في الخطاب المعاصر، لا بد من الانطلاق من تعريف إجرائي يهدف إلى توضيح الأسس التي يقوم عليها وضبطها ، خصوصاً وإن شيوع استخدامه قد زاد تشوشه واضطرابه وحجب ضرورات التفكير في تأصيله النظري، وغيب إلى حد كبير إمكانية تناوله النقدي (ياسر، 2006 : <http://www.akhbaar.org>).

يختلف تعريف منظمات المجتمع المدني من بلد إلى آخر، ومن باحث إلى باحث، فالبعض يوسع المفهوم ليشمل منظمات وأنشطة معينة، في حين يراها الآخرون جزءاً من منظمات غير الحكومية، مثل: التعاونيات كما في اليمن والأندية الرياضية وجمعيات الزكاة كما في مصر، وغيرها وفي العادة يقوم المجتمع المدني بتأسيس منظمات المجتمع المدني وإيجادها وتنظيمها وإدارتها (الشلبي، 2001 : 7).

فمن الأهمية التعرض للمصطلحات والتعريفات ذات العلاقة بتعريف المنظمات والمجتمع المدني بشكل منفصل.

### المنظمة :

تعددت تعاريف المنظمات بصفة عامة، فيعرفها السالم بأنها: "وحدات اجتماعية هادفة ومنسقة أنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة" (السالم، 2002 : 32)، كما أن هناك من عرّف المنظمة بأنها "مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطهم بوعي وإدراك من أجل بلوغ الأهداف عامة كانت أم خاصة" (عبد الرشيد، 2000 : 26)، ويرى آخر: "المنظمات هي أنظمة مفتوحة، بمعنى أنها نظم متفاعلة مع بيئتها، ومعظم مشاكل المنظمات اليوم أساسها التغيرات الرئيسة في متطلبات البيئة، والتهديدات والفرص" (وندل وبيل، 2000 : 32).

## المجتمع المدني :

مع تنامي منظمات المجتمع المدني، وتزايد عددها في خلال السنوات الأخيرة، برز في أدبيات التنمية عدد كبير من التعريفات لمفهوم المجتمع المدني، وبصرف النظر عن الاختلافات بين هذه التعريفات هنالك توافق عام حول عدد من السمات ومكونات هذا المفهوم، وهي :

أن منظمات المجتمع المدني هي مجموعة من المنظمات التطوعية، هذه المنظمات تشغل المجال العام بين الأسرة والسوق والدولة، وهي لا تسعى لتحقيق الربح، كما أنها تسعى لتحقيق منفعة جماعية للمجتمع ككل أو لبعض الفئات المهمشة، كما تمثل في بعض الحالات مصالح أصحاب مهنة معينة، وتدافع عن المهنة التي ينتمون إليها، كما لديها بعداً قيمياً يتمثل في الإدارة السليمة للاختلافات، وهو ما يعبر عنه بمصطلح " الثقافة المدنية" (قنديل، 2008 :4)، كما أن هناك من عرّف المجتمع المدني بأنه "مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأفراد والدولة، وهدفها هو تقديم خدمات للمواطنين أو تحقيق مصالحهم أو ممارسة أنشطة إنسانية مختلفة" (العنبي، 2009 :7)، ويرى آخر أن المجتمع المدني هو "كل منظمات والأنشطة المنظمة التي تتيح للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع العامة دون تدخل مباشر من الدولة" (أبراش، 2001 :3).

وهناك من يعرف المجتمع المدني على نحو إجرائي بأنه جملة " المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة لأغراض متعددة منها : أغراض سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى الوطني، ومثال ذلك الأحزاب السياسية، ومنها غايات نقابية كالدفاع عن المصالح الاقتصادية لأعضاء النقابة، والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الكتاب والمتقنين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لاتجاهات أعضاء كل جمعية، ومنها أغراض اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية، وبالتالي، يمكن القول إن العناصر البارزة لمؤسسات المجتمع المدني هي : الأحزاب السياسية، النقابات العمالية، الاتحادات المهنية، الجمعيات الثقافية والاجتماعية " (ياسر، 2006 : <http://www.akhbaar.org>).

وإذا حللنا التعريفات السابقة أمكن الاستنتاج بأن جوهر المجتمع المدني، بحسب وجهة النظر هذه، ينطوي على أربعة عناصر رئيسة :

- العنصر الأول يتمثل بفكرة " الطوعية "، أو على الأصح المشاركة الطوعية التي تميز تكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار.

- أما العنصر الثاني فيشير إلى فكرة " المؤسسية " التي تطل مجمل الحياة الحضارية تقريباً، والتي تشمل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولعل ما يميز مجتمعاتنا الحضور الطاغي للمؤسسات، وغياب المؤسساتية بوصفها علاقات تعاقدية حرة في ظل القانون.

- في حين يتعلق العنصر الثالث بـ " الغاية " و " الدور " الذي تقوم به هذه التنظيمات، والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولة، من حيث هي تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الاجتماعيين.

- وآخر هذه العناصر يكمن في ضرورة النظر إلى مفهوم المجتمع المدني باعتباره جزءاً من منظومة مفاهيمية أوسع تشتمل على مفاهيم مثل " الفردية، المواطنة، حقوق الإنسان، المشاركة السياسية، الشرعية الدستورية (ياسر، 2006: <http://www.akhbaar.org>).

وبناء على ذلك يمكن تحديد مفهوم منظمات المجتمع المدني بأنها: مجموعة التنظيمات والمؤسسات والجمعيات الاجتماعية والتطوعية والثقافية والسياسية غير الحكومية والمنفصلة نسبياً في عملها عن الدولة، مرتكزة على القيم والمعايير الدينية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، والتي تهدف إلى خدمة مصالح أفرادها وتحقيقها.

### تسميات منظمات المجتمع المدني:

تباينت آراء الكتاب حول التسمية الدقيقة لمنظمات المجتمع المدني، حيث أشار (العالم، 2012 : 18 ) إلى هذه الاختلافات على النحو الآتي:

#### 1. المجتمع الأهلي:

لم يميز العديد من الباحثين بين المجتمع المدني والمجتمع الأهلي، ولكن بعض الباحثين ميز بين المفهومين حيث اعتبروا أن المجتمع الأهلي يشمل المنظمات الإرثية بينما المجتمع المدني لا يشملها، وذهب الليبراليون والعلمانيون إلى اعتبار المنظمات الدينية منظمات إرثية، بينما فضل بعض رواد الفكر الإسلامي تسمية المجتمع المدني بالمجتمع الأهلي، حتى يخرجوا من الجدل الذي أقامه الغرب حول مفهوم المدنية والذي وضع ضد الكهنوتية والدينية، بينما المجتمع المدني في الفكر الإسلامي هو مجتمع ليس كهنوتي ولكنه يلتزم بالأصول الدينية.



## 2. منظمات غير حكومية:

يقصد البعض بها جميع منظمات المجتمع المدني، والكثير يقصد بها الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن يبقى المسمى غير دقيق لأنه يشمل جميع القطاعات غير الحكومية وهي منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

## 3. الجهات الفاعلة غير الحكومية:

هي شبيهة بمسمى المنظمات غير الحكومية وهي لا تستثني أيضاً القطاع الخاص من منظمات المجتمع المدني، كما أن المصطلح قد يشمل بعض الشخصيات المجتمعية البارزة التي ليس لها طبيعة تنظيمية.

## 4. منظمات غير ربحية:

يقصد بها الكثيرون بأنها منظمات المجتمع المدني أو الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن المسمى لا يستثني القطاع الحكومي لأن القطاع الحكومي هو قطاع غير ربحي.

## 5. القطاع الثالث:

يقصد به قطاع المجتمع المدني والذي يعتبر القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ويستخدم هذا المصطلح في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والكيان الإسرائيلي.

## 6. القطاع المستقل:

يقصد به القطاع المستقل وغير التابع للحكومة، والذي يعتمد على نفسه في تسيير شئونه ولكن هذا لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره.

## 7. منظمات المساعدة الذاتية:

هذا المسمى شبيه بمسمى القطاع المستقل، وهو أيضاً لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره، ويقدم مساعدات للمجتمع من خلال صناديق المسؤولية الاجتماعية.

## 8. القطاع التطوعي:

يقصد به منظمات المجتمع المدني والقائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، لكن هذا المفهوم لا يستثني بعض المؤسسات التطوعية التابعة للحكومة مثل المجالس البلدية التي لا يتقاضى أعضاؤها في الغالب رواتب على أعمالهم باستثناء رئيس البلدية.

## 9. المنظمات التطوعية الخاصة:

يقصد به منظمات المجتمع المدني والقائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، ولكن هذا المسمى قد استدرك الخلط الذي وجد في مسمى القطاع التطوعي باستثناءه للمنظمات التطوعية الحكومية بكلمة الخاصة.

من خلال ما تقدم وبالنظر إلى الآراء يرى الباحث أن الاختلافات تحديداً بين المنظمات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني اختلافات بسيطة، وربما غير مبررة، لذا سيعتمد الباحث تسمية واحدة وهي منظمات المجتمع المدني للإشارة إلى المصطلحين .

## مكونات المجتمع المدني :

إن منظمات المجتمع المدني هي المنظمات التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة أعضائها المنتسبين إليها ورعايتهم ورعاية مصالحهم، ومن هذه المنظمات النقابات، اتحادات العمال، النوادي الرياضية والاجتماعية والثقافية، الأحزاب السياسية، الجمعيات التعاونية، وغير ذلك، ويدخل أيضاً في دائرة منظمات المجتمع المدني كل من: (حجازي، 2008 : 12) نقلاً عن (الشاعر، 2015 : 78).

- النقابات المهنية .
- النقابات العمالية .
- الحركات الاجتماعية .
- الجمعيات التعاونية .

- الجمعيات الأهلية .
- نوادي هيئات التدريس بالجامعات .
- النوادي الرياضية والاجتماعية .
- مراكز الشباب والاتحادات الطلابية .
- الغرف التجارية والصناعية وجماعات رجال الأعمال .
- المنظمات غير الحكومية الدفاعية والتنمية كمراكز حقوق الإنسان والمرأة والتنمية والبيئة .
- الصحافة الحرة وأجهزة الإعلام والنشر .
- مراكز البحوث والدراسات والجمعيات الثقافية .

### 2.1.3 الإطار التشريعي لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين:

بعد خضوع الضفة والقطاع للاحتلال الإسرائيلي عام 1967م تأسست الجمعيات الخيرية والمنظمات تبعاً لقانون الجمعيات الخيرية العثمانية، وكانت تخضع لسلطة ما يعرف بالإدارة المدنية الإسرائيلية، كما استمر العمل بهذا القانون حتى وبعد اتفاقية أوسلو عام 1993م وتشكيل السلطة الوطنية، وكانت الجمعيات الخيرية تتبع وزارة الداخلية من حيث التأسيس والمتابعة، حتى صدر قانون الجمعيات الخيرية الهيئات والأهلية رقم(1) لسنة 2000م والذي حول وزارة العدل بأن تكون المرجعية لهذا القانون مع توكيل الوزارات المختصة بالمتابعة حسب نطاق عمل الجمعية أو الهيئة.

وربما كان إصدار هذه القوانين والتشريعات يرمي إلى وضع المنظمات تحت سمع وبصر الحكومات المتعاقبة، وليس بالضرورة تنظيم عملها واكسابها الشرعية بهذه القوانين بل استعملت القوانين احياناً لتكون سيفا مسلطاً على تلك الجمعيات التي نشطت لخدمة أهداف وطنية، وفيما يلي استعراض للقوانين ذات العلاقة بشأن المنظمات الأهلية الفلسطينية: (مرزوق، 2006 : 64).

#### 1. قانون الجمعيات الخيرية العثماني:

صدر قانون الجمعيات الخيرية العثماني بتاريخ 29 رجب سنة 1327هـ، ليكون أول التشريعات التي حكمت عمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية، وبقي هذا القانون ساري المفعول في قطاع غزة حتى صدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية رقم 2000/1م.

## 2. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية الأردني:

صدر في عمان عام 1996م، حيث كان يحمل رقم (33)، وتم تطبيقه في الضفة الغربية إبان الحكم الأردني، وبقي ساري المفعول حتى عام 2000م عندما أُلغي بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني.

## 3. القانون (الإسرائيلي) في منطقة القدس المحتلة:

وصدر هذا القانون بعد الاحتلال (الإسرائيلي) لمدينة القدس في عام 1967م.

## 4. الأمر العسكري (الإسرائيلي) لقطاع غزة :

وفي العام 1967 مع دخول سلطات الاحتلال الإسرائيلي قطاع غزة والضفة الغربية، أٌبقت هذه السلطات على قانون الجمعيات العثماني في قطاع غزة، مع إدخال بعض التعديلات عليه من خلال أوامر عسكرية فرضت قيود إضافية على عمل الجمعيات، كان أخطرها الأمر العسكري رقم (686) لعام 1981، الذي حظر على الفلسطينيين ممارسة العمل الأهلي إلا بعد الحصول على رخصة من سلطات الاحتلال، كما أعطى صلاحية حل أي جمعية من قبل قائد المنطقة لأسباب إنما تكرر هيمنة واستبداد المحتل على الأراضي الفلسطينية (البردويل، 2012 : 4).

## قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني :

يعتبر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية" الفلسطيني (قانون رقم 1 لسنة 2000) العنصر الرئيس في الإطار الناظم لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية، الذي صدر عن المجلس التشريعي الفلسطيني بتاريخ 16 كانون الثاني سنة 2000م، ونشر في الجريدة الرسمية، ليصبح نافذ المفعول اعتباراً من 31 آذار سنة 2000م، وشكل منذ ذلك التاريخ المرجعية التشريعية الجديدة والوحيدة لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبناءً عليه طلبت وزارة الداخلية الفلسطينية من المنظمات الأهلية إعادة ترتيب أوضاعها لتنسجم مع مواد هذا القانون.

## التعريف القانوني للمنظمات الأهلية (المنظمات غير الحكومية) :

تطلق على القطاع الخيري أسماء عديدة بحسب المنطلق الثقافي والبيئي، فهو قطاع تطوعي أو غير حكومي، أو قطاع غير هادف للربح، وهو أيضاً القطاع المستقل أو القطاع الثالث، كل هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي والممارسات العامة والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال.

**حسب القانون الفلسطيني :** ينص قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم(1) لسنة 2000 في المادة رقم(2) من الفصل الأول على أن النشاط الأهلي هو أي خدمة أو نشاط اجتماعي، أو اقتصادي، أو ثقافي، أو تنموي أو غيره، يقدم طوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو مهنيّاً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو ثقافياً أو تربوياً (أبو كريم، 2013 : 32).

## تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية :

يجب كأصل عام أن تتمتع الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية بحرية في ممارسة عملها ونشاطها للوصول إلى أهدافها وعدم تقيدها، ولقد نص القانون على الحق في تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية كمبدأ قانوني أساسي دون الحاجة إلى ترخيص، ووضع إجراءات تطلبها القانون لإتمام عملية التسجيل، ولا تستطيع الجمعية ممارسة نشاطها حتى اكتمال إجراءات التسجيل وذلك بإشهار الجمعية في الجريدة الرسمية حسب الأصول القانونية (البردويل، 2012 : 8).

## تسجيل الجمعيات :

قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000 نص على أن للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل الجمعيات والهيئات الأهلية وتسييرها، وفقاً لأحكام هذا القانون .

ونص أيضاً على تسجيل الجمعيات وإجراءاته في المادتين الثالثة والرابعة منه، وبموجب المادة (3) من قانون الجمعيات أنشئت دائرة في وزارة الداخلية تعنى بشئون تسجيل الجمعيات تسمى دائرة الجمعيات بالتنسيق مع الوزارة المختصة (قانون بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000 : 1).

وقد بينت اللائحة التنفيذية في المادة (5) اختصاصات الدائرة المعنية بشئون الجمعيات.

## إجراءات التسجيل :

نصت المادة (4) على إجراءات التسجيل بالآتي:

- 1- على مؤسسي الجمعية أو الهيئة تقديم طلب خطي مستوف للشروط إلى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية وموقع من ثلاثة على الأقل من المؤسسين المفوضين بالتسجيل والتوقيع عن الجمعية أو الهيئة ، ومرفق بثلاثة نسخ من النظام الأساسي وموقعه من أعضاء اللجنة التأسيسية.
- 2- وعلى وزير الداخلية أن يصدر قراره بشأن استيفاء الطلب لشروط التسجيل خلال مدة لا تزيد عن شهرين من تاريخ تقديمه، وفي حالة تقديم بيانات إضافية أو استكمال النواقص لاستيفاء التسجيل تبدأ مدة الشهرين من تاريخ تقديم هذه البيانات.
- 3- إذا انقضت مدة الشهرين على ورود الطلب للدائرة دون اتخاذ قرار تعتبر الجمعية أو الهيئة مسجلة بحكم القانون.
- 4- في حال صدور قرار من الوزير برفض التسجيل يجب أن يكون القرار مسبباً وبحق لمقدمي الطلب الطعن فيه أمام المحكمة المختصة خلال مدة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ تبليغهم قرار الرفض خطياً (قانون بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000 : 2).

## النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين :

تؤيد الدولة قيام المنظمات الأهلية التي تقوم بدور ريادي وبارز في خدمة الاحتياجات العامة للمجتمع، كما أن الدول تصدر جملة من القوانين والتشريعات التي تضمن سير العمل لهذه المنظمات بالشكل المطلوب وعلى الوجه الصحيح، وعند إنشاء المنظمة يتقدم المؤسسون إلى الجهات المختصة بالدولة (وزارة الداخلية) بنظامها الأساسي وكافة الأوراق الثبوتية اللازمة للحصول على ترخيص بإنشاء المنظمة، ويتضمن النظام الأساسي مجموعة من القواعد التي تحكم تنظيم عمل المنظمة وهي : (الوقائع الفلسطينية، 2000 : 460).

1. غرض التأسيس.

2. الجمعية العمومية.

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

#### 2.1.4 تاريخ منظمات المجتمع المدني في فلسطين ونشأتها:

##### مقدمة

حظيت منظمات المجتمع المدني باهتمام كبير على المستوى العالمي، وعلى مدى السنوات العشرين الماضية اعترافاً بدورها التنموي ودورها في مجال العلاقات بين الدول والشعوب، وربما ساعد على ذلك عملية العولمة واتساع نطاق الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتكامل الاقتصادي، ولا يخفى على المهتمين بهذا الأمر أنه خير دليل على هذا الاهتمام، المؤتمرات الدولية والإقليمية التي عقدت وشاركت فيها هذه المنظمات مثل مؤتمر " القمة العالمي للتنمية الاجتماعية " و مؤتمر " الأمم المتحد للسكان " .

أما على صعيد منظمات المجتمع الفلسطيني فتعود بدايات تنظيم عملها في فلسطين إلى نهاية فترة الحكم العثماني، عندما صدر قانون الجمعيات العثمانية في عام 1908م، وهذا ما يفسر سبب إطلاق مسمى الجمعيات العثمانية المطبق في قطاع غزة (أبو سلطان، 2013 :58)، حيث شكلت هذه المؤسسات والتنظيمات أساساً لتنمية مؤسسات المجتمع منذ بداية القرن الماضي، وقامت هذه المنظمات والجمعيات بشكل علني عام 1908 بعد صدور الدستور العثماني (الشوبكي: 2005:

<http://pulpit.alwatanvoice.com>

وخضعت منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بمختلف أشكالها، لعملية تطور تاريخي صاحبه تطور وتغيير في تركيبها وبنيتها الداخلية من جهة، وأهدافها وتوجهاتها ومهامها، إلى جانب التطور في أساليب

العمل وتنفيذ البرامج، هذا بالإضافة إلى التطورات التي حدثت في طبيعة هذه المنظمات من حيث الانتماء أو العلاقات مع المجتمع المدني الفلسطيني المحلي من ناحية، ومع العالم الخارجي، وعلاقة كل هذا بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرّ بها المجتمع الفلسطيني بأسره، وقد تميزت التجربة الفلسطينية بتنوع أنماط مؤسسات المجتمع المدني والتمايز الكبير في أدوارها في مختلف مراحل تطورها (شيخ علي، 2008: 48).

ولعبت المنظمات الأهلية في فلسطين على مدار تاريخها أدواراً مؤثرة ومختلفة في الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وقد ارتبط هذا العمل ببدايات الحركة الوطنية الفلسطينية المناهضة للاستعمار البريطاني والمشروع الاستيطاني الصهيوني، وكذلك خلال التواجد الأردني في الضفة الغربية والتواجد المصري في قطاع غزة، ثم الاحتلال الإسرائيلي لبقية الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967م، حتى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، ويكون توضيح هذا التطور من خلال المراحل الآتية:

**المرحلة الأولى: (1917 - 1948) :** لعبت المنظمات الأهلية خلال هذه المرحلة دوراً هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية، ومصادرة الأراضي، فشكّلت المنظمات الأهلية مركباً من مركبات الحركة الوطنية الفلسطينية وشكّلت مظهراً مبكراً للوعي السياسي المنظم في مواجهة النشاط المنظم للجمعيات واللجان الصهيونية (الغول، 2013: 53).

**المرحلة الثانية: (1948 - 1967) :** فإن نكبة 1948 وما تبعها من تدفق مئات الآلاف من النازحين والمشردين من مدن وقرى فلسطين أثقلت كاهل الجمعيات القائمة كما دفعت الكثير من أبناء المجتمع إلى التفكير في إنشاء جمعيات يتناسب عددها وتتلاءم خدماتها مع حاجات الكثرة المعوزة، فأضافت الجمعيات الخيرية الخدمات الصحية والإسعافات الأولية ورعاية المعوقين وتأهيلهم، ودور الأيتام وملاجئ العجزة ومراكز التدريب المهني بالإضافة لتقديم الغذاء والكساء، ومع تغيير الأوضاع السياسية وقيام دولة إسرائيل، وظهور مشكلة اللاجئين، وإلحاق الضفة الغربية بالأردن، ووضع قطاع غزة تحت الإدارة المصرية، ثم احتلال إسرائيل لكل فلسطين، فقد برزت قضايا اجتماعية واقتصادية جديدة تمثلت في مركزة السلطة ومصادرة الحقوق المدنية، وانحسار قدرة الفلسطينيين في السيطرة على مصادره الطبيعية، وبالتالي كان لهذه المرحلة أيضاً مؤسساتها التي مزجت الأهداف الوطنية والقومية مع الأهداف الإنمائية (عباس، 2006: 10).



**المرحلة الثالثة: (1968 - 1979) :** شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي عودة وإحياء ونشوء منظمات العمل الأهلي الفلسطيني نتيجة تعاظم قوة منظمة التحرير الفلسطينية في أوساط المجتمع في المناطق الفلسطينية المحتلة، حيث قامت المنظمة بإنشاء الاتحادات الشعبية في الخارج بهدف العمل لتعزيز صمود الشعب الفلسطيني في أرض وطنه المحتل، لكن هذه المؤسسات لم تكن لتشكل في تلك المرحلة مؤسسات تنموية ومهنية تهدف لتقديم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني باعتباره مجتمعا مدنيا قائما بذاته.

**المرحلة الرابعة: (1980 - 1987) :** وكانت فترة الثمانينات من القرن العشرين المرحلة المتميزة في تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية حيث تمحور الاهتمام حول إقامة هذه المنظمات في الداخل بعد خروج منظمة التحرير من لبنان، وكان التوجه يقضي بتركيز الفصائل الفلسطينية المختلفة على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، حيث تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية النقابية والطلابية والفلاحية والشبابية التي اعتبرت أذرا سياسية للفصائل الأساسية في م. ت. ف. مثل لجان المرأة المختلفة التسميات حسب الفصائل التي وقفت خلفها، ولجان الإغاثة الطبية والزراعية ولجان العمل الصحي، واتحادات الطلاب المختلفة، والأطر الثقافية، والتي قدمت بديلاً تنموياً مختلفاً عن المؤسسات الأهلية التقليدية التي كانت قائمة أصلاً، وهي المؤسسات الاجتماعية التي كانت قائمة وفق القانون الأردني من أجل أهداف محدودة تتركز على نشاطات خيرية محدودة بعيدة عن عملية التنمية الاجتماعية والسياسية بمفهومها الحقيقي. وهكذا ظهرت فكرة الاهتمام بالجمعيات الخيرية ودون إخضاع التنمية بشكل مطلق للنظرة السياسية الضيقة (شيخ علي، 2010: 41).

**المرحلة الخامسة: (1988 - 1993) :** وهي مرحلة الانتفاضة، فقد شهدت تغيرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة، كما شهدت نشوء منظمات أهلية فلسطينية جديدة تماماً، أسميناها بالمؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة، لقد تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة على شعار "التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة"، بناءً على الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء دولة مستقلة، وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعداً آخرًا لعملها ودورها، هو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة، كما ربطت المؤسسات الأهلية الفلسطينية بأحكام ما بين عنصري المقاومة والبناء، إلا أن الطابع السياسي بقي غالباً في عملها.

لقد شهدت هذه الفترة نشوء عددٍ لا يستهان به من المراكز والمؤسسات المهنية المتخصصة والتي هدفت إلى دعم وإسناد وتمكين عمليات البناء الجارية، وتطوير المؤسسات الجماهيرية والقاعدية ذات العضويات الواسعة، وعبر وجود هذه المراكز عن مرحلة جديدة تماماً يتم من خلالها تقوية المؤسسات القاعدية لكي تربط بإحكام ما بين المقاومة والنضال السياسي من جهة وما بين عمليات البناء المختلفة من جهة أخرى، وأن هذه المجموعة الجديدة من المؤسسات ذات الطابع المهني شكلت روافع داعمة للمنظمات القاعدية ذات العضوية الواسعة، والتي احتوت على أكاديميين ومهنيين متخصصين في مجالات متعددة (عبد الهادي، 2004: 12)

**المرحلة السادسة: (1994 - 2000) :** بدأت هذه المرحلة مع تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلمها صلاحياتها القانونية والإدارية في 17 أيار 1994 ، ففي تلك المرحلة التي شهدت قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وما رافقها من بناء أجهزتها الأمنية ومؤسساتها الحكومية ووزاراتها تزايد عدد المنظمات غير الحكومية؛ نتيجة التسهيلات الممنوحة من جهة، وتلاشي المعوقات الاحتلالية من جهة أخرى، كذلك اهتمام المؤسسات الأجنبية الحكومية وغير الحكومية بدعم المؤسسات الفلسطينية الحكومية وغير الحكومية، ورغم أن العلاقة بين الجمعيات والهيئات الأهلية من جهة والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى اتسمت في البداية بالتنافس والارتياب المتبادل، إلا أن شكلاً جديداً بدأ يظهر خاصة بعد انتفاضة الأقصى في العام 2000، حيث بادرت السلطة الوطنية ممثلة بوزارة الداخلية منذ العام 2004 إلى مجموعة من الإجراءات لتوطيد العلاقات مع منظمات المجتمع المدني، مثل عقد اجتماعات دورية بين وزارة الداخلية وجمعيات العمل الأهلي، وعملت على تسهيل إجراءات التسجيل والترخيص، وغيرها من الإجراءات التي تساهم في تحقيق التكامل بين الجانبين (قصراوي، 2009: 18).

**المرحلة السابعة: (2001 - 2006) :** أما مرحلة ما بعد اندلاع الانتفاضة الثانية في عام (2000) وضعف دور السلطة، وعدم قدرتها على تلبية العديد من الاحتياجات الأساسية للمواطنين، إضافة إلى حالة الانقسام الفلسطيني عام (2006)، واستمرار ممارسات الاحتلال في الضفة وغزة، بناءً على ما تقدم تولد للمؤسسات الأهلية وبدأ الدور التنموي لتلك المنظمات يترجم لحساب الدور الإغاثي وتقديم خدمات الدعم النفسي لفئات مختلفة من المجتمع، كل تلك المتغيرات أثرت على طبيعة العمل الأهلي وأدت إلى تغير في أجندته (أبو كريم، 2013: 32).

منذ بداية عام 2006م، فرض الحصار على السكان في قطاع غزة، حيث عملت المنظمات الأهلية الفلسطينية على تنمية دورها من أجل خدمة أعداد أكبر من الناس، وتحديداً في مجال التنمية والرعاية الاجتماعية وتوزيع المواد الإغاثية (شهاب، 2013 : 15).

وشهدت هذه الفترة أكبر عملية تسجيل للمنظمات الأهلية، حيث زاد عددها بشكل لم يسبق له مثيل، وشهدت هذه الفترة أعلى معدلات لتسجيل المنظمات الأهلية عام 2006م، ويفسر ذلك بفوز حركة المقاومة الإسلامية (حماس) في الانتخابات التشريعية، وتشكيل أول حكومة فلسطينية برئاستها، حيث تسلمت زمام كثير من الوزارات الفلسطينية، بما فيها وزارة الداخلية، المسؤولة عن منح التراخيص للمنظمات الأهلية (أبو شمالة، 2015 : 47).

وشهدت هذه المرحلة الانقسام الفلسطيني، حيث قامت بعض منظمات المجتمع المدني، الى جانب عملها في مجال الإغاثة وتقديم الخدمات، بالتركيز على أنشطة المدافعة والضغط من أجل المصالحة، والدفاع عن الحريات، ورصد الانتهاكات وممارسة النقد، الأمر الذي أدخل المنظمات الأهلية في حالة اشتباك مع الحكومتين، وصل في بعض الأحيان إلى حد إغلاق بعض الجمعيات أو التأثير على عملها من خلال سن مجموعة من القوانين والقرارات لتحجيم دورها (عبد العاطي ، 2015 : <http://www.palyouth.ps>).

**المرحلة الثامنة: (2007 - 2015) :** شهدت هذه المرحلة دوراً مهماً للمؤسسات الأهلية، حيث تنامي هذا الدور بعد تدهور الأوضاع الإنسانية في قطاع غزة وبخاصة في ظل استمرار الحصار الإسرائيلي وتدايعات الحرب الإسرائيلية عام 2008م على قطاع غزة وما أعقبها من آثار وخيمة على المجتمع الفلسطيني، حيث ارتفعت نسب الأسر التي اعتمدت على المساعدات التي تقدمها المنظمات المحلية والدولية، فضلاً عن الدور الذي قامت به تلك المنظمات في إغاثة المتضررين جراء الحرب (شهاب، 2013 : 15).

وخيم خلال هذه الفترة توتر كبير في العلاقات بين شقّي الوطن (قطاع غزة، والضفة الغربية)، مما أدى إلى سوء أوضاعها وبخاصة في قطاع غزة، حيث تم تجميد حسابات العديد من المنظمات في البنوك، وإيقاف التمويل الأجنبي لها، مما أدى إلى توقف عملها، كما تأثرت المنظمات الأهلية في الضفة الغربية أيضاً بإيقاف عمل بعض من فروعها في قطاع غزة، وضعف العمل المتبادل بين المنظمات المشتركة بين الضفة الغربية وقطاع غزة (أبو الكاس، 2015 : 68).

## 2.1.5 أهمية منظمات المجتمع المدني في فلسطين:

تلعب المنظمات الأهلية دوراً هاماً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال تقديمها البرامج الإغاثية الاجتماعية والتنمية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، ويناط بها دورٌ رئيسٌ في إدارة المجتمع الفلسطيني وتنميته، حيث أضحت المؤسسات الأهلية في قطاع غزة طرفاً محورياً في العملية التنموية وإعادة الإعمار، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات المجتمع وأصبحت جزءاً من النسيج المجتمعي (المشهوروي، 2009 : 2) .

وساهم وجودها في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأنها كانت تضطلع بدور كبير في تحديد مسارات واتجاهات العملية التنموية، حيث إنها سبقت السلطة الفلسطينية، وكان لها دورٌ ظاهرٌ وحيويٌّ على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتى في ظل وجود السلطة الفلسطينية، وبالتعاون مع منظمات السلطة الفلسطينية أيضاً (أبو شمالة، 2015 : 48) .

وكان واضحاً خلال العقدين الماضيين دورها المهم في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: الإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (مرزوق، 2006 : 67).

وأضاف (الشاعر، 2015 : 69) أن أهمية منظمات المجتمع المدني تبرز في تقديمها للعديد من الخدمات المجتمعية منها :

1. رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة الحقوق الإنسانية المنتهكة وتوثيقها.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

## 2.1.6 معوقات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني:

على الرغم من ظهور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بشكلها الأولي منذ بدايات القرن العشرين، ثم انطلاقها بكتافة كماً ونوعاً بدءاً من أواخر القرن الماضي، إلا أنها جوبهت - ولا تزال - بسلسلة من العوائق والعراقيل والمعوقات التي تحد - إلى حد كبير - من نشاطها وفعاليتها، وتكاد تحجب دورها وتلغي نتائج الجهود التي تبذلها من أجل تحقيق أهدافها المختلفة.

وفي ظروف العمل الخاصة التي يعيشها قطاع المؤسسات الأهلية، والتي تتمثل في غياب الدولة وأجهزتها المختلفة، وفي ظل الفوضى العامة التي سادت المجتمع الفلسطيني في السنوات الأخيرة، والتي كشفت عن مواطن خلل المؤسسات الفلسطينية وضعفها بشكل عام فلا بد هنا من الإشارة إلى مجموعة من المعوقات التي تقف أمام العمل الأهلي الفلسطيني (الطهراوي، 2013 : <http://pulpit.alwatanvoice.com>)

وفيما يلي عدد من المشكلات والمعوقات التي تؤثر في قدرة هذا القطاع على أداء دوره، وتحدد المدى الذي يمكن أن يتطور إليه، ومن أهم هذه المعوقات: (حماد، 2009 : 12-13).

### 1- التمويل الخارجي وأثره على الأجندة الوطنية وضعف المشاركة المجتمعية:

في فلسطين كغيرها من الدول العربية احتاج هذا القطاع لحلفاء في مواجهته الاحتلال والاستبداد الفكري، ولم يكن هناك غير المؤسسات الغربية التي تستطيع القيام بهذه المهمة، فكانت القوى اليسارية، حركات التضامن، والكنائس هي الداعم الأساسي للعمل الأهلي في فلسطين وغيرها.

وفي الحقبة التاريخية التي لم يكن هناك تعارض ما بين الأجندة التحررية بالعالم وحركات التحرر والمقاومة في البلدان العربية وفلسطين، لم يظهر جلياً الخلاف الأيديولوجي وانعكاساته الجماهيرية، ولم يكن هناك ظهور لمحاور ونقاط خلاف أساسية في العمل الأهلي، أما حالياً تحتل مسألة التمويل الأجنبي للمنظمات الأهلية الفلسطينية مساحة كبيرة من الخلاف والجدل، بين هذه المنظمات والسلطة الفلسطينية من جهة، وبينها وبين القوى والتنظيمات السياسية من جهة أخرى، ومع تغير الجهات الداعمة هناك هوة واسعة ما بين حاجة المجتمع المحلي والحركة الجماهيرية والتي من الضروري أن يعبر عنها العمل الأهلي وما بين الأجندة العالمية والمستفيدين منها من القائمين والعاملين في هذا القطاع.

## 2- ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة:

أدى ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خاصة خلال الانتفاضة بدرجة تفوق بكثير حجم التمويل الزائد، وإن توجه معظم المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى برامج "خلق فرص العمل الطارئة" والمساعدات العينية والنقدية وبعض البرامج الطارئة في القطاع الاجتماعي بدون ربط هذا التوجه برؤية مستقبلية للتنمية المستدامة من شأنه التقليل من الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة، ومحاولة خدمة أهداف آنية ضعيفة، ليس لها صلة باستراتيجية تنمية مستدامة وطويلة الأمد، فعلى الرغم من وجود وعي متزايد لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية بضرورة ربط المساعدات الطارئة برؤية تنمية طويلة المدى، أي القيام بمشاريع طارئة، ليس لها فقط مردود آني (خلق فرص عمل مؤقتة مثلاً) وإنما، إمكانية أن يكون لها تأثير تنموي مستدام، فإن هذا الوعي النظري، لم يتبلور بشكل واضح خلال الممارسة الفعلية.

## 3- غياب التخطيط التنموي العام:

أما فيما يتعلق بالرؤية المتعلقة ببناء نماذج تنمية حقيقية فلم يكن الأمر يسيراً للمؤسسات الأهلية الانتقال إلى لعب دور تنموي، كون أن الاحتياجات الضرورية الملحة ما زالت قائمة، وبسبب وجود اختلاف بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية حول أولويات التنمية، والوعي التنموي خلال سنوات من الجدل بين المؤسسات المختلفة لم يتبلور حتى الآن، إضافة إلى الاختلاف أيضاً بين المؤسسات الأهلية ذاتها حول مفهومها للتنمية المستدامة وطرق تحقيقها، يشكك الكثيرون في فعالية الدور التنموي الذي تلعبه المنظمات الأهلية، فنمة من يرى أنه لا يمكن تحقيق التنمية في ظل عدم استكمال السيادة الوطنية، وأن جل ما تقدمه هذه المنظمات ليس أكثر من مشاريع إغاثية، ويعلل آخرون عدم قدرة هذه المنظمات على لعب دور تنموي حقيقي بسبب اعتمادها على التمويل الأجنبي وخضوعها لأجندته.

## ويضيف الشاعر الصعوبات الآتية:

4- عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة (2000) قد يعيق إلى أبعد حد عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي لمنظمات المجتمع المدني، حيث إن هذه المنظمات غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمساءلة والمحاسبة، بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المنظمات تحجم عن إجراء

إصلاحات داخلية كبيرة، يستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليس جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائياً واختياري أو جزئي.

5- عدم الاهتمام بالكادر البشري لدى تلك المنظمات، أو عدم سعيها لتطوير برامج الحكومة الخاصة بها، كذلك اعتماد تلك المنظمات الأهلية على المشاريع التنفيذية القصيرة محدودة الزمن وعدم توفر البرامج الاستراتيجية طويلة الأمد، أيضاً عدم وجود استقرار مالي مدني للمنظمة، وعدم وجود تعديل مستقر (الشاعر، 2015 : 82).

وبالرغم من كل المعوقات التي قد تقف في وجه العمل الأهلي الفلسطيني، غير أنه من المجحف الحكم على دور هذه المؤسسات التاريخية والوطني من خلال العودة لعدد من الممارسات غير المسئولة والمحصورة بعدد قليل من الأفراد أو المؤسسات، فالدور الذي قدمته هذه المؤسسات والذي لا زالت الأغلبية الساحقة منها تقوم به، يشير إلى حجم مساهمتها اللا محدودة في كل من قطاع الخدمات والإغاثة والتوعية وتفعيل القطاعات المختلفة للجمهور الفلسطيني، والوقوف كسد حامي لحقوق الإنسان في حياة مدنية كريمة، وفي الحصول على خدمات ذات جودة، وفي المطالبة المستمرة بديمقراطية المجتمع، وتفعيل دور المحاسبة والشفافية في كافة مؤسساته، غير أن نشاطاتها لا تتجانس من حيث الوظيفة التي تقوم بها، ولا هي متجانسة من حيث التأثير الذي يتركه نشاطها على المجتمع، هناك فروق في التأثير بين عمل مؤسسة، ومنظمة، وعمل مؤسسة ومنظمة أخرى على المجتمع، كما أن استجابة المجتمع لأداءاتها تختلف باختلاف استجابتها لحاجاته (الطهراوي، 2013 : <http://pulpit.alwatanvoice.com>).

### 2.1.7 مجالات عمل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني

تشكل المنظمات الأهلية في قطاع غزة جسراً حيوياً لتحسين ظروف الفقراء لما تقدمه من خدمات وبرامج ومشاريع تعمل على تقليل ظاهرة الفقر في ظل الممارسات الإسرائيلية المتمثلة في الحصار والإغلاق والعدوان المتكرر على قطاع غزة.

وشهدت المنظمات الأهلية خلال فترة الحصار المفروض على قطاع غزة حراكاً ملموساً في نوعية البرامج والمشاريع المنفذة والتي ساهمت بدرجة غير مسبوقة في تخفيف حدة الفقر، حيث قدمت المساعدات

المباشرة للفقراء والمتضررين، ونفذت برامج الرعاية الاجتماعية والصحية والتعليمية، فضلاً عن المشروعات الإنتاجية والتنمية التي تعمل على توفير مصدر دخل للأسر الفقيرة جراء الحصار الظالم (شهاب، 2013: 49).

ويضيف الباحث بأن المنظمات الأهلية الخيرية في قطاع غزة واصلت، وما زالت تنفذ نشاطاتها المتعددة وخدماتها المتنوعة من خلال مجالات عمل متنوعة موضحة كالآتي:

### 1. مجال بناء القدرات:

مع ازدياد تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين، وتزايد الاشتراطات من المانحين ظهرت الحاجة إلى وجود كوادر مؤهلة للعمل في تلك المنظمات، من هنا بدأ ظهور مؤسسات متخصصة في بناء القدرات من خلال التأهيل والتدريب للعاملين في قطاع المنظمات الأهلية، ومن ثم بدأ يتوسع عمل تلك المنظمات لتدريب وتأهيل الخريجين، الشباب الجامعي، المنظمات الحكومية، مما أدى لبروز قطاع واسع من تلك المنظمات والتي هدفت بالأساس لبناء قدرات القطاعات المختلفة من المجتمع الفلسطيني وتأهيلها.

### 2. مجال المرأة والطفل:

قدمت كافة مجالات العمل الأهلي خدمات متنوعة للمرأة والطفل منها الصحية والنفسية والاجتماعية والإغاثية، لكن إضافة لتلك الخدمات ظهرت العديد من المنظمات المتخصصة في مجال دعم قضايا المرأة والطفل، والتركيز على حقوق المرأة والطفل حسب المواثيق الدولية، وحماية المرأة من العنف، إضافة إلى ظهور مؤسسات الإقراض النسوية التي تعمل على مساعدة المرأة ومساندتها اقتصادياً (أبو كريم، 2013: 33).

### 3. مجال حقوق الإنسان:

المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين، والدفاع عن حقوق العمال، كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والانجليزية، ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع، وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين، وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة، وتنظيم ورش عمل قانونية وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.



#### 4. مجال التنمية الاقتصادية:

أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة، ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية، وكذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات، والحفاظ على الثروة الحيوانية (الغول، 2011: 57).

#### 5. مجال المحافظة على البيئة:

نشاطات واسعة للتنظيف البيئي، والحد من التلوث، ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، وتطوير نماذج زراعية حديثة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية، والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي، وبرامج الإقراض، والادخار، وحملات التشجير.

#### 6. مجال الثقافة الوطنية والتراثية:

تشكلت فرق موسيقية وغنائية ومسرحية عديدة، ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم، وكذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكاتب حديثة وعقد مؤتمرات علمية، وإقامة مهرجانات تراثية، وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً (عويضة، 2008 : 44).

#### 7. المجال الصحي:

تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية، تنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، برامج التوعية بمخاطر المخدرات، إنشاء مراكز للعلاج الطبيعي ورعاية الأم الحامل، إقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة (أبو الكاس، 2015 : 71).

## 2.1.8 منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة ( نبذة عن المنظمات - تصنيفها وأعدادها - طبيعة عملها والقطاعات التي تشغلها ):

استطاعت منظمات المجتمع الفلسطيني أن تلعب دوراً ممتازاً بالتباين والاختلاف والانسجام مع الأوضاع الفلسطينية منذ نشأتها في فلسطين وعلى مدار تاريخها، سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية التي مر بها الشعب الفلسطيني، إذ تميزت منظمات المجتمع المدني الفلسطيني أنها لم تتم في ظل وجود دولة وطنية، وإنما في ظل تداخل عدد من العوامل التي ساهمت في تكوينها على هذا النحو الذي نشاهد عليه المنظمات اليوم، حيث تأثر عمل منظمات المجتمع المدني قديماً بالسياسات التي كانت تنتهجها الدولة العثمانية ومن ثم تأثير الانتداب البريطاني، ومن ثم تقاسم الأراضي الفلسطينية بين كل من الاحتلال الإسرائيلي ومصر والأردن فيما بعد، كما فرض الاحتلال سياساته على عمل وأداء المنظمات والجمعيات الفلسطينية (أبو عدوان، 2013 : 71).

وعلى صعيد المنظمات الأهلية فإنها تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم المنظمات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كذلك تقوم المنظمات الأهلية بدور رئيس في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (حماد، 2010 : 50).

### تصنيف وأعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة:

حسب دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية الصادر في عام (2014) عن الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية بقطاع غزة، بلغ تعداد الجمعيات الأهلية المحلية حتى 31 ديسمبر من عام (2014) ما مجموعه (786) جمعية محلية مسجلة وبعدها عاملين (8598) موظفاً، و(82) جمعية أجنبية مسجلة وتحت التسجيل بعدد عاملين (1015) موظفاً.

ويوضح جدول رقم (2.1) توزيع الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية على محافظات قطاع غزة الخمس:

## جدول رقم (2.1) توزيع أعداد الجمعيات والعاملين فيها على محافظات قطاع غزة

م	المحافظة	عدد الجمعيات	عدد العاملين
1.	غزة	408	4746
2.	الشمال	116	1227
3.	خانيونس	95	1026
4.	الوسطى	93	805
5.	رفح	74	794
	<b>المجموع</b>	<b>786</b>	<b>8598</b>

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية (2014) الصادر عن وزارة الداخلية في قطاع غزة.

### تصنيف منظمات المجتمع المدني:

تصنيفات منظمات المجتمع المدني، إما وفقاً للأهداف أو النشاطات:

أولاً : التصنيف وفقاً لأهداف المنظمات : (ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان ، 2014 : 4)

- **منظمات خيرية** : تضم مجمل المنظمات الأهلية التي تعمل في مجال العمل الخيري بشكله التقليدي (مساعدات اجتماعية وإعانات مباشرة)، كما تضم منظمات الخدمة والرعاية الاجتماعية : وهي تلك التي تنشط في مجالات اجتماعية عديدة وتقدم خدمات صحية وخدمات اقتصادية واجتماعية متنوعة كالأطفال والمرأة والمسنين والأسرة وغيرها.
- **منظمات تنموية** : هي تلك المنظمات التي تهتم بشكل أساسي بجهود التنمية في المجتمع، وتهدف إلى تحقيق التنمية في إطار مجتمع محلي محدد، حيث تعتمد على استنفار طاقات المجتمع بهدف إنشاء المرافق، كما تعتمد على بناء قدرات الأفراد للاستفادة من الفرص التنموية.
- **منظمات دفاعية** : هي تلك المنظمات التي تهتم بالدفاع عن الحقوق والحريات العامة، ومن أمثلتها منظمات حقوق الإنسان، والدفاع عن المرأة وحقوقها، ومنظمات حقوق المعاقين، ومنظمات الدفاع عن حقوق الأطفال بلا مأوى، إضافة إلى منظمات الدفاع عن البيئة ومنظمات حماية المستهلك.

ثانياً : التصنيف وفقاً لأنشطة المنظمات: (أخبار الديمقراطية، 2012 : www.siironline.org)

- **الأنشطة العامة** : ما يزال التمييز بين المنظمات ذات المنفعة العامة وبين المنظمات ذات المنفعة المشتركة غير واضح في أحيان كثيرة، ويطبق عادة عندما تسعى المنظمة للحصول على منافع ضريبية أو غيرها، كالقدرة على الدخول في عطاءات متعلقة بعقود مع الدولة، فأية منظمة يجب ألا تصنف بأنها ذات منفعة عامة ما لم تكن أغراضها تنحصر أساساً وحصراً بالمنفعة العامة.

- **الأنشطة السياسية** : تشارك المنظمات المدنية في تأطير مسائل السياسة العامة وسجلاتها، ويجب أن تتمتع بحق التعبير بحرية، فيما يتعلق بكل الشؤون ذات الأهمية العامة، بما فيها تشريعات موجودة أو مقترحات وممارسات الدولة وسياساتها، وبنفس الاتجاه يجب أن تتمتع المنظمات المدنية بحق انتقاد المسؤولين الحكوميين والمرشحين لتولي المسؤوليات السياسية، أو حق إطرائهم والثناء على جهودهم، ولا يجوز أن تكون هناك أية قيود على حق المنظمات المدنية في ممارستها للأنشطة السياسية العامة، كالتعليم والبحث والمدافعة ونشر المواقف.

- **الأنشطة الاقتصادية** : إن السماح للمنظمات المدنية بالانخراط في أنشطة الأعمال والتجارة يمكنها من توفير مصدر دخل تحتاج إليه بشدة في الأماكن التي لا تتميز بتقليد تبرعي أو خيرى كاف يدعم أنشطتها، شرط ألا يبيح أي تشريع أو قانون للمؤسسات التجارية في طرح نفسها كمنظمات مدنية، تجنباً للتكليف الضريبي، ولا تعتبر كل الأنشطة المولدة للعائدات "أنشطة اقتصادية" فكل المنظمات تملك حساباً مصرفياً تجني منه فائدتها.

- **أنشطة التنمية** : للعديد من المنظمات المعنية دور مهم في التنمية الاقتصادية للبلدان وذلك بالمشاركة في أنشطة من نوع احتضان الأعمال الصغيرة، وتنمية سياسات توسيع القروض المحدودة، ويكون متلقوها عادة من المبادرين الفقراء إلى تنظيم مشروعات الأعمال، ليتسنى تأهيلهم من أجل نيل القروض المصرفية التقليدية فهذه القروض عبارة عن طريقة فعالة لمكافحة الفقر، حيث يتمكن أولئك الذين ليس لديهم وصول أو نفاذ إلى المؤسسات المقرضة لاستدانة المال للشروع في إقامة أعمال تقع ضمن إطار مشروعات التنمية المحلية.

- **التراخيص والأذونات** : تتخرب بعض المنظمات في نشاط يندرج في باب الترخيص أو التنظيم من قبل وكالة حكومية، وتخضع لمتطلبات الترخيص والتنظيم نفسه المطبقة عموماً على الأنشطة المماثلة التي يقوم بها الأفراد أو مؤسسات الأعمال أو الوكالات العامة، فإذا كان الإذن مثلاً للقيام بمسيرة مثلاً، فلا يجوز أن يتسم إجراء الحصول على ذلك بالتشدد أو التعقيد، أو أن تستخدم شروط التراخيص والأذونات لإعاقة الأنشطة المشروعة التي تقوم بها.

أما عن التصنيف حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة موضحة في الجدول رقم (2.2)

### جدول رقم (2.2) تصنيف الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة

م	قطاع العمل	عدد الجمعيات في كل قطاع في محافظات قطاع غزة
1.	الاجتماعي	389
2.	الثقافي	74
3.	الشبابي	54
4.	الأمومة والطفولة	44
5.	الطبية	40
6.	النقابي	40
7.	الزراعي	35
8.	التعليمي	32
9.	ذوي الاحتياجات الخاصة	28
10.	البيئة	13
11.	حقوق الإنسان والديمقراطية	10
12.	العائلي والعشائري	9
13.	الخريجين	7
14.	غير مصنفة	7
15.	الصداقة	3
16.	السياحة والآثار	2
	المجموع	786

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية (2014) الصادر عن وزارة الداخلية في قطاع غزة.

ومن الجدول يتضح أن قطاع العمل الاجتماعي يحتل المستوى الأول في قطاعات العمل المختلفة للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية في قطاع غزة، والذي يدل على أهميته بالنسبة للمجتمع، وما ينبثق منه العديد من المجالات الأخرى الواسعة التي تصب في خدمة المجتمع، أما القطاعات الأخرى تتفاوت من حيث أعداد جمعياتها، ولكن تبقى نسبة هذه الجمعيات ضئيلة جداً بالنسبة للقطاع الاجتماعي.

## 2.1.9 الخلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مجتمع الدراسة وهو منظمات المجتمع المدني على وجه العموم، وتطرق إلى المنظمات الأهلية بقطاع غزة على وجه الخصوص، فقام بعرض مجموعة من التعريفات لهذه المنظمات، استنتج منها أن المنظمات الأهلية هي عبارة عن منظمات تطوعية غير ربحية تسعى لتقديم خدمات عامة أو خاصة، كما استعرض الباحث تاريخ منظمات المجتمع المدني في فلسطين من حيث التاريخ والنشأة، بداية من عام (1917) وحتى يومنا هذا، واستعرض الباحث الإطار التشريعي الناظم لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين، كما ذكر الباحث أهمية المنظمات الأهلية على الساحة الفلسطينية والتي كان أبرزها تقديم الخدمات للشعب الفلسطيني في ظل الوضع السيئ الذي يعيشه، كما تناول الباحث أهم العقبات التي تواجه هذه المنظمات في فلسطين، والتي كان أبرزها الوضع السياسي الراهن الذي يعيشه المجتمع الفلسطيني، وقد استعرض الباحث مجالات عمل المنظمات الأهلية بقطاع غزة وفق آخر دليل للمنظمات الأهلية بقطاع غزة الصادر عام (2014) عن وزارة الداخلية بقطاع غزة، إذ يلاحظ تنوع في مجالات اهتمامها، واستعرض أعدادها وتصنيفها وطبيعة عملها والقطاعات التي تشغلها، واستعرض الباحث الجهود التي بذلت في تطوير أداء القيادات لمنظمات المجتمع المدني، وتطرق إلى عرض واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، واستنتج أن قيادة منظمات المجتمع المدني رغم امتلاكها للعديد من مقومات النجاح في قيادة منظمات المجتمع المدني إلا أنها تعاني من بعض المشكلات التي يمكن تجاوزها سواء كانت على مستوى القيادة والإدارة أو التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية أو التدريب أو امتلاك المهارات الإنسانية اللازمة في نجاح القائد في تحقيق أهداف المنظمات.

# المبحث الثاني

## تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني

2.2.1 مقدمة

2.2.2 مفهوم تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.

2.2.3 مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.

2.2.4 الجهود التي بذلت في تطوير أداء القيادات لمنظمات المجتمع المدني.

2.2.5 الخلاصة.

## 2.2.1 مقدمة

يشهد العالم المعاصر حركة لا مثيل لها من التغيرات التي أثرت في بيئة الأعمال ووضع المنظمات، حيث تطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، ولم يعد البقاء في السوق للمنظمات الأصلح فقط، بل التنافس على جلب أكفاء وأمهر القادة والمديرين لإدارة أداء هذه المنظمات وتعظيمها، وهذا ما حتم عليها ضرورة تكيفها واستيعابها ومواكبتها لهذه التغيرات تقادياً للأفول والفشل.

وإن العديد من المؤسسات الأهلية تعاني من عدم قدرتها على النمو والتطور، وأن هناك حالة من التراجع إلى حد بعيد لدى الكثير منها، هذا عدا عدم قدرتها على مواكبة المتغيرات التي تطرأ على المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، أو عدم تأثرها ومجاراتها للمتغيرات الخارجية (عبد الواحد، والحداد، 2009 :1).

وارتكازاً إلى الدور الذي تضطلع به القيادات التنفيذية في المنظمات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛ فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور، ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد مهارات هذه القيادات وتمييزها ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري، والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة، وتوفير وسائل ابتكاره وإدارة تنموية مستدامة؛ لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو الأداء المؤسسي المتميز (مركز البحوث والدراسات، 2011 : 3).

ولقد أثبتت المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة وقيادة المؤسسات وتجارب وخبرة الدول الرائدة أن مهارات القيادة لا يمكن استبعاد دورها خلال عملية تطوير الموارد البشرية وتمييزها، باعتبارها ميكانيزم إداري أساسي لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات (بوعمامة، 2010 : 3).

ويخصص الباحث هذا المبحث للحديث عن منظمات المجتمع المدني في فلسطين، من خلال توضيح مفهوم تطوير الأداء القيادي لمنظمات المجتمع المدني، كما سنتطرق إلى معرفة مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وبيان معايير الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، وواقع القيادة في منظمات المجتمع المدني، وطبيعة عمل وأعداد منظمات المجتمع المدني والعاملين فيها وقطاعات العمل وأعداد الجمعيات في كل قطاع في كافة محافظات قطاع غزة.



## 2.2.2 مفهوم تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

يعني مفهوم تطوير القادة: تمكينهم من امتلاك مهارات وقدرات فنية ، مع التجديد والتحديث المستمر للكفايات والمهارات، والقدرات القيادية والإدارية، لتحقيق التنمية البشرية المستدامة للنظم الإدارية، للمساهمة في تحقيق أهدافها وأدائها، والمحافظة على خدماتها ومكتسباتها، بالإضافة إلى إكسابهم القدرة على إدماج الطاقات البشرية في أنشطة المنظمة وتحفيزها على المثابرة والإبداع، و توفير الظروف الضرورية لإعداد الموارد البشرية المؤهلة، وبناء سياسات وبرامج تنطلق من الخصوصيات المجتمعية، وتتفتح على التجارب العالمية، وتطوير النظام الإداري، ليتماشى مع المستجدات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية العالمية (حمائل، 2012 : 4)

**ويعرف التطوير بأنه :** التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة (الرننيسي، 2009 : 27).

ويعرفه الباحث بأنه: عملية منظمة وممنهجة لتحسين الممارسات الإدارية للقيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني إلى الأفضل في ضوء معايير التميز بهدف رفع كفاءة أداء قيادات المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة.

**الأداء القيادي:** القيادة هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، والأداء القيادي هو قدرة قيادة المؤسسة على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة (جاد الرب، 2012: 13).

**ويعرفه الباحث بأنه:** هو سلوك تفاعلي تقوم بموجبه قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بعملية التأثير على مجموعة من الأعضاء التنفيذيين لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الدقة والجودة عبر تحويل المدخلات المادية والبشرية إلى مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية مرغوب فيها.

**تطوير الأداء القيادي:** يعرفه الباحث: هو تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها القيادات في منظمات المجتمع المدني للارتقاء بإدارة النظام الإداري في ضوء الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

### 2.2.3 مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني:

في ظل التحولات الأساسية في مفاهيم إدارة القطاع الأهلي، وتعاضم الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، ولضمان بقائها واستمرارية نشاطها بات من الضروري أن تسعى المنظمات لتطوير أدائها وتحسينه في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية تتم وفقاً للمعايير الدولية، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من المداخل الإدارية والتي تشكل مداخل حديثة لتطوير الأداء لدى المنظمات، والبلوغ به إلى مستويات التميز والتفوق. (مولاي، 2005 : 3).

سوف يقوم الباحث باستعراض أهم هذه المداخل، مع التركيز على إبراز المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها كل منها، وذلك على النحو الآتي:

#### 1. مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) :

يقصد بإعادة الهندسة كأحد مداخل تطوير المنظمات والأداء، إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم للعمليات من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (أبو ادريس، 2002 : 193).

#### ماهية إعادة الهندسة :

لقد كانت هناك محاولات عدة لتحسين أداء الإدارة، استناداً إلى افتراض أساسي مؤداه أن تحسين الأداء في أي جزء من أجزاء العمل سيؤدي إلى حل مشاكل، وظهرت نظريات ونتائج كثيرة استحوذت على مساحة كبيرة من الفكر الإداري وأدبياته (الإدارة بالأهداف، سلاسل القيمة اللامركزية، دوائر الجودة، إعادة الهيكلة، الإدارة المصفوية....) لكن هذه المفاهيم والأساليب لم تخرج المؤسسات من عثرتها عندما طبقت كل منها بطريقة جزئية أو منفردة، وهنا ظهرت إعادة الهندسة كبديل لتلك المفاهيم في تنافسية عالمية (بلعور، 2005 : 5).

## مفهوم إعادة الهندسة Reengineering :

إعادة هندسة الأعمال هي إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات؛ للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة، وتحقيق النوعية، وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات، ويمكن أن تجري عملية إعادة الهندسة في واحدة من عمليات تنفيذ الأعمال في المؤسسة، أو في بعضها أو في كلها.

في هذا النظام يكون التركيز على العمليات بدلاً من المهام، وبذلك فإنها تشكل تقديراً جذرياً وجوهرياً في العمل والتنظيم والتفكير الذي كان سائداً منذ عصر الثورة الصناعية، على هذا الأساس تهتم المؤسسات - وفقاً لهذا المفهوم الجديد - بالتركيز على نوع العمل الذي يؤديه العاملون والأعمال التي يقومون بها والمهارات التي يحتاجونها (بلعور، 2005 : 5).

## خصائص إعادة الهندسة :

يمكن تحديد عدة خصائص تميز إعادة الهندسة هي : (رفاعي، 2006 : 12)

1. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة ، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائداً إبان الثورة الصناعية الأولى .
2. اتخاذ القرارات بواسطة العاملين ، فالإدارة أصبحت ليست من الأهمية بمكان .
3. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة .
4. العمليات ذات أوجه متعددة ، مع التنوع وفقاً لمتطلبات العميل .
5. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة Reengineer بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً .
6. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة ، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة .
7. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة .
8. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات . كما يمكن توضيح خطوات إعادة تصميم العملية في الشكل الآتي:

## أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات : (رفاعي، 2006 : 22)

تتعدد تلك الفوائد عند تطبيق البرنامج الصحيح لإعادة هندسة العمليات حيث تتمثل في :

1. تجاوز الحدود التنظيمية وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال وتكنولوجيا الحاسب الآلي .
2. زيادة درجة رضا المستهلك عن منتجات أو خدمات المنظمة بصورة تفوق منتجات وخدمات المنافسين .
3. تخفيض الوقت اللازم لتحقيق رغبات العملاء وتلافى الأخطاء والشكاوى، إلى جانب تخفيض زمن دورة التطوير والتصنيع للمنتجات والخدمات .
4. تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمنظمة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط.

كما أن هناك عدة اتجاهات هامة تحدث في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر وتتعلق ببرنامج إعادة هندسة العمليات هي : (رفاعي، 2006 : 22)

1. تعتبر إعادة هندسة العمليات هي نقطة الانطلاق الأولى والتي يأخذها المدير التنفيذي في الاعتبار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. المنافسة ، القدرة على تحقيق الربح، زيادة النصيب السوقي هي القضايا التي تحظى بالاهتمام الأكبر للمدير التنفيذي في برنامج إعادة هندسة العمليات .
3. إن أكثر من ثلثي مجهودات إعادة هندسة العمليات يقع بين دائرتين هما العمل عبر الإدارات الوظيفية والاجتماع من ناحية، وفهم الأسواق والعملاء من ناحية أخرى، حيث إن ذلك يعتبر من أكثر العمليات أهمية لمهندسي إعادة تصميم العمليات .

كما تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحسين الأداء طويل الأجل وقصير الأجل وذلك من خلال :

1. تحسين الإنتاجية .
2. تحسين الخدمة للعملاء .
3. التنوع في منتجات وخدمات المنظمة .

## مبادئ إعادة هندسة العمليات : (الدجني، 2010 : 6)

هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) تتمثل في المبادئ الآتية :

1. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها.
3. تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال: (كاظم، 2012 :

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=32780>

1. **الحاجة:** إن تحديد الحاجة الفعلية للبدء في العمل من جديد داخل المنظمة مسألة تتطلب إدراك ووعي كامل من قبل جميع العاملين في المنظمة؛ لتجسيد الصورة الواضحة عن المشكلة التي تعانيها المنظمة أو الفجوة المتحققة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المرغوب الوصول إليه، وهنا يتم إدراك الحاجة عند توفر فرصة متاحة للمنظمة كوجود احتمالية لتجاوز أهداف الأداء وما ينجم عنها من عدم الرضا عن الإجراءات الحالية.
2. **الفكرة:** وهي طريقة جديدة للعمل وقد تكون نموذج أو خطة يمكن تطبيقها من قبل المنظمة بشرط أن تكون هذه الفكرة ملبية لجميع حاجات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها.
3. **التبني:** يتم تنفيذ هذه المرحلة عندما يتخذ القرار بالمضي قدماً بالفكرة المقترحة وحسب متطلبات تطبيقها وهنا يوجد اختلاف في المصادقة فقد تصادق عليها الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى.

4. **التطبيق:** تعد هذه الخطوة من أهم خطوات تنفيذ مراحل إعادة هندسة عمليات الأعمال والتي بواسطتها يتم تحقيق جميع المنافع الناتجة من المراحل السابقة، ويتم ذلك من خلال توفير المواد الأولية والقوى العاملة وتدريب فريق العمل.

5. **الموارد:** يتطلب التنفيذ الفعلي لعمليات إعادة الهندسة إبداعاتٍ وجهداً بشرياً وتخصيصاتٍ مالية فضلاً عن الوقت الذي تستغرقه للتنفيذ.

## 2. مدخل التخطيط الاستراتيجي :

يستند هذا المدخل إلى التفكير الاستراتيجي بهدف إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة في الأجل الطويل، وهو يعتبر مدخل إداري شامل ومنظم لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء المنظمات، وذلك من خلال إطلاق طاقات المنظمة لتحقيق إنجازات استراتيجية وفقاً للأولويات التي تحددها الإدارة (أبو ادريس، 2002 : 194).

ويتضمن الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي القيام بما يلي: (مركز البحوث والدراسات ، 2011 : 10).

1. التعرف الدقيق إلى وضع المنظمة من خلال تحليل كل من بيئتها الداخلية بما تضمه من مناخ تنظيمي، وموارد بشرية، ومادية، وعمليات، وأنشطة، وبيئتها الخارجية بما تضمه من عملاء، وأطراف ومؤثرات ترتبط بها، وما تحتويهما البيئتان من نقاط قوة وفرص تستطيع أن تستفيد منها المنظمة، ونقاط ضعف ومخاطر تتطلب مواجهتها والتعامل معها.

2. صياغة الاستراتيجية التي توضح الطريق الذي يمكن من تحقيق المنظمة لغاياتها، بوضع تصور لرؤية المنظمة شاملاً التوجه المستقبلي لنشاطها، ورسالتها والتي توضح الغرض الأساسي لها ووصف منتجاتها وخدماتها وما تتميز به عن غيرها، وعلى ضوء الرؤية والرسالة تتحدد الغايات والأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها مع تحديد أولوياتها.

3. وضع الخطط التي تحقق هذه الاستراتيجية بمكوناتها القريبة والبعيدة المدى، وتشمل هذه الخطط البرامج والموازنات المالية والإجراءات.

4. تقييم النتائج ومدى ما حققته المنظمة من نجاح في تطبيق الاستراتيجية، من خلال تنفيذ الخطط، ومن وسائل التقييم التحليل المالي لنتائج الأعمال، ومدى دقة التنبؤات التي تضمنتها الخطط، ومدى التحسن في الطلب على المنتجات والخدمات في السوق، والمزايا التنافسية المحققة.

5. تقويم الاستراتيجية بوضع التعديلات المناسبة على ضوء نتائج التقييم.

دور القيادات التنفيذية في نجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة: (مركز البحوث والدراسات، 2011 : 10).

1. وضوح الرؤية الكاملة عن رسالة المنظمة وإمكانات تطويرها.
2. تحديد الأولويات ذات الأهمية في تحقيق التحول المؤسسي للمنظمة.
3. دراسة القدرات والموارد القائمة وتحليلها بنظرة شمولية واسعة.
4. تجاوز مستوى التخطيط لمجرد تصحيح الواقع، إلى السعي الفعال لتحقيق التميز.
5. تعميق اقتناع أطراف البيئة الداخلية للمنظمة من الإدارة العليا والعاملين باستراتيجية المنظمة، وحفزهم للارتباط بأهدافها وتحقيقها.
6. توفير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي.
7. جعل التخطيط الاستراتيجي جزءاً له أولوية واستمرارية في مهام القيادة، وليس فقط وقت الأزمات.
8. بناء ثقافة الفكر الاستراتيجي وتنميته لدى كافة العاملين في المنظمة.
9. تحقيق الترابط بين استراتيجية المنظمة وما يتم وضعه من سياسات وأنظمة عمل.
10. الالتزام بسلوكيات القيادة الرشيدة من حيث الواقعية والمشورة وتلقي المقترحات والمرونة والبعد عن الافتراضات الخاطئة والحدس، والتوقعات الزائدة عن الحد في التفاوض.
11. توفير نظام فعال للاتصال بين كافة المستويات الإدارية.
12. العمل على تذليل العقبات التي تعترض تنفيذ الخطة.

### 3. مدخل القياس المقارن بالأفضل :

القياس المقارن هو عملية تقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين الأداء والإنتاجية وتطويرها وأساليب خدمة العملاء (مركز البحوث والدراسات، 2011 : 10).

ويعرف جون بانك القياس المقارن بأنه : إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل. (مولاي، 2005 : 7).

ويمكن تحديد أهم المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، فيما يأتي: (أبو ادريس، 2002 : 24 - 25).

- القياس المقارن بالأفضل الداخلي من خلال مقارنة قطاعات معينة داخل المنظمة بقطاعات أخرى مميزة داخل نفس المنطقة.
- القياس المقارن بالأفضل الخارجي من خلال مقارنة المنظمة بمنطقة أخرى متميزة في منتج معين أو عملية محددة داخل نفس الصناعة.
- القياس المقارن الوظيفي من خلال مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة.
- القياس الشامل بالأفضل الشامل من خلال تصميم مقياس لإجراء مقارنات بين العمليات والإجراءات المختلفة لمنظمات متميزة على مستوى الصناعات غير المماثلة وبما يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي للصناعة.
- إعداد خطة العمل لسد فجوة الأداء، والارتقاء إلى مستوى المنظمات محل المقارنة.
- تحقيق التميز في التوافق مع متطلبات السوق والوصول إلى أفضل الأفضل من خلال القياس المقارن بالممارسات الفعلية للمنظمات الأفضل، وتحديد مراكز القوة لدينا وتقويتها، وكذلك جوانب الضعف والإقلال منها.
- الإدراك الواعي بأن المنافسين سيقومون بتحليل عملياتنا، وبالتالي معرفة السلبات ونقاط الضعف والمنظمة إذا لم تدرك نواحي القوة والضعف لديها فلن تستطيع الدفاع عن نفسها.
- توافق النظم الفرعية للمنظمة مع متطلبات نظم الجودة البيئية كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري.

#### 4. مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى، وتكلفة أقل، مع الخلو من العيوب والشوائب "من أول مرة وفي كل مرة" وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقول ديمنج: "إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليف (الشقاوي، 2002 : 10).



وهناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل، أهمها : (هادي، 2005 : 5).

- 1- التركيز على العمل.
- 2- التحسين المستمر.
- 3- التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة.
- 4- الوقاية بدلاً من التفتيش.
- 5- المشاركة الكاملة.
- 6- اتخاذ القرار بناءً عن الحقائق.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (خليل، 2005 : 14)

- المرحلة الأولى: التخطيط للجودة (Plan): ويتم فيها وضع الملامح الأساسية لنظام الجودة بدءاً بتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ووضع أهداف محددة يتم طبقاً لهذه الاحتياجات يتم على ضوءها تحديد المواصفات والمعايير التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة، مع الأخذ في الاعتبار قدرات المنافسين في السوق.
- المرحلة الثانية: التنفيذ أو الفعل (Do): ويتم فيها تنفيذ العمليات التشغيلية على ضوء المرحلة السابقة، حيث يقوم فريق العمل بوضع جدول زمني لإنجاز هذه العمليات وتقدير الموارد المطلوبة لذلك، والتوصل من خلال ذلك إلى إنتاج مجموعة من السلع والخدمات.
- المرحلة الثالثة: الفحص أو التقييم (Check): يتم في هذه المرحلة تقييم الوضع الجديد من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخدام بعض المعايير لمقارنة الوضع السابق بالوضع الجديد بغرض التعرف على مستوى التغيير الذي حدث من عدمه.
- المرحلة الرابعة: التصرف (Act): ويتم فيها إجراء التحسين والتطوير على السلع والخدمات المقدمة على ضوء ما أسفر عنه التقييم في المرحلة السابقة.

## أهمية إدارة الجودة تتلخص في النقاط الآتية: (الزهراني، 2004 : 16 - 17)

- تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، والربحية، وتخفيض التكلفة.
- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات .
- الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل شهادة الأيزو 9000 .
- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة .
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل .
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتجات ذات جودة عالية .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة. وعمل الفريق، والاعتماد المتبادل بين الأفراد، والثقة بينهم.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنشأة، وأهدافها، ومنتجاتها .
- إحراز معدلات عالية من التفوق نتيجة لزيادة الوعي بالجودة في جميع وحدات المنشأة .
- تحسن سمعة المنشأة في نظر العملاء والعاملين .
- المساهمة في تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل أو المستفيد.

### 5. مدخل تمكين العاملين :

ترجع جذور النظرية المرتبطة بهذا المدخل إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وهي تقوم على مبدأ تفويض المزيد من السلطة التنفيذية للعمال، وإشراكهم في صنع قرارات العمل، ويعرف قاموس مريام ويسترن التمكين بأنه : "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما" (مولاي، 2005 : 4).

ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية (المغربي، 2001 : 2).

### أنواع التمكين : (أحمد، 2008 : 7)

أ - التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب - **التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها، وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - **تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

**أبعاد تمكين العاملين** : (سلامة، 2008 : 7 - 9)

يرى (Spector) أن للتمكين بعدين رئيسيين هما :

1. **البعد المهاري** : ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب

وخاصة مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة، وبناء الثقة.

2. **البعد الإداري** : ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وقد حدد (Lashely & McGoldrick) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي:

1. **البعد الأول : المهمة (Task)** :

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

2. **البعد الثاني : القوة (Power)** :

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من وجهة نظر القيادة، أو العاملين على حد سواء، بعد القوة ويؤخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد

الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

### 3. البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

### 4. البعد الرابع : الثقافة (Culture) :

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفون من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.

### 6. مدخل التحالفات الاستراتيجية :

التحالف الاستراتيجي هو سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات، فالتحالف هو استراتيجية تنافسية تعتمد على الاستقواء بالآخر لتعزيز القدرة التنافسية، وتحميم المخاطر التنافسية ضمن منافسة تعاونية (محمد، 2013 : 81).

## مقومات التحالف الاستراتيجي

قبل دخول المنظمة في تحالف استراتيجي مع أي منظمة أو منظمات أخرى من الضروري عليها أن توفر المقومات الآتية: (التميمي، والخشالي، 2015 : 9)

1. **الإطار المؤسسي** : يشير الإطار المؤسسي إلى المعايير والقيم الاجتماعية، والقوانين، والقواعد، والأحكام، والنظم التي يجب أن يتقيد ويسترشد بها الأفراد والمنظمات من أجل الحصول على الشرعية والدعم والقبول، لذا تعتبر المنظمات أحد مصادر الإطار المؤسسي لما فيها من أحكام وقوانين وأنظمة وقواعد وإجراءات، ويستند الإطار المؤسسي على افتراض أن المنظمات تحاول أن تتبنى هياكل وعمليات وممارسات لمسايرة البيئة المؤسسية التي تعكس نظرة المجتمع إلى ما هو صحيح، ومقبول، وشرعي من السلوكيات والممارسات والأفعال.

وبناء على ما تقدم فإن تأثير الإطار المؤسسي في تعزيز اتجاهات المديرين للدخول في تحالفات استراتيجية مع شركاء محليين أو إقليميين يكمن في الجانبين الآتيين:

- مدى وجود قيم واعتقادات وقوانين وقواعد تؤيد مثل هذا النوع من الشراكة، وتضع في حسابان المدير هذا الخيار الاستراتيجي، فالإطار المؤسسي الذي يشجع ويعزز الثقة بين الأطراف المتبادلة من خلال القواعد والقوانين والضبط الاجتماعي لتنفيذ الاتفاقات يسهل إلى حد بعيد عملية تكوين التحالف.
- مدى الوعي بوجود ممارسات مشابهة في القطاع يستطيع أن يحاكيها الآخرون لتقليل حالة عدم التأكد من مدى نجاح هذا النوع من المشاريع.

2. **تكاليف التعامل** : وهي التكاليف التي تترتب بسبب قيام المنظمات بتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية، وكذلك تلك التي تحصل بسبب عملية متابعة وضمان واحترام الآخرين للحقوق والتعهدات، وهناك نوعان من التكاليف التي تتفق لتحاكي فشل التعامل الذي قد تسببه مجموعة من الظروف، أولهما الانتهازية أو خصوصية الأصول كتكاليف التخطيط، وصياغة العقود، والتفاوض، أما النوع الثاني من التكاليف فيظهر كنتيجة للانتهازية والاستغلال والتطبيق من خلال قيام الطرف المتعرض للاستغلال بتحمل مجموعة من التكاليف ومنها تكاليف المراقبة والمتابعة لأداء الطرف الآخر، وتكاليف تعديل الهياكل التنظيمية.

3. ميزة الموارد : يقوم هذا الجانب على فرضيتين أساسيتين هما:

- النظر إلى المنظمات على أنها غير متجانسة من حيث مزيجها من الموارد.
- صعوبة انتقال الموارد بشكل محكم وتام عبر المنظمات، وتأسيساً على ذلك فإن الموارد والإمكانات الفريدة التي تتمتع بها منظمة معينة تساعدها في تحقيق فوائد اقتصادية، الأمر الذي يفضي إلى استدامة الميزة التنافسية.

ويمكن تصنيف الموارد إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

- الموارد الملموسة : وتشتمل على الاحتياطات المالية، والمصانع والمخزون من المواد الخام، ويمكن تقليد هذا النوع من الموارد من قبل الآخرين بسهولة.
- الموارد غير الملموسة : وتشتمل على السمعة والمعرفة التقنية، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، والاتصالات، والقدرات الإدارية، والعلاقات الخارجية، ويكمن التميز الحقيقي في هذا النوع من الموارد والتي يصعب تقليدها من قبل الآخرين.

ويؤكد المختصون على أهمية إمكانية اكتساب وتعلم المعارف والقدرات الجديدة عن طريق الدخول في تحالفات استراتيجية، فبإمكان المنظمات المتحالفة تحقيق مستويات أداء عالية من خلال الاستفادة من المعرفة الضمنية، والمهارات، والقدرات المتميزة التي يتمتع بها الشريك.

4. الخبرات التحالفية السابقة : ويطلق عليها أيضا التعلم التنظيمي، وتدل على تعديل السلوك

استجابة لخبرة أو موقف معين، حيث أشار المختصون في مجال تفسير القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدير إلى التفسير الإيجابي أو السلبي لقضية استراتيجية معينة له أكبر الأثر في تحديد نوعية التصرف الإداري، والفعل التنظيمي المستقبلي، وإن أحد العوامل المؤثرة في تحديد اتجاه التفسير (إيجابي أم سلبي) هو الخبرة السابقة المرتبطة بتلك القضية، وتطبيق هذه الفكرة على المشاريع المشتركة فلا بد من الإشارة إلى دور المعرفة بفنون التحالف الاستراتيجي، والخبرة السابقة في هذا المجال في تكوين أطر ذهنية إيجابية، نظرا لكونها تساعد على خفض تكلفة التعاملات، وتمكن الشركاء من تجنب مخاطر الشراكة.

7. **مدخل التدمير الخلاق** : وهو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات (كالتحول من نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدمية إلى نظام الحوافز على أساس الأداء، من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي، من الاتصالات الورقية إلى الاتصالات الإلكترونية... إلخ)، ويعتمد التدمير الخلاق لتحسين الأداء على المراحل الآتية : (بلعور، 2005 : 5 - 6).

1. تصغير الحجم .
2. البحث عن التوازن الديناميكي .
3. تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق .
4. التحول نحو فلسفة الانقياد للعميل .
5. بناء استراتيجية تسويقية لإغلاق السوق .
6. الاتجاه نحو العالمية .

#### 8. **مدخل التحسين المستمر في الأداء** :

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات كل ما تحتاجه، وإن فكرة التحسين المستمر تنطلق مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات بأنواعها العامة والخاصة التي تحدث في العملية الإنتاجية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية (قوي، 2005 : 15).

ووفقاً لهذا المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء بما يلي : (بلعور، 2005 : 4).

1. التطوير والتحسين هو مسؤولية الكل، وليس وفقاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
2. يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج.
3. التحسين في كل المجالات الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية،... إلخ .
4. الإقرار والاعتراف بوجود مشاكل وهو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .

5. تركز فلسفة هذا المدخل على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى عمليتين : الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها) ، والتحسين (تطوير المعايير والمعدلات والارتقاء لها إلى مستويات أعلى)

من خلال ما سبق فإنه يمكننا القول بأن مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعتبر مداخل شاملة ومنظمة لتحقيق طفرات استراتيجية في أداء هذه المنظمات، حيث إنها تستند إلى التفكير الاستراتيجي بهدف إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، وتحديد مواطن القوة ومواطن التحسين، وهي تنطلق من خلال النتائج والمخرجات لبناء خطة تطوير الأداء القيادي وفقاً للمجالات المحددة في التقييم، وأن تحسين الأداء هو ثمرة نتاج الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى التطور القيادي، ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات كل ما تحتاجه من البيئة التنظيمية والبيئة المادية، من أجل إحداث تغير ملموس.

ويرى الباحث أن أهم مدخل من هذه المداخل هو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، كأحد مداخل تطوير الأداء لدى المنظمات، والبلوغ بها إلى مستويات التميز والتفوق، من خلال ما تقدمه من أنشطة مرتبطة بخدمات ذات جودة عالية تتم وفقاً للمعايير الدولية، وذلك لضمان بقائها واستمرارية نشاطاتها المختلفة.

#### 2.2.4 الجهود التي بذلت في تطوير أداء القيادات لمنظمات المجتمع المدني.

##### واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني:

لقد أسهمت الجهود التي تبذلها قيادة منظمات المجتمع المدني في تطوير العديد من المجالات المجتمعية في أطر عدة يصعب حصرها ولكن على سبيل المثال فقد حققت هذه المنظمات ما يلي :-

- دعمت الكثير من المشاريع التشغيلية للشباب، كونهم يشكلون النسبة الأكبر في المجتمع، ويمثلون قطاعاً حيويًا في بناء المجتمع وتطوره.



- أقامت مدارس نموذجية خاصة بالأيتام، تراعي خصوصيتهم وتعوضهم عن فقدان الأب.
- اهتمت بالمجال الاجتماعي من حيث المساعدة والنهوض بالأسر المحتاجة (إغاثياً، صحياً، نفسياً، تربوياً، رياضياً، إعلامياً).
- عززت مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان والحكم الصالح وفلسفة العمل التطوعي.
- قامت بتطوير البرامج المجتمعية التي شملت مختلف المجالات الحيوية، والتي تشكل عصب العملية التنموية مثل دعم التعليم والثقافة والفنون والريادة.

وعلى الرغم من الدور الريادي التي تطلع به قيادات منظمات المجتمع المدني في العمل على تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن واقع تلك القيادات تعترضه بعض العقبات على مستوى القيادة والإدارة والتخطيط والتدريب، ويمكن النظر إلى واقع قيادات منظمات المجتمع المدني من أكثر من زاوية على النحو الآتي:

أولاً: مشكلات القيادة والإدارة : (المشهوراي، 2013 : 36).

1. ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
2. العجز عن إيجاد نظام فعال للتواصل الاجتماعي بين قيادات منظمات المجتمع المدني.
3. التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال قيادة منظمات المجتمع المدني.
4. ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة منظمات المجتمع المدني.
5. ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.
6. ضعف البرامج التدريبية لقيادات منظمات المجتمع المدني.
7. وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.
8. تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.
9. انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: غياب التخطيط والاستراتيجية الإنمائية:

إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات الأهلية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية، والجدير بالذكر أن دور

المنظمات غير الحكومية مازال ضعيفاً وغير ملموس، وكذلك فإن الشراكة المطلوبة مع السلطة ما تزال موضوع جدل رغم تزايد عدد هذه المنظمات، وتنوع أنشطتها، واتساع دائرة عملها جغرافياً، ومشاركتها في المؤتمرات العالمية مما وسع أفقها وانفتاحها وزيادة وعيها بالقضايا ذات الأهمية الحاسمة المشتركة التي ركزت عليها معظم توصيات تلك المؤتمرات، لتحسين نوعية الحياة ومنها قضايا الفقر، والدفاع عن حقوق الإنسان، ومحو الأمية الأبجدية والقانونية، وتمكين المرأة، وقضايا النوع الاجتماعي، والمساواة بين المرأة والرجل، وقضايا البيئة، والتنمية البشرية المستدامة، والعمل المنتج، وإدماج الفئات المهمشة في المجتمع، وقضايا السكان، والصحة الإنجابية، والتنمية المحلية، والعمل على بناء القدرات المؤسسية والبشرية (حماد، 2010 : 52).

### ثالثاً: مشكلات التدريب :

كما تعاني قيادة منظمات المجتمع المدني من مشكلات متعلقة بالتدريب منها :

1. عد. تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي للقيادة.
2. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
3. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
4. ضعف وعي إدارات قيادة منظمات المجتمع المدني بالدور الاستراتيجي للتدريب.
5. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

ويرى الباحث بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي الممنهج في ظل وجود رؤية واضحة بعيدة المدى تؤدي إلى تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، والتي تحاول وبشكل دائم أن توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

ومما سبق يخلص الباحث إلى أن الدور الريادي لقيادات منظمات المجتمع المدني في العمل والتي تطلع به لتحقيق أهداف المنظمات، ورغم امتلاكها للعديد من مقومات النجاح في قيادة تلك المنظمات، إلا أن واقع تلك القيادات تعثره بعض العقبات على مستوى القيادة والإدارة والتخطيط والتدريب والتي تلزم القائد لنجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.

## 2.2.5 الخلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني وتطرق إلى الحديث عن مداخل تطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، وكيف تساهم هذه الآليات في تطوير أدائها وتحسينه في مختلف المجالات بما يضمن تحقيق أداء متميز لها، كما استعرض الباحث معايير الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، التي تتعلق بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، واستنتج منها أن هذه المعايير والمؤشرات تعتبر من أهم المقومات والمرتكزات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة أو المنظمة وإدارتها المختلفة، واستعرض الباحث الجهود التي بذلت في تطوير أداء القيادات لمنظمات المجتمع المدني، وتطرق إلى عرض واقع القيادة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، واستنتج أن قيادة منظمات المجتمع المدني رغم امتلاكها للعديد من مقومات النجاح في قيادة منظمات المجتمع المدني إلا أنها تعاني من بعض المشكلات التي يمكن تجاوزها سواء كانت على مستوى القيادة والإدارة أو التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية أو التدريب أو امتلاك المهارات الإنسانية اللازمة في نجاح القائد في تحقيق أهداف المنظمات.

# المبحث الثالث

مجالات الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني ومعايير

2.3.1 المقدمة.

2.3.2 معايير المجال : الإداري والمالي

2.3.3 معايير مجال : كفاءة العمليات الداخلية

2.3.4 معايير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية

2.3.5 معايير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء

2.3.6 الخلاصة

### 2.3.1. مقدمة

التقويم المؤسسي يضم عادة عدداً من المعايير منها ما هو متعلق بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، ومنها ما هو متعلق بالتنظيم والتخطيط (الحكم، الإدارة، التخطيط، الاتصال)، والنطاق المؤسسي (المجتمع والخدمة المهنية، الموارد المؤسساتية والخدمات) والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والتطوير المؤسسي، وآليات للتقييم الذاتي الفعال. (Lemaitre, 2007 : 24)

وتعتبر المعايير والمؤشرات أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي ومقارنتها بالمستهدف، وتحديد الانحرافات، وأسبابها، والبحث عن علاجها، كما أنها من أهم المقومات والمرتكزات التي تتطلبها عملية رقابة تقييم الأداء في وحدات المؤسسات الأهلية محل الرقابة ل يتم على ضوءها إجراء عملية التقييم والقياس، ويقصد بعملية وضع معايير الأداء عملية تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة أو المنظمة وإداراتها المختلفة، ويراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها كافة وبالتالي فقد يكون للإدارة الواحدة مجالات أداء مختلفة عديدة، ومن ناحية أخرى فإن تحديد معايير الأداء الأساسية ومؤشراته يجب أن يتم عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة، وهذا المقياس قد يكون إما كمي، أو قيمي، أو زمني، أو نسب، أو حتى علاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة، أو أي شيء آخر (جعدان، 2013 : <http://www.integrity-way.info/wp/?p=8105>)

### معايير التقييم الذاتي المؤسسي:

تعد معايير التقييم المؤسسي محكات مرجعية مهمة للحكم على الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني وقد قام الباحث باقتباسها - بما يخدم البيئة الفلسطينية - من مصادر محددة كان لها السبق في تطوير هذه المعايير ، وفيما يلي شرح موجز لهذه المعايير والمؤشرات الفرعية التابعة لها :-

### 2.3.2. معايير المجال : الإداري والمالي

الرسالة والأهداف والغايات

### 2.3.2.1. رسالة المؤسسة :

تحتوي الرسالة على الخطوط الاستراتيجية العامة للمؤسسة والقيم والقناعات الأساسية والمعايير السلوكية الجوهرية، وبالتالي شخصية المؤسسة والرسالة بهذا الشكل توضح الاتجاه العام للمؤسسة بشكل شامل ودقيق، وهي بيان مكتوب يوضح اتجاه المؤسسة فيه إجابة على مجموعة من التساؤلات. (غازي، 2010 : 16)

وتوضح الرسالة المهام الموكلة للمنظمة من واقع قرارات تشكيلها، وتشرح وثيقة الرسالة المهام المنوطة بالمنظمة التي تقوم بها خلال مرحلة التخطيط، وكيف تقوم المنظمة من خلال هذه المهام بتحقيق الرؤية، وما هو الغرض من وجود المنظمة، وماذا تقدمه للمجتمع (جمهور المستفيدين من خدماتها)؟ وماذا تقوم به في سبيل تحقيق ذلك؟ وكيف تعمل على رفع كفاءة أداة الأعمال وزيادة الفعالية الملائمة لاحتياجات المستفيدين؟ (الفولي، 2013 : 19).

من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي: (السويدان، والعدلوني، 2004 : 45)

- لماذا وجدت المؤسسة أصلاً؟
- ما العمل الذي تؤديه؟
- لمن تؤدي العمل؟
- كيف تؤدي المؤسسة العمل؟
- ما القوة الدافعة؟
- ما الميزة التنافسية؟

وأضاف الدجني مجموعة من الأسئلة التي تخص هذا المعيار : (الدجني، 2011 : 294-295).

- ما رسالة المؤسسة؟
- هل تتسجم الرسالة مع قيم المؤسسة؟
- هل تتسم رسالة المؤسسة بالواقعية (إمكانية ترجمتها إلى خطط استراتيجية)؟
- هل تم إشراك الجهات المعنية في وضع رسالة المؤسسة؟

- هل تتناسب رؤية المؤسسة مع رسالتها؟
- هل تم نشر الرسالة من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج المؤسسة؟ اذكر هذه الوسائل؟
- إلى أي مدى أثرت رسالة المؤسسة في (عمليات التخطيط، تخصيص الموارد، البرامج، والمناهج الدراسية في مختلف مستويات الجامعة؟).

### 2.3.2.2. أهداف المؤسسة وغاياتها :

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة الثانية، وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها (سليطين، 2007 : 33)، وتعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة (بوحديد، وعائشي، 2015 : 8).

### لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية : (الدجني، 2011 : 295)

- ما الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟
- هل تتسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية مع رسالة المؤسسة؟
- هل تتصف الغايات والأهداف الاستراتيجية بالواقعية (إمكانية التطبيق وفق جدول زمني محدد)؟
- ما هو مستوى المشاركة في صياغة الأهداف والغايات للمؤسسة من جانب مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها؟
- هل تم اعتماد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوثيقها ؟
- هل تم نشر الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال الوسائل المختلفة داخل المؤسسة وخارجها؟
- هل تم تحديد الأولويات المتعلقة بالغايات والأهداف الاستراتيجية؟

### 2.3.3. التخطيط المؤسسي : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 4)

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية:

- الخطة الاستراتيجية.
- خطة التعامل مع الأحداث الحرجة.

#### 2.3.3.1. الخطة الاستراتيجية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الاستراتيجية، ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الاستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (صيام، 2010 : 15)، كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفع وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلى ماذا تريد أن تصل؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (3 : Shapiro, 2003) .

لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 4)

- هل يوجد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة؟
- هل يتم المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها؟
- هل تم إعداد مصفوفة نقاط القوة والضعف؟
- هل يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية لخطط تنفيذية سنوية تنفذها الأقسام المعنية في المؤسسة؟
- هل يتم متابعة تنفيذ الخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها؟
- هل يتم تقييم وتعديل وتحديث للخطة الاستراتيجية؟
- هل يوجد في الخطة مؤشرات أداء واضحة؟



### 2.3.3.2. خطة التعامل مع الأحداث الحرجة:

قد تتعرض المنظمة لأزمة ما ، والتي تكون عبارة عن لحظة حرجة وهامة، قد تهدد كيان المنظمة أو مصالح المواطنين والعاملين، والتي قد تظهر أحياناً فجأة مثلما يحدث في الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين أو الانهيارات، أو حدوث حريق، أو سريان إشاعة مغرضة حول هبوط أسعار العملة المحلية، أو هبوط في بورصة الأوراق المالية لدولة ما أو بورصة عالمية، مثل هذه الأزمات تتعامل معها إدارة المنظمة بسرعة ودقة وحذر، مستخدمة وسائل الاتصال الممكنة لمساعدة العاملين على تجنب الأزمة أو العمل على إنهائها بأسرع وقت ممكن حتى لا تتفاقم ويصعب السيطرة عليها (أبو عمران، 2012 : <https://ar-ar.facebook.com>)

**لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 4)**

- هل لدى المؤسسة سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة؟
- هل السيناريوهات الخاصة بكل حدث واضحة للعاملين ويتم تدريبهم عليها؟

### 2.3.4. الحكم والتوجيه (القيادة) :

يعتبر القائد ذلك الفرد القادر على توجيه الجهود، وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بفاعلية، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائداً، بينما كل قائد إداري، فالإداري يعنى بالحاضر وبالمشكلات الآنية، فهو يحافظ على الوضع الراهن ويحاول أن يسير الأمور ضمن ما هو كائن، أما القائد فهو الرجل المعني بالتغيير في أنماط السلوك وفي جوهر التنظيم باحثاً عن التطور المستمر (الدجني، 2013 : 43)

يطور ويبسر القادة الممتازون تحقيق الرسالة والرؤيا، وتنمية القيم المطلوبة للنجاح على المدى البعيد عن طريق تنفيذ هذه الإجراءات والسلوك المناسب ويشاركوا شخصياً في ضمان وضع تنفيذ نظام إدارة المنظمة، ويحافظوا على ثبات الغرض خلال فترات التغيير، وعند الحاجة يستطيع هؤلاء القادة تغيير إتجاه المنظمة ويلهموا الآخرين على أن يحذوا مثلهم (العايدي، 2009 : 43)

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية:

- مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس.

#### 2.3.4.1. مجلس الإدارة:

يلعب مجلس إدارة المنظمة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الاستراتيجية لها، وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيم على سير العمل بها، لذلك فإن لقرارات المجلس تأثيراً كبيراً على أداء أية منظمة، وقد ركزت قواعد حوكمة المنظمات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية حكمه للمنظمة، وحفاظه على أصولها وتعظيمه لثروة مساهميها (دليل معايير حوكمة الشركات، 2011 : 8)

من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي: (الدجني، 2011 : 296-297)

- هل يوجد مجلس إدارة في المؤسسة أو ما يعادلها؟ اذكرها؟
- ما أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة؟
- ما مدى فاعلية هذا المجلس في عملية إدارة المؤسسة؟
- هل توجد مجالس أخرى تساند مجلس الإدارة؟
- ما مدى فاعلية هذه المجالس في تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار؟
- كيف يتم تقييم أداء مجلس الإدارة؟
- هل يتم مناقشة تقارير عمل الأقسام داخل المجلس بشكل منتظم؟
- هل هناك نوع من التواصل بين أعضاء العاملين مع مجلس الإدارة؟
- هل يحدد مجلس الإدارة بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة؟
- إلى أي درجة يساعد مجلس الإدارة في تأمين الموارد اللازمة للمؤسسة؟
- هل توفر المؤسسة الموارد الكافية لعملية التطوير المؤسسي؟
- هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة في تطوير رسالة المؤسسة ورؤيتها؟

- كيف يشجع أعضاء مجلس الإدارة العاملين على التدريب والتعلم والشراكات داخل وخارج المؤسسة؟
- كيف يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتشجيع العاملين ومساعدتهم ودعمهم لتحقيق خططهم وأهدافهم على الصعيد الشخصي والمؤسسي؟
- كيف يعمم أعضاء مجلس الإدارة خطط التغيير على الموظفين وأصحاب المصلحة مع فتح الباب لتزويدهم بالتغذية الراجعة؟
- كيف يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدعم ومساندة المدراء والموظفين لعملية التغيير؟
- كيف يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة وقياس فاعلية التغيير؟
- هل اجتماعات الجمعية العمومية منتظمة؟
- هل تؤدي دورها في مراجعة التقارير والرقابة على أداء مجلس الإدارة بفعالية؟

#### 2.3.4.2. رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس:

- ما الإجراءات والسياسات التي يتبناها مجلس الإدارة في تعيين أعضاء المجلس؟
- هل يتم إجراء التقييمات الدورية للقيادات داخل المؤسسة؟
- هل تستخدم نتائج التقييم بطريقة فعالة ومجدية؟
- هل تحدد سياسات المؤسسة دور رئيس مجلس الإدارة وعلاقته بكل من العاملين في المؤسسة؟  
أذكر هذه السياسات؟
- ما المتطلبات والمؤهلات المطلوبة لرئيس مجلس الإدارة؟
- هل تلتزم المؤسسة بهذه المتطلبات؟
- ما مدى تفويض رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس للصلاحيات التي تسهل العمل؟
- ما مدى مشاركة رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس شخصياً في أنشطة التحسين؟ وما مدى فاعلية هذه المشاركة؟
- هل يقوم رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس بقيادة التغيير والتطوير؟ اذكر الأدلة؟

### 2.3.5. الموارد المالية :

لابد أن تتوفر لدى المؤسسة موارد مالية كافية لدعم نطاق البرامج والنشاطات التي تقدمها، بحيث تتمكن من تقديم هذه البرامج والخدمات على مستوى يشابه مستوى البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسات المرموقة المماثلة، ولا تتوقف المسؤولية المالية، على أية حال، عند حدود توفير الموارد المالية، بل تتعدى ذلك إلى الاستخدام الكفء لهذه الموارد، وتحقيق الاستفادة القصوى لمصلحة المجتمع على المدى الطويل (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2007 : 71)، كما ويجب أن تحرص المؤسسة على متابعة مواردها المالية ومراقبتها، سعياً للوصول إلى الاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، إضافةً إلى حرصها البحث عن وسائل جديدة لإدارة الموارد المالية بما يضمن التخلص من زيادة المصروفات، وترشيدها (الجعبري، 2009 : 89)

**ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية: (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 13)**

- التخطيط المالي.

- كفاية الموارد المالية.

- الإدارة المالية.

#### 2.3.5.1. التخطيط المالي:

- ما مدى التزام المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة وكشف بالدخول والمصروفات المتوقعة التي تمثلها السنة المالية للمؤسسة؟
- ما مدى توظيف المؤسسة لمواردها وإمكاناتها لتحقيق أهدافها؟
- ما مدى تأثير المؤسسة في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها؟
- ما مدى خضوع إجراءات تحديد الموارد المالية واستخداماتها للتقييم الدوري المنتظم؟
- ما مصادر الدخل المالي؟ وإلى أي درجة يوجد لدى المؤسسة استقلالية تضمن استمرارها؟

#### 2.3.5.2. كفاية الموارد المالية: (الدجني، 2011 : 320)

- ما مدى ضمان المؤسسة لاستقرارها المالي من أجل نجاح عملياتها وأنشطتها المختلفة؟
- هل الموارد المالية المتاحة سنوياً كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية؟

### 2.3.5.3. الإدارة المالية: (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 13-14)

- ما مدى وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة؟
- ما مدى وجود نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن تطبيق خطط المؤسسة الخاصة بالموازنة؟
- ما مدى تبني المؤسسة لنظام محاسبي يعتمد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؟
- ما مدى التزام المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملاحق في التقرير؟
- ما مدى خضوع عملية تدقيق الحسابات المالية السنوية لمحاسبين قانونيين معتمدين؟
- ما مدى استقلالية مدققي الحسابات عن المؤسسة مع مراعاة ألا يكون لمدققي الحسابات صلة مباشرة بالمؤسسة سواء بصفة شخصية أو مهنية؟

### 2.3.6. الموارد المادية :

يعتبر توافر الموارد المادية من ممتلكات وغيرها مؤشراً من مؤشرات نجاح المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، حيث لا بد أن تكون هذه المرافق والممتلكات من (ملاعب، ساحات خضراء، مسجد، مقصف، وخدمات نقل، ... الخ)، ملائمة للقيام بأنشطة المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفق رسالة وأهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المؤسسة اتخاذ عدة إجراءات كالتخطيط الجيد للموارد، وتوفير الموارد الكافية والأمنة، مع التوزيع الجيد للموارد في مواقع المؤسسة، و ضرورة توافر برامج الصيانة الدائمة والمستمرة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وصحية (الدجني، 2011 : 203)

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية: (الدجني، 2011 : 296-297)

- الغرف والصالات والقاعات.
- البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات.
- التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر.

## الأسئلة ذات الصلة :

### 2.3.6.1. الغرف والصالات والقاعات:

- ما مدى ملاءمة الغرف والقاعات والصالات المختلفة (الإضاءة - التهوية - التجهيزات المختلفة)؟
- هل يتوفر في الغرف والصالات والقاعات الأثاث المناسب؟
- هل يتم تزويد قاعات ورش العمل بتكنولوجيا المعلومات (أجهزة حاسوب، وأجهزة LCD مرتبطة بالشبكة)؟
- هل يوجد فنيين في مختبرات الحاسوب؟
- هل يتم عمل صيانة دورية للمختبرات والتجهيزات؟
- هل يتم تحديث هذه التجهيزات؟
- ما مدى حرص المؤسسة على التقييم الدوري لحالة المباني والمعدات والصيانة الوقائية وصيانة الأعطال والاستبدال؟
- هل المرافق العامة والخاصة كافية وصالحة مثال (المصاعد - دورات المياه - الكهرباء - مياه الشرب.....إلخ)؟
- ما مدى تبني خطة شاملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير بيئة آمنة وسليمة وصحية داخل المباني والمرافق؟
- هل يتم تقييمها بانتظام؟
- كيف يتم استهلاك الغاز والماء والكهرباء أفضل استغلال؟
- هل تتوفر مولدات كهرباء احتياطية وكافية في المؤسسة؟.

### 2.3.7. الجودة:

تتظر المؤسسة التي تتسم بالجودة العالية إلى نفسها على أنها مؤسسة رائدة، تعمل دوماً على فحص جودة نشاطاتها، وتستخدم ما خرجت به من ذلك الفحص في تحسين هذه النشاطات (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2007 : 27)، ويجب أن تكون المؤسسة ملتزمة بالحفاظ على الجودة

وتحسينها من خلال قيادة فاعلة ومشاركة نشطة من الإدارة العليا والموظفين (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009 : 21).

من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي: (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009 : 21)

- هل يقدم مدير المؤسسة دعماً قوياً لأنشطة ضمان الجودة وتحسينها؟
- هل تقدم الموارد اللازمة لإدارة وقيادة عمليات ضمان الجودة؟
- هل تشارك الإدارة العليا والموظفين في عمليات التقويم الذاتي، ويتعاونون في عمليات إعداد التقارير وتحسين الأداء وذلك في مجال أنشطتهم؟
- هل يتم تشجيع الابتكار والإبداع في إطار من السياسات والإرشادات الواضحة وعمليات المساءلة (المحاسبية)، على كل المستويات في المؤسسة؟
- هل يتم الاعتراف بتحسين الأداء والإنجازات المتميزة؟
- هل تدمج عمليات التقويم والتخطيط للتحسين في عمليات التخطيط المعتادة وتصبح جزءاً منها؟ .

### 2.3.3. معايير مجال : كفاءة العمليات الداخلية

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية:

- السياسات والأنظمة.
- الهياكل التنظيمية.
- العمليات الداخلية.

#### 2.3.3.1. السياسات والأنظمة:

يجب أن يكون لدى المؤسسة مجموعة شاملة من السياسات واللوائح التنظيمية ومتاحة بشكل واسع، وتحدد بوضوح نطاق الصلاحيات، وإجراءات عمل اللجان الرئيسية أو الدائمة، وللوحدات الإدارية، وللوظائف القيادية في المؤسسة (الهيئة الوطنية للتقويم، 2009 : 32).

لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 7)

- هل تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة؟
- إلى أي مدى تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها؟
- هل يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسة لديها؟
- كيف يتم قياس وتقييم الوعي بالسياسات والأنظمة داخل المؤسسة وخارجها ؟
- هل يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة من خلال عضويتهم في المجالس واللجان؟
- هل يتم توثيق القرارات والأنشطة وأرشفتها ومنح صلاحية الوصول إليها للمهتمين في المؤسسة؟

2.3.3.2. الهياكل التنظيمية : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 8)

تشترط عدة معايير:

- هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة؟
- ما الأطر القانونية (الإجراءات القانونية) لاعتماد أو تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- هل يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوضوح خطوط السلطة والمسئولية؟
- هل هناك تحديد دقيق لمسئوليات العاملين في المؤسسة؟
- هل يتم توثيق تلك المسئوليات في دليل الوصف الوظيفي؟
- هل يعتمد هيكل المؤسسة على التفويض في السلطات؟
- هل المهام والمسئوليات واضحة ومعلنة لجميع أفراد المؤسسة؟
- هل يتم تحديث الهياكل بناءً على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة؟
- هل يطلع الموظفون على الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي؟
- ما مدى تطبيق الهيكلية المعتمدة على أرض الواقع؟
- هل الموظفون يعملون وفقاً لوصفهم الوظيفي؟



### 2.3.3.3. العمليات الداخلية:

تبرز أهمية إدارة العمليات كأحد أهم الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة في أنها تمثل القلب النابض بالحيوية، والمنبعث على العمل الدؤوب، كونها تمثل الجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب، وأنها تعمل على بناء التكامل الشمولي بين وظائف المنظمة الأخرى كالتسويق والمالية والانتاج من جانب آخر، ولعل أهمية هذه الإدارة تأتي أيضاً من أنها تنظر إلى البناء التنظيمي للمنظمة من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية وذلك بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات (إسماعيل، 2012 : <http://www.hrdiscussion.com>).

**لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية :** (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 7)

- هل يوجد نظام لإدارة العمليات؟
- هل يتم مراجعة فعالية إطار العمليات وإدارتها؟
- كيف يتم تنفيذ عمليات التغيير الجديدة يتم بطريقة متدرجة ومنتظمة؟
- ما هي الآليات التي تتبعها المؤسسة لتحسين عملياتها؟
- هل التحسينات على العمليات تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين؟

#### 2.3.3.3.1. نظم المعلومات : (الدجني، 2011 : 299)

- هل تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات؟
- هل تقوم المؤسسة بتوثيق معلوماتها؟
- هل يوجد نظام لحفظ الوثائق وتداولها واستدعائها؟
- ما مدى فاعلية نظام حفظ الوثائق وتداولها واستدعائها ؟
- هل هناك نظم للمعلومات الإدارية ودعم القرارات؟
- هل هناك نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح؟ اذكر النظام؟
- ما مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم أنظمة المعلومات؟ أذكر بعض الأمثلة؟
- هل تتيح المؤسسة معلومات كافية عن برامجها، وأنشطتها للجهات المستفيدة؟ وما الوسائل المستخدمة؟
- هل يوجد في المؤسسة نظام فعال لحفظ المعلومات بطريقة آمنة؟
- هل توجد سياسات تحفظ خصوصية سجلات المستفيدين؟

- هل يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة؟
- هل يتم إنتاج نظم قواعد البيانات داخل المؤسسة أم يتم شراء حزمة جاهزة؟
- كيف تتم مراجعة نظم قواعد البيانات وتقييمها في المؤسسة؟
- هل يتم تطوير نظم قواعد البيانات بناءً على تحديد احتياجات المؤسسة؟
- هل يتم تحديث نظم قواعد البيانات وصيانتها بناءً على نتائج المراجعة والتقييم؟

#### 2.3.3.3.2. البرمجيات ومصادر تكنولوجيا المعلومات:

- هل يوجد في المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات (شبكة حاسوب - مختبرات)؟
- هل خدمة الانترنت والبريد الإلكتروني متوفرة في المؤسسة؟
- هل لدى المؤسسة موقع إلكتروني تقوم بتحديثه باستمرار؟
- ما مدى وجود جهاز إداري وفني مسئول عن إدارة تكنولوجيا المعلومات؟

#### 2.3.3.3.3. التخطيط لصيانة الموارد وإدارة المخاطر:

- هل تتوفر التعليمات الإرشادية المناسبة لتحقيق الأمان والسلامة لأفراد المؤسسة؟
- هل هناك تجهيزات خاصة بإطفاء الحريق في المباني؟

#### 2.3.4. معايير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات الآتية:

- الموارد البشرية.
- التعيين والترقية.
- تقييم الأداء.

#### 2.3.4.1. الموارد البشرية :

تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماماً خاصاً بالأفراد، وقد يصل الحد إلى إعطاء اهتمامٍ شخصي لكل فرد داخل المنظمة، وذلك من خلال تصميم البرامج والخدمات التي تفي باحتياجات العاملين، إن مثل هذا التوجه يساعد بشكل مباشر على زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة، ومن ثم زيادة إنتاجهم (زايد، 2003 : 46)، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي

للمنظمة، وهي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين ومكونين ومسؤولين والذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي، فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق الأهداف، وتعني أساساً بتنمية قدرات العاملين ومواهبهم، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة (بوكفوس، 2006 : 59).

**لتحقيق هذا المعيار تشترط توفر الستة معايير الفرعية الآتية والتي يجب التطرق لها: (الدجني، 2011 : 312).**

- هل تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة؟
- ما الوسائل التي تتبناها المؤسسة للاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة؟
- هل يتم التعيين وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة؟
- هل قواعد التعيين معلنة؟
- ما السياسات والإجراءات التي تحكم عمليات التعيين، والترقية، والتظلم والشكاوي؟ وهل هذه السياسات فعالة ويتم تنفيذها في الوقت المناسب؟
- هل يوجد دليل خاص يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة؟ وهل يتم توزيعه ونشره؟

**وأضاف العايدي مجموعة من المعايير الفرعية التي تخص هذا المعيار : (العايدي، 2009 : 54-55).**

- هل يتم تطوير واستخدام خطط تنمية وتدريب من أجل استخدامها لضمان أن قدرات الموظفين تلبي حاجة المؤسسة من قدرات في الحاضر والمستقبل؟
- هل يتم تنمية الأفراد وتوجيههم وتدريبهم لمساعدتهم في تحقيق كامل إمكانياتهم؟
- هل يتم استخدام الخبرة لتنمية الموظفين؟
- هل يتم تطوير المهارات الجماعية (العمل ضمن فريق)؟
- هل يتم مراجعة الأهداف الفردية والجماعية وتحديثها وانسجامها مع أهداف وغايات المؤسسة؟
- هل يتم مساعدة الموظفين في تحسين أدائهم عبر عمليات التقييم والأنشطة الأخرى ذات العلاقة؟

- هل يتم دعم الأفراد والفرق وتشجيعهم للمشاركة في أنشطة التحسين؟
- هل يتم توفير الفرص التي تحفز التفاعل، وتدعم الإبداع وتخلق سلوكاً إيجابياً داخل جميع الموظفين على كافة المستويات في المؤسسة؟
- هل يتم تدريب المديرين بحيوية لتنمية المبادئ التوجيهية وتنفيذها والتي تمكن موظفيها من اتخاذ القرارات وتقديم الدعم لهم بطريقة ايجابية؟
- هل يتم تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق؟
- هل يتم بناء سياسات واستراتيجيات وخطط الاتصالات الداخلية وتحديد احتياجات الاتصالات؟
- هل يتم تطوير قنوات الاتصال من أعلى إلى أسفل، من أسفل لأعلى وعلى المستوى الأفقي واستخدامها وتقييمها بشكل دوري؟
- هل يتم تحديد أفضل الممارسات والمعرفة وتبادلها داخل المؤسسة؟
- هل يتم تقدير الأفراد من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم؟

#### 2.3.4.2. التعيين والترقية:

تعتبر عملية التخطيط للموارد البشرية نقطة البداية لعملية التعيين، فكلما كانت عملية التخطيط فعالة ووضعت رؤية واضحة لدى المؤسسة بحجم الموارد البشرية المتاحة وطبيعتها، فهذا يسهل المهمة أمام المؤسسة من حيث المصادر والطرق المستخدمة في عملية التعيين ( Mundy,2005 : 126 )، ونظراً لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء، وبغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب (صراوي، 2014 : <https://100mounir.blogspot.com>).

أما الترقية في الدرجة يقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية

ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى، فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة (بلمبروك، ودحموش، 2014 : 10)

**لتحقيق هذا المعيار تشترط عدة معايير فرعية : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 7)**

- هل يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين؟
- هل يتم توثيق تلك القرارات؟
- هل تتصف المعايير الحالية لاختيار القيادات الإدارية وترقيتها بالموضوعية؟ دال على ذلك.
- هل هذه المعايير معلنة؟ وإلى أي مدى تتلاءم تخصصات الكوادر الإدارية للوظائف الحالية؟
- هل يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية؟
- هل تمتلك المؤسسة الاستقلالية في عمليات التعيين والترقية والإقالة للعاملين؟

### 2.3.4.3. تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، فالتقييم يعرف بأنه مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في الأداء في ضوء معايير محددة بغرض التحسين، ويهتم التقييم بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتها وجودة أدائها وفاعليته (أبو دقة، والدجني، 2011 : 8-9)

**من الأمثلة التي تبرهن على نهج تحقيق ذلك ما يلي: (الدجني، 2011 : 298-299)**

- هل هناك معايير ومؤشرات أداء واضحة يتم القياس بناءً عليها؟
- هل يوجد لدى قيادة المؤسسة سياسة واضحة للتقييم؟
- ما مدى مصداقية النظم الحالية المستخدمة في تقييم العاملين؟
- هل يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم؟ وكيف يتم ذلك؟

## 2.3.5. معاير مجال : نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء

### خدمة المجتمع والشاركة

تهتم الجهود المبذولة في مجال خدمة المجتمع المحلي في إشباع الحاجات الأساسية للمجتمع، وأن تتماشى مع ترتيب الأولويات والاحتياجات لدى المواطنين في مجتمعهم، وأن تهتم ببرامج التنمية، وإلى التعامل والترابط بين الجهود في مجالاتها المختلفة بأن تكون متعددة الأصناف وتتصف بالتوازن، وأن تستهدف برامج تنمية المجتمع تحسين معدل المشاركة المجتمعية، فالأمر يتطلب الاهتمام بدعم الإدارة المحلية وتوفير وسائل الاتصال المناسبة، وأن تكون قيادتها محلية وتشجعها وتديرها لكي يكون لها رد فعال في برامج التنمية، بالإضافة إلى البحوث التجريبية والقومية وأن يتحلى صور التعاون وتتضافر الجهود الأهلية والحكومية في برامج تنمية المجتمع (معروف، 2012 : 15)، فمن واجبات القيادة الناجحة، والإدارة المتميزة، أن توثق صلتها بالبيئة المحيطة، بل وأصبح المدير الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً فعالاً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، من خلال جعل مؤسسته منظومة مفتوحة على مجتمعه من خلال برامج وخدمات معدة لخدمة المجتمع (الدجني، 2013 : 61).

### 2.3.5.1. خدمة المجتمع : (دليل تجمع النقابات المهنية، 2015 : 13)

#### خطة خدمة المجتمع

- هل تحدد إدارة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع؟
- هل توجد خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة؟
- هل يتم تطبيق هذه الخطة بالفعل؟ أذكر ممارسات فعلية لتطبيق الخطة أو مبررات عدم التطبيق؟
- حدد أنواع البرامج التي تقدمها المؤسسة لخدمة المجتمع ؟

#### تفاعل المؤسسة مع المجتمع:

- هل تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة؟ وما هي أشكال ومستويات هذه المشاركة؟
- هل هناك اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة؟ اذكر أهم أشكال الاتصالات والعلاقات.

- هل تشارك المؤسسة في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)؟ اذكر أمثلة.
- هل يتم توثيق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع؟
- هل تتيح المؤسسة خدماتها للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات...)?
- هل تبذل المؤسسة جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية؟
- ما عدد المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة؟ كيف تستثمر المؤسسة هذه الشركات؟

### 2.3.5.2. سمعة المؤسسة والشراكة : (دليل معهد الأمل للأيتام، 2014 : 10)

المجالات التي يمكن تحليلها تتضمن.

أ. خطة المؤسسة للارتقاء بسمعتها.

- هل توجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة للارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها؟
- هل يتم تطبيق هذه الخطة بالفعل؟ اذكر مبررات عدم التطبيق.
- ما مدى فاعلية قسم العلاقات العامة في الارتقاء بسمعة المؤسسة؟

ب. ممارسات المؤسسة للارتقاء بسمعتها:

- هل يتم التفاعل إعلامياً مع وسائل الإعلام؟
- هل تمتلك المؤسسة نشرات تعريفية بعدة لغات؟
- هل يتم تحديث تلك النشرات بشكل دوري؟
- هل تمتلك المؤسسة موقعاً محدثاً على الانترنت بأكثر من لغة؟
- هل توجد اتفاقات مفعلة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأخرى؟ اذكر هذه الاتفاقيات.
- هل هناك دعم ملموس من مؤسسات القطاع الخاص لأنشطة المؤسسة؟ اذكر بالأمثلة.
- ما هو عدد الجوائز وشهادات التقدير التي منحها المجتمع المحلي للمؤسسة؟
- ما هي الجهود التي تبذلها المؤسسة لتغيير ثقافة المجتمع في نظرته للمؤسسة في تقديم خدمات إنسانية ومساعدات مالية؟

### 2.3.6. الخلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم التقويم المؤسسي والمعايير المتعلقة بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، وتطرق إلى الحديث عن معايير المجال الإداري والمالي والذي يتضمن الرسالة والأهداف والغايات والتخطيط المؤسسي والموارد المالية والمادية، واستعرض الباحث معايير مجال كفاءة العمليات الداخلية والتي تضمنت السياسات والأنظمة، والهياكل التنظيمية، والعمليات الداخلية، كما استعرض الباحث معايير مجال نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية، والذي شمل على الموارد البشرية، والتعيين والترقية، وتقييم الأداء، وأخيراً إلى معايير مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء، وفيها تم التعرف على خدمة المجتمع والشراكة وتفاعل المؤسسة مع المجتمع، وسمعة المؤسسة والشراكة، واستنتج أن معايير التقييم المؤسسي تعد محكات مرجعية مهمة للحكم على الأداء المؤسسي، وأن تحديد معايير الأداء الأساسية ومؤشراته، يجب أن يتم عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة، وبالتالي فقد يكون للإدارة الواحدة مجالات أداء مختلفة وعديدة.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة والتعليق عليها

### 3.1 مقدمة

### 3.2 الدراسات الفلسطينية

### 3.3 الدراسات العربية

### 3.4 الدراسات الأجنبية

### 3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

### 3.6 الفجوة البحثية

## الدراسات السابقة:

### 3.1 مقدمة:

يستعرض الباحث بعض الدراسات التي تتعلق بتطوير أداء القيادات لدى منظمات المجتمع المدني، سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي، حيث وجد عدة دراسات اهتمت بتطوير أداء القيادات الإدارية العليا في منظمات المجتمع المدني، وتطرق لتأثيرها على الأداء المؤسسي أو الأداء الوظيفي، وقد أدرج الباحث في هذه الدراسة عدد (28) دراسة سابقة، منها (8) دراسات فلسطينية، (10) دراسة عربية، و(10) دراسات أجنبية، وهي مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم من عام (2014م) وحتى عام (2001م)، وسنسرده بالتفصيل هذه الدراسات على النحو الآتي:

### 3.2 الدراسات الفلسطينية:

#### 3.2.1 دراسة (مقداد، وآخرون 2014) دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية في تخفيض معدلات الفقر في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بيان دور جمعية الصلاح الإسلامية في تخفيض معدلات الفقر في قطاع غزة من خلال ما تقدمه من خدمات اقتصادية وتعليمية وصحية للفئات الفقيرة، وذلك خلال الفترة (2004-2012م). ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي الكمي، حيث يعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضع الدراسة، وركزت الدراسة على استطلاع رأى المستفيدين من الجمعية من خلال تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث استخدم الباحثون طريقة العينة العشوائية وتم توزيع (550) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد (510) استبانة .

#### ❖ نتائج الدراسة :

تبين أن للجمعيات الأهلية دوراً مهماً في علاج الفقر وخفضه، حيث أثرت على المستفيدين من خدماتها الاقتصادية والتعليمية والصحية، وأن لجمعية الصلاح الإسلامية دوراً في تخفيف معدلات الفقر، وكانت نسبة الرضا عن الخدمات التي تقدمه جمعية الصلاح في المجالات الثلاثة الصحية والاقتصادية والتعليمية 83.66% .

## ❖ توصيات الدراسة :

- نوصي بتحسين وزيادة تطوير الأداء وزيادته في مجال الإنفاق على الصحة والتعليم والكفالات الشهرية وزيادة أعداد الكفالات للأسر الفقيرة والمعاقين لكي تساهم في التخفيف من معدلات الفقر.
- نوصي بزيادة التنسيق والتشبيك مع الجمعيات الخيرية وتفعيل العمل الجماعي مع المؤسسات الأهلية؛ لأنه يؤدي إلى توحيد الجهود، وتحسين أداء الخدمات المشتركة.

### 3.2.2 دراسة (أبو كريم، 2013) علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (172) مديراً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي استرجع منها بعد توزيعها على جميع عينة الدراسة (152) استبانة، ما نسبته (88.3%).

## ❖ نتائج الدراسة :

- إن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء، يليها المستخدمون الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات.
- كما بينت الدراسة أن نظام العمل في المنظمات الأهلية لا يتيح فرصة كبيرة للترقية.

## ❖ توصيات الدراسة :

- التأكيد على أهمية وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات، وتعيين الموظفين المختصين، وإشراكهم في وضع السياسات العامة للمنظمة.

### 3.2.3 دراسة (كوستانتيني، وآخرون، 2011). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

هدفت الدراسة إلى تقديم لمحة شاملة عن منظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بما في ذلك احتياجات هذه المنظمات في مجال بناء القدرات، وكذلك رفع توصيات حول مجالات التدخل المحتملة التي يمكن تقديم الدعم لها من قبل برامج التعاون القادمة، شمل النطاق الجغرافي

للدراصة كامل الأراضى الفلسطينية المحتلة (الضفة الغربية والقدس الشرقية وقطاع غزة) بمشاركة (262) منظمة من منظمات المجتمع المدني وذلك من أجل التأكد من اشتغال المسح على تمثيل كاف للمنظمات والتوصل إلى معرفة خصائص العمليات والتفاعلات التي تميز المجتمع المدني الفلسطيني على المستويين المحلي والوطني، وتعددت أدوات الدراصة حيث استخدم الباحثون الاستبانة والمقابلة الشخصية والمجموعات البؤرية.

#### ❖ نتائج الدراصة :

المنظمات لا تعتبر طرفاً فاعلاً في مجالات صنع السياسات والرقابة على الخدمات والسياسات العامة، وذلك يعود لوجود عوامل ضعف داخلية لدى هذه المنظمات مثل: تركيزها على تقديم الخدمات وضعف قدراتها في مجال تحليل السياسات، ومحدودية عملها في قضايا تطوير السياسات العامة.

- عملية التخطيط لدى المنظمات في قطاع غزة تتأثر سلباً بالأزمة وحالة الطوارئ في القطاع وبحقيقة اعتماد هذه الأنشطة على المشاريع التي تعنى بالاستجابة للاحتياجات الفورية إلى جانب استمرار المنظمات في التركيز على تقديم الخدمات.
- إن الاختلافات بين الأجيال لا تؤثر على مركزية السلطة فيها بالرغم من وجود الأجسام التنظيمية الشكلية لديها مثل الهيئات العمومية ومجالس الإدارة التي لا يناط بها أية أدوار فاعلة، في الحقيقة ركزت المنظمات المشاركة على عدم ملاءمة القوانين والإجراءات والمعايير الإدارية وشروط العضوية في معظم المنظمات والتي لا تستجيب مع التطور الحاصل في عملها وأنشطتها، خاصة في منظمات قطاع غزة.

#### ❖ توصيات الدراصة :

- دعم انتقال التركيز في عمل منظمات المجتمع المدني من تقديم الخدمات إلى الحوكمة وما قد يتطلبه ذلك من زيادة انخراط المنظمات في عملية وضع السياسات العامة، والرقابة على تنفيذ السياسات وإدارة الخدمات العامة.
- المشاركة في إنشاء المجالس التنموية الوطنية والمحلية وتسييرها، ودعم المشاركة المجتمعية العامة في عملية صنع القرار.

### 3.2.4 دراصة (صيام، 2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت الدراصة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين وجود خطة استراتيجية وأداء المؤسسات، وتنفيذه

الخطط الاستراتيجية ومتابعة تقييمها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة كأداة للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ويبلغ عددها (70) مؤسسة، وقامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات، وتم توزيع (69) استبانة على عينة الدراسة، وكانت وحدة المعاينة مديرات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وتم الحصول على (67) استبانة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن المؤسسات النسوية الأهلية تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة، وتنفذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجاتها، وبمخرجات تتلاءم مع حجم العاملين فيها، وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.
- يوجد لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات النسوية الأهلية، وكذلك المجتمع المحلي الذي تنشط وتعمل به.
- إن المؤسسات النسوية الأهلية لديها قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- الاستمرار بممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه من قبل المؤسسات النسوية الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

### 3.2.5 دراسة (ناصر، 2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وكذلك التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، و مدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على

الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي كان عددها (340) من (مديرين، ورؤساء أقسام ، وأخرى)، والتي اختيرت بطريقة العينة العشوائية.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيراً النمط القيادي الحر.
- وأشارت أيضاً إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر جيداً، حيث بلغ وزنه النسبي (1.74%)، وذلك بسبب تأدية الموظفين للأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية لأنهم يعملون في منظمات هدفها غير ربحي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والنمط الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- تعزيز ممارسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### 3.2.6 دراسة (الحداد وعبد الواحد، 2009). واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معوقات وأسباب ضعف وتراجع جودة الأداء في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهي دراسة مكتبية، حيث اعتمد الباحثان منهج تحليل المحتوى، وأجريت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية المسجلة والعاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

إن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وعدم وجود نظام رقابي داخلي وخارجي، وتعامل الإدارة العليا في بعض الأحيان مع الموظفين في المستويات الدنيا كآلة، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية كافة، وعدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي، وغياب التقييم للأنشطة والمهام.

### ❖ توصيات الدراسة :

الاهتمام بالتدريب بشكل منهجي مدروس بحيث يكون هناك استمرارية في رفع كفاءة الموظف، تكثيف اللقاءات وورش العمل من قبل جهات الاختصاص، والاهتمام بالجودة وآليات رفع كفاءة الأداء واحتياجات مؤسسات المجتمع المدني في هذا الإطار، وتوفير التوصيفات الوظيفية واللوائح الناظمة لعمل المنظمات الأهلية.

### 3.2.7 دراسة (المشهوروي، 2009). التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع البنى التحتية والهياكل الإدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى واقع أسس الحوكمة، من حيث استراتيجيتها ومجالس إدارتها. وهي دراسة مكتبية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية المسجلة والعاملة في قطاع غزة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

### ❖ نتائج الدراسة :

- إن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية.
- توجد لدى المنظمات الأهلية استراتيجية واضحة، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تفتقر لوجود خطوط واضحة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج.

### ❖ توصيات الدراسة :

- تطوير النظم والأساليب الإدارية، ورفع قدرة المنظمات الأهلية على إنتاج نظم المعلومات وتصميمها؛ لإدارة أنشطتها وبرامجها بصورة متطورة.

### 3.2.8 دراسة (مرزوق، 2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء إلى التوجه العام لإدارة المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة والعاملين فيها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وتحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى هذه المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، واعتمدت الباحثة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة الجوانب النظرية والدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بلغ عددها عام 2004 ما يقارب (682) مؤسسة، وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية حسب المؤسسات التي تبدأ ميزانيتها من (\$ 100,000) ولغاية (\$ 280,000)، ويزيد عدد موظفيها العاملين بها عن (30) موظفاً، حيث بلغ عددها (50) من أصل (682) مؤسسة،

## ❖ نتائج الدراسة :

- المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها وتطويرها.
- ملاءمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملاءمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.
- هيمنة الذكور في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، فالغالبية العظمى من المبحوثين من المديرين والعاملين في المجال الإداري بنسبة (69.9%) هم من الرجال، وذوي تأهيل علمي عال، إذ أن ما نسبته (60.2%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى.

## ❖ توصيات الدراسة :

- مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل التعليم والتنمية والتدريب ونظمه.
- اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط بحيث لا يكون فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة.
- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ويتضمن ذلك الجهود الموجهة نحو إعادة توجيه اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم وتحسينها، وتشمل برامج التدريب والتنمية والمحاضرات والمؤتمرات.

## 3.3 الدراسات العربية:

### 3.3.1 دراسة (الغولي، 2014) تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تحقيق التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية وفقاً للمتغيرات الشخصية، والكشف عن الفروق الفردية بين عينات الدراسة في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية وفقاً للمتغيرات الخاصة بالمنظمات، واستخدم الباحث عدداً من المناهج أثناء إعداد الدراسة وهي المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، بينما تكونت عينة الدراسة من عينة (طبقية عشوائية) لقيادات منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية وبلغ عددها (1550) فرداً، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.



## ❖ نتائج الدراسة :

- لا تمارس أغلب قيادات منظمات المجتمع المدني القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
- لا تمارس أغلب قيادات منظمات المجتمع المدني بُعد التأثير المثالي (الكاريزما) بدرجة فعالة.
- لا تمارس أغلب قيادات منظمات المجتمع المدني بُعد الحفز الإلهامي بدرجة فعالة.

### 3.3.2 دراسة (الطراونة، وأبو درويش 2013) تطوير القيادات النسائية في الأردن.

تهدف الدراسة لتقديم مقترح لعدد من البرامج التدريبية والتطويرية ذات المحتوى المصمم والهادف لزيادة قدرات المرأة وتطوير مهاراتها في الإدارة، وتمكينها من تجاوز العديد من المعوقات التي تواجهها، والتعرف إلى أهم المهارات اللازمة للمرأة كي تؤدي أدوارها القيادية بكفاءة وفاعلية.

استخدمت الدراسة المنهج العلمي التحليلي الوصفي المختلط والذي يتضمن المنهج النوعي بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وذلك باستخدام أداة جمع البيانات الأولية (الاستمارة)، واستهدفت الدراسة جميع العاملات في المواقع الإدارية العليا في مجالات العمل التربوية والتعليمية والإدارية في قطاعي التعليم والاقتصاد، في كل من محافظات الكرك والطفيلة ومعان ومنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، وبلغ عدد النساء العاملات في المواقع الإدارية العليا في تلك المحافظات (247) سيدة، ووزعت الاستمارات على (120) سيدة أي ما يقارب 50 % من حجم المجتمع.

## ❖ نتائج الدراسة :

- إن 20.8 % من المشاركات لم يتلقين أي برنامج تدريبي، فيما تلقت 43.8 % من المشاركات برامج تدريبية ممولة من الحكومة، و 35.4 % من المشاركات شاركن في برامج تدريبية على نفقتهن الخاصة.
- إن المعوقات الاجتماعية والمهنية هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تقدم المرأة في العمل.

## ❖ توصيات الدراسة :

- التركيز على التدريب والتأهيل المستمر والتطوير الذاتي.
- اعتماد قرارات الترقية والتدريب على أسس الكفاءة، والخبرة، والشخصية، والمؤهل العلمي.
- وأوصت الدراسة بعدد من الدراسات المستقبلية التي من الممكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة، منها : دراسة آليات تطوير القيادات النسائية من خلال شريحة أكبر من الأردن.

### 3.3.3 دراسة (كواشي، 2013) قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة.

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء للمؤسسات في ضوء نماذج الجوائز العالمية للجودة، ومدى إسهامها في قياس التميز في أداء المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على جائزة (مالكوم بالدريج) للجودة والجائزة الأوربية للجودة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي لتطوير أبعاد جديدة لمعايير جودة أداء المؤسسات، وقد كان مجتمع الدراسة المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها التنظيمية ومجالات عملها في الاقتصاد الكلي، واستخدم أداة الاستبانة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن الجوائز العالمية قدمت معايير ومؤشرات متكاملة، وأسهمت في إحداث توازنات بين جوانب أداء المؤسسة المختلفة .
- لم تقدم الجوائز العالمية اقتراحاً محدداً لكيفية الربط بين استراتيجيات المؤسسة بعيدة المدى وأنشطتها قصيرة المدى .

#### ❖ توصيات الدراسة :

ضرورة اقتراح فلسفات حديثة تسعى إلى الإلمام بجميع أبعاد أداء المؤسسة وجوانبها، سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية، وهذا من أجل مساعدتها على بلوغ مستوى التميز في أدائها.

### 3.3.4 دراسة (الشريف، 2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى بحث دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (241) موظفة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي كالاتي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
- قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- عدم ملاءمة مكان العمل وظروفه للعاملين.

## ❖ توصيات الدراسة :

- تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل، والتغلب عليها.
- توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقته وتأييده لها.

### 3.3.5 دراسة (أبو رومي، 2010). القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر عناصر القيادة التحويلية بين قادة منظمات المجتمع المدني في الأردن، والتعرف إلى أهم المتطلبات القيادية والمادية والمالية والفنية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيقها في منظمات المجتمع المدني، كما وهدفت التعرف إلى أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات التحويلية في منظمات المجتمع المدني وتنميتها.

اعتمد الباحث منهج تحليل المحتوى، وأجريت هذه الدراسة على الهيئات الإدارية في النقابات المهنية وعددها (14) نقابة مهنية و (281) جمعية خيرية بمدينة عمان، ثم تم اختيار عينة عشوائية مناسبة بنسبة 10 % وبذلك تم اختيار (28) جمعية تمثل كافة المجالات المهنية إضافة إلى جميع أعضاء الهيئات الإدارية للنقابات المهنية وعددهم (139) عضو، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع (350) استبانة وأعيد منها (220) استبانة مكتملة كانت صالحة للتحليل.

## ❖ نتائج الدراسة :

- غالبية عناصر القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في الأردن تمحورت حول الحرص على جعل العمل أكثر قيمة، وتعميق احترام ثقافة التجديد والتغيير، ومساعدة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، وحرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير عمل المنظمة.
- من أهم السمات القيادية للقيادة أنها تمحورت في وضع الخطط موضع التنفيذ والاهتمام بالجانب الإنساني، ووضع مجموعة من المبادئ والقيم والسياسات التي تشكل مرجعية للمؤسسة، وامتلاك المهارة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، وتحديد الأولويات بهدف تطوير المؤسسة.

### 3.3.6 دراسة (بوعمامة، 2010). المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسسة "سونلغاز" للتوزيع بقسنطينة كان، ومعرفة مدى مساهمة هذه المهارات في دفع عجلة التنمية بها وكذا

تحقيق الأهداف العامة والخاصة لكل من المؤسسة والموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث اعتمد الباحث في معالجته للموضوع على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، واستخدم ثلاثة أدوات لجمع البيانات (الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة)، ويتمثل مجتمع الدراسة ويتمثل في (242) مفردة، فقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على كل أفراد مجتمع الدراسة، وذلك على مستوى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلا أنه تم استرجاع (192) استمارة فقط أي بنسبة استجابة 33.79 %،

#### ❖ نتائج الدراسة :

- تم التأكد من أن الفرضية الأولى محققة نسبياً فقد وجدت الدراسة أن ممارسة القادة الإداريين للمهارات الفنية تتباين من مهارة إلى أخرى، فهناك مهارات يمارسونها بشكل كبير، وهناك مهارات يمارسونها أحياناً، وأخرى قليلاً ما يمارسونها .
- فيما يتعلق بالمهارات الفنية التي يمتلكها الرؤساء والقادة ويمارسونها غالباً في العمل، تتمثل في توجيه الموظفين وإرشادهم، والتي عادة ما تكون صائبة أو متوسطة.
- من بين المهارات الإدارية التي لا يمارسها أبداً الرؤساء والقادة في المؤسسة، عدم ترشيحهم الموظفين لإجراء دورات تكوينية وتدريبية، وذلك رغم تخصيص المؤسسة غلاف مالي ضخم لإجراء دورات تكوينية يستغل وفق البرنامج المسطر من طرف إدارة المؤسسة.

#### ❖ توصيات الدراسة :

التأكيد على ضرورة إدراك القيادات الإدارية بالمؤسسة وتهيئة إدارة المؤسسة بنية تنظيمية تمكنهم من إطلاق مهاراتهم وقدراتهم، وكذا إشراك فئة الموظفين المرؤوسين في التسيير واستشارتهم ما يشعرهم بأنهم رقم مهم في معادلة القيادة الإدارية ما يدعم ولائهم وإخلاصهم في أداء وظائفهم بكفاءة عالية، إضافة إلى حرص قيادات المؤسسة على تحفيزهم ومكافأتهم بعدالة.

### 3.3.7 دراسة (بخاري، 2009) تطوير القيادات الإدارية العاملة ببعض المؤسسات والهيئات الشبابية والرياضية السعودية وفق أنظمة الجودة والاعتماد.

هدفت الدراسة إلى تطوير القيادات الإدارية العاملة ببعض المؤسسات والهيئات الشبابية والرياضية في ظل نظام الجودة الشاملة بالسعودية من خلال الواجبات الآتية :

- التعرف إلى نظام الأداء الإداري بالمؤسسات والهيئات الشبابية بالسعودية.
- التعرف إلى مدى فهم مفاهيم القيادات الإدارية والعاملين لأنظمة الجودة الشاملة بالسعودية.
- اقتراح خطة لتطوير النظام الإداري بالمؤسسات والهيئات الشبابية بالسعودية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتم اختيار عينة مكونة من (175) فرداً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن هناك قصوراً في الأداء الإداري في المؤسسات والهيئات السعودية الرياضية والشبابية والتي اتضح من خلال مقررات الاستبانة واستجابات العاملين في هذه الهيئات والمؤسسات على المستويات الإدارية الثلاثة.
- إن القادة الإداريين العاملين في المؤسسات والهيئات الشبابية والرياضية ينقصهم الكثير حتى يصلوا إلى مدى فهم عالٍ لمفاهيم الجودة الشاملة وأنظمتها.

#### ❖ توصيات الدراسة :

بضرورة تطبيق المقترحات التي تمت في الدراسة، وضرورة وجود ربط بين مستويات الإدارة العاملة والتنفيذية والوسطى حتى يتلافى العمل إلى معوقات أو نواقص تؤدي إلى انهيار النظام.

#### 3.3.8 دراسة (المربع، 2004) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات.

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين، و أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والذي بلغ (267) ضابطاً من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، و أهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي:
- المساعدة في رفع قدرات العاملين ومهاراتهم.
- الدقة والسرعة والفعالية في أداء العاملين.
- تمكين الرؤساء من متابعة المرؤوسين بدقة وتوجيههم.

- إن التطوير التنظيمي يسهم بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات.
- إن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي تتمثل في الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وتجاهل شكاوي العاملين، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- دعم الاتصالات في الأجهزة الأمنية، والحرص على تطبيق نظام اتصال فعال يسهم بتدقيق المعلومات، وتنسيق جهود العاملين، وتبادل الآراء والخبرات بين الرؤساء.
- يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تيسير أعمال الجوازات.

### 3.3.9 دراسة (الريبق، 2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير عوامل البيئة الإدارية في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية، كما هدفت إلى معرفة مستوى فاعلية ممارسة القيادات الأمنية لأدائها الوظيفي، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال القيادة والأداء الوظيفي والبيئة الإدارية، وتم تطبيق أداة الاستبانة، حيث وزعت على مجتمع الدراسة بالكامل والبالغ عدده (456) ضابطاً من قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتم استرداد (323) استبانة.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن للحوافز والمناخ التنظيمي تأثيراً مرتفعاً جداً في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية، أما نطاق الإشراف فله تأثير مرتفع فقط.
- إن مستوى ممارسة القيادة الأمنية لوظائف التنظيم ، وإدارة الأفراد والتخطيط ذات فاعلية مرتفعة جداً ، بينما مستوى ممارسة وظيفتي التنسيق واتخاذ القرار ذات فاعلية مرتفعة فقط.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عوامل البيئة الإدارية وفعاليتها الوظيفية.

## ❖ توصيات الدراسة :

- دعوة الأجهزة الأمنية إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي يستند إلى الاهتمام بالعاملين من حيث تفهم احتياجاتهم ، ودافع سلوكهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم ودمج أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة الأمنية التي يعملون بها.
- دعوة القيادات الأمنية إلى الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة .
- العناية بتوزيع أعباء العمل، وتحديد نطاق الإشراف الملائم لطبيعة العمل الأمني.
- دعوة إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- ضرورة حرص القيادات الأمنية على عقد لقاءات دورية مستمرة مع المرؤوسين لتوضيح الأهداف والخطط الأمنية.

### 3.3.10 دراسة (المطيري، 2003). القيادة العليا والأداء.

وهي دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره. طرح هذه الدراسة مفاهيم وعمليات إدارية محددة من خلال بناء نظرية قيادية جديدة واختبارها، تسمى (TEAM) وهي متسقة من الحروف الأولى لمسمى النظرية " Top Executive Assessment Model" وذلك بهدف تحديد السبل التي ينتهجها قادة المنظمات الحكومية في إدارة أداء العاملين وتقييمهم وتطويرهم، وبالذات من حيث القدرات، والدوافع، والإدراك الحسي للدور، والتعاون الوظيفي الرسمي.

وقد انصب التوجه العام للدراسة على تحديد "المنهجية القيادية الإدارية" واختيارها، والتي تتبناها القيادة العليا بالجهاز الحكومي في مجال إدارة الأداء وتقييمه وتطويره.

وسعت هذه النظرية إلى :

- 1- إخضاع نموذج (T.E.A.M) لاختبار بحثي نابع من الواقع القيادي الإداري في المملكة العربية السعودية وصولاً إلى نتائج إضافية محددة بخصوص صلاحية الأسس والمفاهيم وكفايتها، والتي اشتملت عليها النظرية من الناحية التطبيقية، وتقديم توصيات محددة في هذا الشأن.
  - 2- إجراء مقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها في المجتمع القيادي الإداري السعودي، وبين نتائج الدراسة التي يتم إجراؤها في المجتمع القيادي الأمريكي بولاية (كولورادو) مع إيضاح أوجه التباين والاتفاق بين المنهجين السعودي والأمريكي في مجال تقييم أداء العاملين وتطويره.
  - 3- إبراز الدور التقييمي للقيادات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية وتحليله في مجال المراقبة والتحليل والتغلب على معوقات الأداء لدى العاملين.
- أما عينة الدراسة فهي عشوائية بسيطة، وقد أملى ذلك الاختيار عدم حاجة البحث الفعلية لدراسة كل فئة من هذه الفئات القيادية، وعدد أفراد العينة (316) من شاغلي الوظائف القيادية العليا في الأجهزة التنفيذية.

## ❖ نتائج الدراسة :

- المقدرة والمهارة القيادية بالنسبة للقادة السعوديين تتم ترميتها والارتقاء بها إلى الحد الأعلى عن طريق الثواب والعقاب والنقل، وبدرجة متوسطة عن طريق التدريب.
- وأظهرت الدراسة أيضاً مؤشرات مهمة مشتركة بين القيادتين الإداريتين السعودية والأمريكية وأهمها؛ بروز بعض المهارات القيادية من خلال حرص القيادات واهتمامها السابق بعمليات متابعة الأداء، وجلب الخبرات والمهارات القيمة للعمل والاحتفاظ بها.
- بدا واضحاً أن الارتقاء بفاعلية الأداء بالنسبة للعاملين يعتمد على مدى ما يتمتع به القائد الإداري في المستوى الإداري الأعلى من مهارة وقدرة على المتابعة، وتقويم حالات الضعف والقصور في مقدرة ودوافع التابعين.

## 3.4 الدراسات الأجنبية :

### 3.4.1 ( Pfister، 2014). Capacity building in nonprofit organizations in the development aid sector: explanatory research of capacity building in Indonesia in 2008 and an investigation into the diffusion of capacity building techniques between sectors.

إطار منهجي لقياس الاستدامة في منظمات المجتمع المدني التي تعمل في التنمية .

منهجية متكاملة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال دعم التنمية من أجل التخطيط، والتقييم، زيادة أثر المشاريع واستدامة المنظمة .

هدفت الدراسة إلى تطوير منهاج خاص بمنظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال الإدارة والتنمية والإغاثة وعملية الاستدامة، وذلك من خلال قياس النجاحات التي تقدمها تلك المنظمات في مجالات (الاستمرارية، الثبات، الاستقرار، المصادقية، الصمود في مواجهة المعوقات، المقاومة، فعالية الموارد) الموجودة لدى المنظمات في كافة الخدمات التي تقدمها، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وقام بتوزيعها على عدة منظمات دولية تعمل في مجال التنمية والإغاثة بعدة دول وهي موضحة كآتي:

(57) منظمة في بريطانيا، (31) منظمة في ألمانيا، (52) منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية، (45) منظمة في سويسرا، وبلغ عدد الاستبانة التي تم توزيعها (185) استبانة.

## ❖ نتائج الدراسة :



إن جميع المنظمات تستخدم منهجيات مختلفة لقياس الاستدامة وتقييم أداء العمل لديها، وأن هذه المنهجيات تعتمد على حجم المؤسسة، ونطاق عملها، ومواردها المتاحة بالإضافة إلى مدى ثقافة الإدارة وتوجهاتها، لذلك كان لابد من أن يتم وضع إطار موحد لتلك المنظمات؛ يقود للتنظيم في العمل؛ ويعمل على زيادة أثر الخدمات التي تقدمها والمشاريع التي تنفذها بشكل أفضل.

#### ❖ توصيات الدراسة :

ضرورة التأكد من قدرة المنهجية الموضوعة في مختلف الدول، وإلى ضرورة تعميم المنهجية وتطويرها؛ لتتلاءم مع القطاعات المختلفة؛ من أجل تحسين جودة العمل في المنظمات الأهلية.

### 3.4.2 Mikuli & Hernaus (2014) Work characteristics and work performance of knowledge worker

#### خصائص العمل و الأداء الوظيفي لعمال المعرفة. كرواتيا.

هدفت الدراسة التحقق من نمط ونموذج العلاقة بين المهام المختلفة، والمعرفة والخصائص والسمات الاجتماعية لتصميم العمل ونتائجه، من خلال مسح ميداني لكبرى المنظمات الأهلية في كرواتيا، والتي تكونت من (512) موظفاً من (48) منظمة لجمع البيانات وتحليلها.

#### ❖ نتائج الدراسة :

أوضحت الدراسة:

- أهمية التداخل بين سمات العمل وخصائصه ومخرجاته، مع اقتراح أن خصائص العمل تؤثر تأثيراً ذا أهمية كبيرة على الأداء الوظيفي.
- إن العمل المعرفي يعتبر أكثر خطورة من الأعمال الأخرى بسبب المعلومات التي يحصل عليها والتي تصدر عنه.

#### ❖ توصيات الدراسة :

أشارت الدراسة إلى:

- إيجاد نوع من التوازن بين متطلبات العمل، والقدرة البشرية عند العاملين.
- حاجة أنظمة تقييم الأداء، والمكافآت الفردية إلى تعديل في النظام لتعزيز السلوك الاجتماعي الإيجابي داخل المنظمة.

### 3.4.3 (Julian, 2013). Relationship between strategic planning and organization's performance in non-governmental organizations (NGOs): a case of action aid, Kenya

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية . كينيا.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء البرامج المعتمدة في العمل الإغاثي في كينيا، وهي دراسة حالة عن المنظمات غير الحكومية فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقام بعمل دراسة حالة على (5) مؤسسات شريكة في العمل الإغاثي، ثم قام بجمع المعلومات بعدة طرق من خلال المقابلات التفاعلية مع (12) شخصاً من الإدارات العليا والتنفيذية.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن المنظمات المستهدفة لديها أداء عالٍ في العمل؛ وذلك نتيجة استخدام أدوات التخطيط المختلفة في كافة مراحل العمل، واستخدام أنظمة مختلفة للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء.
- إن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط وتحسين أداء العمل المؤسسي في المنظمات غير الربحية التي تعمل في مجال العمل الإغاثي في كينيا.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- عمل تقييمات للمشاريع المنفذة في طبيعة الأداء الإداري والمؤسسي وغيره.
- قياس النتائج والأثر للخدمات المقدمة؛ من أجل وضع خطط استراتيجية أكثر صلابة ومتانة وذات رؤية ورسالة قوية.

### 3.4.4 (Sharlow, & Cummings, 2009) Learning together: a collective approach to the development of organizational leadership

"التعلم سوياً: النهج الجماعي لتنمية القيادات التنظيمية" . كندا.

هدفت الدراسة إلى توضيح مكونات مبادرة تطوير القيادة، وتوضيح كيف أن البرنامج تم إنشاؤه بشكل جماعي لكي يناسب الحاجات التنظيمية والتطويرية للقادة في المؤسسة من خلال استخدام النهج الجماعي في التطبيق، استخدم الباحثون أسلوب دراسة الحالة في إتمام هذه الدراسة، حيث إن الدراسة تمت على

مجلس البيرتا للسرطان " Alberta Cancer Board " في كندا، والذي يدير مراكز للسرطان تشغل بمجملها 2300 موظف.

#### ❖ نتائج الدراسة :

وجدت الدراسة أن مبادرة تطوير القيادة كانت مهمة لتطوير مهارات الإدارة كالقيادة، والتشبيك التنظيمي، وبناء العلاقات، وتشجيع فلسفة أن القيادة هي أداء عمل تشاركي ذي رؤية لتحقيق هدف مشترك، كما وجدت الدراسة أن المشاركة الطوعية هي أفضل نهج لتشجيع تنمية المهارات القيادية، ولكن مثل هذا النهج يمكن أن يؤثر على التنمية الشاملة للقيادة في المنظمة، وأن رعاية المستوى التنفيذي ومشاركته الفاعلة عامل رئيس للنجاح الكلي والالتزام للبرنامج، خصوصاً تحويل ثقافة المؤسسة لمؤسسة داعمة للقيادة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- يجب على مصممي برامج تطوير القيادة أن يضعوا خطة زمنية محددة للتكامل من خلال تقييم البرنامج ونتائجه.
- البحث لتحسين وإثراء البرنامج بشكل مستمر.
- يجب الاستمرار في تقديم التغذية الراجعة لأنها مهمة لمرحلة التصميم الأولي والمرحلة اللاحقة المتمثلة في إعادة تصميم البرنامج وتطويره.
- يجب توفير بنية تحتية وتوفير الموارد المطلوبة للبرنامج، للتأكد من دعم المشرف على البرنامج من أن المشاركين في المشروع لديهم الوقت الكافي بعيداً عن أعباء أعمالهم المعتادة، ليتسنى لهم تطوير قدراتهم القيادية.

### 3.4.5 ( Systemic Excellence Group, 2009). Developing the Capacity of Non-Governmental Institutions.

#### تطوير قدرات المؤسسات غير الحكومية. ألمانيا.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية قدرات المنظمات الأهلية في ألمانيا، وتحديد الآليات المتبعة لتطوير قدرات هذه المنظمات، لمواكبة التحديات والمتطلبات المستقبلية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تكونت عينة الدراسة من الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في ألمانيا، وتم استخدام المقابلات كأداة للدراسة .

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية.
- إن الممارسات داخل المنظمات تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية، وتعريف الأهداف بشكل محدد.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في خمسة مجالات هي: (التخطيط الاستراتيجي، التقييم، التنسيق، بناء القدرات، تنمية الموارد البشرية)

### 3.4.6 (Rudd & Others, 2008). "Strategic planning and performance: Extending the debate"

#### التخطيط الاستراتيجي والأداء. المملكة المتحدة.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، وهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي المرونة (المالية والهيكلية والتشغيلية والتكنولوجية) وعلاقتها بالأداء.

#### ❖ نتائج الدراسة :

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وتتوسط الاثنين الآخرين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية، وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية، وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.

- التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية، وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.

### 3.4.7 (MALUNGA, 2007). Improving the effectiveness of strategic planning in local NGOs In Malawi.

تحسين فاعلية التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني المحلية في مالاوي. جنوب أفريقيا.

هدفت الدراسة إلى إيجاد سبل لتحسين فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني المحلية في مالاوي من خلال تحليل الممارسات الحالية لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختار (45) مؤسسة محلية من الأقاليم الجنوبية وإقليم وسط مالاوي، (20) مؤسسة منهم وافقت على التعاون معه، وكانت معايير الدراسة تنطبق على (5) منهم فقط، وتم اختيار المؤسسات المسجلة بشكل رسمي كمؤسسة محلية في مالاوي، بحيث يكون لها مجلس إدارة معتمد، ولديها خطة استراتيجية معتمدة ومنفذة منذ سنة واحدة على الأقل، وخلال هذه الدراسة أجرى الباحث مقابلات مع (9) أشخاص من كل مؤسسة (3) من مجلس الإدارة، (3) من الموظفين ذوي المناصب الكبيرة، (2) من ممثلي المانحين للمؤسسة، وأحد الاستشاريين المعتمدين للمؤسسة.

❖ نتائج الدراسة :

- إن الخطط الاستراتيجية الموضوعة تنفذ بنسبة (46%) فقط، وأن (60%) من الخطة الموضوعة لأنشطة المؤسسة تنفذ.
- لا يوجد نظام محاسبة أو مراقبة من أي جهة على آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية بعد اعتمادها.

❖ توصيات الدراسة :

أوصت الدراسة أن يتم:

- عمل دراسات وأبحاث في كيفية تطوير الإدارة العليا للمؤسسة.
- عمل دراسات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والأثر الناتج عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- دراسة مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في باقي أقاليم مالاوي.

### 3.4.8 (Stefan D., Natalie R. 2006) : A study of leadership skills in the public sector, the Canadian province of Quebec.

دراسة لمهارات القيادة في ادارات القطاع العام بمقاطعة كيبك. كندا.

أهمية الدراسة بينت من خلال طرح الباحثان لمشكلة الدراسة، حيث أن دراسة القيادة ومهاراتها اللازمة في الإدارات العامة لم تلق بنفس الجهد الفكري الذي لاقته الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة في إقليم كيبك الكندي خلال التسعينات، فيذكران هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي عقدت مقارنة بين المهارات والقدرات القيادية في الإدارة العامة وإدارة منظمات الأعمال الخاصة .

وأشارت الباحثان أن الإدارة العامة تختلف في عدة نقاط مع نظيرتها في المنظمات الخاصة وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة تأثير المهارات القيادية على هذه التنظيمات، مثلاً فإن القادة في الإدارة العامة يواجهون قدراً أكبر من مستوى التعقيد التنظيمي بالمقارنة مع التنظيمات الخاصة، لأن حرية القادة في النشاط والسلوك محددة بالعوامل الموقفية غير النمطية وغير المتناسقة في أغلب الأحيان، وكذلك هناك نقاط اختلاف من حيث المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات واختلاف أيضاً في الأهداف الأساسية وكيفية التخطيط لها، بالإضافة إلى الاختلاف في الاتصالات التنظيمية .

وذهبت الباحثان إلى أن هذه النقاط هي المحدد الأساسي لنوع المهارات القيادية التي يجب على القادة اكتسابها وتطويرها من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة .

#### ❖ نتائج الدراسة :

- إن المهارات القيادية المكتسبة لا تجد طريقاً للاستفادة منها أكثر في المؤسسات العمومية بالنظر إلى القادة والمديرين في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في إقليم كيبك الكندي.
- دلت النتائج أيضاً على تبني المفهوم الحديث في القيادة والبال على مهارات التأثير ليس باعتبار أن القائد يمتلك القوة وإنما القائد هو منشط لمعاونيه وليس لمؤوسيه، فالقائد لديه مهارة ربط معاونيه وتجميعهم حول مجموعة من القيم التنظيمية والأولويات والأفكار وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسات (قطاع عام وخاص).
- إن المهارات القيادية ليست بالأمور التي يولد بها الشخص، وإنما هي مكتسبة، وذلك عن طريق التدريب والتعليم.

#### ❖ توصيات الدراسة :

- ضرورة البحث عن قادة من طرف الحكومات تتوفر فيهم المهارات الآتية :
- مهارات فهم البيئة وتأثيرها على التنظيم.

- مهارات التفكير والعمل بطريقة استراتيجية.
  - مهارات أقلمة وتكيف قواعد العمل وإجراءاته من المستجدات التي يمكن أن تطرأ على التنظيم.
  - تبني النظرية التغييرية داخل التنظيم ونشرها.
- وقد اعتمد هذا كنموذج حكومي لاختيار القادة في الإدارات العامة والخاصة في حكومة إقليم كيبك (الكندي).

### 3.4.9 (Green and Paglis, 2002). Managers and efficiency of self-leadership, motivation to change leadership.

المديرون وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات. وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وتم توزيع المقياس المبني على هذا الافتراض على (50) مديراً.

#### ❖ نتائج الدراسة :

وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث التغيير وتوجيهه، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين والبعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، وطبيعة العمل.

### 3.4.10 (Waldman, 2001 ). Development and training of leaders in major US companies.

تطوير القادة وتدريبهم في شركات أمريكية كبرى. أميركا.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام الشركات الأمريكية بتدريب المديرين والعاملين فيها وتطويرهم، شارك في هذه الدراسة 81 شركة كبيرة في الولايات المتحدة عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف أو الفاكس.

أظهرت الدراسة أن كل الشركات قدمت تدريبات قيادية بأشكال مختلفة، مثل: ورشات عمل، أو حلقات دراسية، أو مؤتمرات، وغيرها، ومعظم هذه الدورات قدمت للمديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، و15% قدمت للمديرين التنفيذيين، و76% من الشركات تقدم معدل 5.48 ساعة تدريبية لكل عامل فيها سنوياً، ورغم زيادة نسبة الأقليات والنساء في الشركات الأمريكية، إلا أن نسبة قليلة جداً منهم لا تتجاوز 6% تلقوا دورات تدريبية لتطوير المستوى القيادي. وتكمن أهمية الدراسة في الاهتمام بتدريب المديرين والعاملين من خلال عدة وسائل تدريبية، كما أوصت بزيادة الاهتمام بتدريب الأقليات والنساء.

### 3.5 التعقيب على الدراسات :

#### 3.5.1 من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول تطوير الأداء في الإدارة العليا في المؤسسات والشركات مثل دراسة (كواشي، 2013) ودراسة (الطراونة، وأبو درويش 2013) ودراسة (المشهرأوي، 2009) ودراسة (بخاري، 2009) ودراسة (المطيري، 2003)، ومنها ما تناول موضوع ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني، مثل دراسة (الغولي، 2014) ودراسة (أبو رومي، 2010)، ومنها من تناول موضوع واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة، مثل دراسة (الحداد وعبد الواحد، 2009).

#### 3.5.2 من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً ، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2001 م إلى 2014 م .

#### 3.5.3 من حيث المكان :

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة ، فمنها الفلسطينية (غزة) كدراسة (الحداد وعبد الواحد، 2009)، ودراسة (المشهرأوي، 2009)، ومنها العربية (الأردن، الجزائر، السعودية، الجمهورية اليمنية) كدراسة (الغولي، 2014)، ودراسة (الطراونة، وأبو درويش 2013)، ودراسة (راتول ومصنوعة، 2011)، ودراسة (بخاري، 2009)؛ ودراسة (المطيري، 2003)، ومنها الأجنبية (ألمانيا، أميركا) كدراسة (Systemic Excellence Group، 2009)، ودراسة (Waldman، 2001) .



#### 3.5.4 من حيث المنهج :

اتفقت معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي ، إلا أن دراسة (كواشي، 2013) استخدمت المنهج البنائي ، بينما استخدمت دراسة (المطيري، 2003) المنهج المقارن.

#### 3.5.5 من حيث الأدوات :

اتفقت الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة ( Systemic Excellence Group, 2009 استخدمت المقابلة الشخصية .

#### 3.5.6 من حيث النتائج :

خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن:

- المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية.
- تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية، وأن الممارسات داخلها تركز على تحديد الرؤية المستقبلية، وتعريف الأهداف بشكل محدد.
- حرص المنظمات على تحقيق النجاح في مشروع التغيير يستدعي العمل على تحديد النمط المناسب للتغيير والتطوير.
- عدم تحديد الحاجة بدقة من القيادات الإدارية.
- أهم المعوقات التي تحد من تنمية القيادات الإدارية التنفيذية تتمثل في شعور القيادات الإدارية التنفيذية بأن المسؤولين لا يبدون اهتماماً بما يكتسبه الموظف من مهارات وقدرات قيادية.
- شعورهم بأن للمحسوبة دوراً في الترشيح للمناصب القيادية، وافتقارهم إلى معرفة التقنية الحديثة.

#### 3.5.7 من حيث العينات :

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في منظمات المجتمع المدني والأهلي، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم : ( رئيس، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس ، قائد فريق، مشرف، إداري).

### 3.5.8 من حيث استفادة الباحث منها :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة والمقابلة وورش العمل.
- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

### 3.5.9 ما تتميز به هذه الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل -على حد علم الباحث- التي ألقى الضوء على تطوير أداء قيادات الإدارات العليا ومهاراتهم، في المنظمات في قطاع غزة في ضوء معايير التميز.

وستتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها بما يأتي :

1. ستسعى لتقديم رؤية واضحة وأنموذج مقترح لآلية تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وفق معايير التميز.
2. استخدام منهجين وأداتين مختلفتين .

### 3.6 الفجوة البحثية :

#### جدول رقم (3.1) : يوضح الفجوة البحثية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
واقع جودة الأداء في المؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسات تناولت واقع البنى التحتية والهياكل الإدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف إلى واقع أسس الحوكمة لديها.</li> <li>دراسات تناولت قياس الأداء للمؤسسات في ضوء نماذج الجوائز العالمية للجودة، ومدى إسهامها في قياس التميز في أداء المؤسسات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسات السابقة التي تناولت جودة الأداء بحثت واقع أداء المؤسسات دون اقتراح آلية لمعالجة النتائج وفق العمليات الداخلية الناظمة لطرق الأداء.(نموذج بنائي)</li> <li>لم تستخدم الدراسات السابقة منهجين وأداتين مختلفتين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتناول الدراسة الحالية الكشف عن واقع أداء القيادات الإدارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.</li> <li>تستخدم الدراسة الحالية منهجين وأداتين مختلفتين.</li> </ul>
تطوير أداء القيادات	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسات بحثت تطوير القيادات النسائية واستهدفت المواقع الإدارية العليا.</li> <li>ودراسات تناولت مفهوم ومناخ التطوير التنظيمي ومسئولية إدارة مشروع التغيير، ودراسة متطلبات التطوير التنظيمي.</li> <li>ودراسات بحثت تطوير القيادات الإدارية في ظل نظام الجودة الشاملة.</li> <li>ودراسات ألفت الضوء على توضيح مكونات مبادرة تطوير القيادة، وتوضيح كيف أن البرنامج تم إنشاؤه بشكل جماعي لكي يناسب الحاجات التنظيمية والتطويرية للقادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم تستخدم الدراسات السابقة أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات المؤسسات من قبل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبحث هذه الدراسة الجزئية المتعلقة بتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني حيث تقتصر الدراسة على الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة.</li> <li>اختار الباحث أبعاد الدراسة ذات العلاقة وهي : (نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية - نتائج الاداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية).</li> <li>تتناول الدراسة تطوير أداء القيادات الإدارية لمنظمات المجتمع المدني بقطاع غزة في ضوء معايير بالدريج للتميز.</li> </ul>

جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

4.1 المقدمة.

4.2 منهجية الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة.

4.4 عينة الدراسة.

4.5 أدوات الدراسة.

4.5.1 الاستبانة

4.5.1.1 خطوات بناء الاستبانة.

4.5.1.2 صدق الاستبانة.

4.5.1.3 ثبات الاستبانة.

4.5.2 المجموعة البورية.

4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

4.7 الخلاصة

## 4.1 المقدمة:

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

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

## 4.2 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه : "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة ، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة ، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية". (القحطاني، وآخرون، 2004 : 205)، والذي يعتبر مناسباً للدراسة لأنه يعتمد من خلال وصف الواقع على معرفة وتجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك بالرجوع إلى المواضيع والمراجع ذات الصلة ، واستخدام المنهج البنائي التطوري "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001: 2-3)، وذلك لتطوير الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني؛ ووضع حلول ومقترحات وتوصيات لهذه القيادات الإدارية في المنظمات، وذلك بغية تحديد الإطار والمفاهيم التي تنطلق منها عملية التطوير ، ومن أجل ذلك سيتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

أ- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ب- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي ستصمم خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة لأسلوب المقابلات الشخصية للأفراد ذوي العلاقة حسب ما يتطلبه الأمر.

### 4.3 مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الجمعيات الأهلية في منظمات المجتمع المدني في محافظات قطاع غزة، والتي مضى على نشأتها أكثر من (8) سنوات ويزيد عدد موظفيها عن عشرة أفراد، والبالغ عددهم (7568) موظفاً، وفقاً للجدول الآتي:

#### جدول رقم (4.1): يوضح مجتمع الدراسة

المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
عدد الجمعيات	28	87	20	27	24	186
عدد الموظفين	725	4743	539	865	696	7568

إحصائيات من وزارة الداخلية - الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية (2014)

### 4.4 عينة الدراسة:

#### العينة الاستطلاعية

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من محافظات قطاع غزة (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح) بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

والجدول التالي يوضح توزيع أعداد عينة المنظمات حسب محافظات قطاع غزة:

#### جدول رقم (4.2) : يوضح توزيع أعداد عينة المنظمات حسب محافظات قطاع غزة

المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
عدد الموظفين	35	229	26	42	34	366

إحصائيات من وزارة الداخلية - الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية (2014)

## العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقيّة العشوائية حسب محافظات قطاع غزة الخمس بنسبة 4.8%، حيث تم توزيع (366) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (322) استبانة بنسبة (87.9 %)، وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة الآتية (Moore,2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

## حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة  $N = 7568$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 7568}{7568 + 384 - 1} \cong 366$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 366 موظف.

## 4.5 أدوات الدراسة:

### 4.5.1 أولاً الاستبانة :

تم إعداد استبانة حول عمل " قياس واقع تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز "، حيث تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي، المحافظة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 47 فقرة، موزع على 4 مجالات :

المجال الأول: نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: الإداري والمالي، ويتكون من (14) فقرة.

المجال الثالث: نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الرابع: كفاءة العمليات الداخلية، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس من (1 - 10) لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول الآتي (4.2) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً	←								موافق بدرجة منخفضة جداً	الاستبانة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

#### 4.5.1.1 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لعمل " أنموذج مقترح تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

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

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.



- 6- تم مراجعة الاستبانة وتقيحها من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وأكاديمية الإدارة والسياسة.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (3).

#### 4.5.1.2 صدق الاستبانة:

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

##### 1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) محكمًا من المتخصصين في الإدارة والهندسة والقيادة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

##### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: 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 الاستبانة 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 " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

#### " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد إدارة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع	.735	*0.000
2.	تضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة	.579	*0.000
3.	تنوع المؤسسة في البرامج التي تقدمها للمجتمع	.662	*0.000
4.	تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة	.740	*0.000
5.	تحرص على بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة	.733	*0.000
6.	تشارك في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)	.694	*0.000
7.	توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع	.615	*0.000
8.	تتيح خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات ...)	.620	*0.000
9.	تبذل جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية	.757	*0.000
10.	تضع لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح نظاماً	.814	*0.000
11.	تتيح معلومات كافية عن برامج المؤسسة، وأنشطتها للجهات المستفيدة	.711	*0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإداري والمالي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

#### " الإداري والمالي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تضع إدارة المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة	.697	*0.000
2.	تشرك في وضع الخطة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها	.687	*0.000
3.	تتابع تنفيذ الخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها	.869	*0.000
4.	تضع سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة	.610	*0.000
5.	يتم مناقشة تقارير عمل الأقسام داخل المجلس بشكل منتظم	.692	*0.000
6.	تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة	.548	*0.000
7.	تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها	.767	*0.000
8.	يحدد مجلس الإدارة بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة	.826	*0.000
9.	تلتزم إدارة المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة	.775	*0.000
10.	تتأثر في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها	.790	*0.000
11.	تتوافر موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية	.626	*0.000
12.	توجد أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة	.771	*0.000
13.	يوجد نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن تطبيق خطط المؤسسة الخاصة بالموازنة	.779	*0.000
14.	تلتزم إدارة المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملاحق في التقرير	.588	*0.000

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد دليل لإدارة العمليات	.839	*0.000
2.	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية	.528	*0.000
3.	يشجع مجلس الإدارة العاملين على التدريب والتعلم والشراكات داخل وخارج المؤسسة	.687	*0.000
4.	يتم تطوير واستخدام خطط تنمية وتدريب للموظفين لضمان أن قدراتهم تلبي حاجة المؤسسة في الحاضر والمستقبل	.704	*0.000
5.	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدعم ومساندة المديرين والموظفين لعملية التغيير	.626	*0.000
6.	يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين	.781	*0.000
7.	يوجد دليل وصف وظيفي يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة	.557	*0.000
8.	يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية	.705	*0.000
9.	تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة	.667	*0.000
10.	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم	.812	*0.000
11.	يتم دعم الأفراد والفرق للمشاركة وتشجيعهم في أنشطة التحسين	.865	*0.000
12.	يتم تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق عمل	.792	*0.000
13.	يتم تقدير الأفراد من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم	.828	*0.000

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

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يوجد دليل لإدارة العمليات	.839	*0.000
2.	يجري مجلس الإدارة تحسينات على دليل إجراءات العمليات تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين	.756	*0.000
3.	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات	.646	*0.000
4.	تقوم إدارة المؤسسة بتوثيق معلوماتها	.767	*0.000
5.	يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق	.872	*0.000
6.	يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة	.853	*0.000
7.	تتبع إدارة المؤسسة آليات لتحسين عملياتها	.878	*0.000
8.	تنفذ عمليات التغيير الجديدة بطريقة متدرجة ومنتظمة	.897	*0.000
9.	يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسية لديها	.888	*0.000
10.	تحرص المؤسسة على إدخال التكنولوجيا في كافة عملياتها	.649	*0.000

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

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (4.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.	.913	*0.000
الإداري والمالي.	.953	*0.000
نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.	.917	*0.000
كفاءة العمليات الداخلية.	.931	*0.000

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

#### 4.5.1.3 ثبات الاستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.	11	0.891	0.944
الإداري والمالي.	14	0.918	0.958
نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.	12	0.909	0.953
كفاءة العمليات الداخلية.	10	0.944	0.972
جميع المجالات معا	47	0.975	0.987

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.891 ، 0.944)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.975). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.944 ، 0.972)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. 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.

#### 4.5.2 ثانياً : أداة المجموعة البؤرية:

وهي إحدى استراتيجيات البحث التي تهدف إلى تعميق فهم سلوك متلقي الخدمة واتجاهاته وآرائه وتتم على أساس عقد مقابلة مع (8) إلى (12) أشخاص، مع وجود منسق يقود المشاركين في مناقشة حرة نسبياً حول موضوع المناقشة، ومن خصائص المجموعة البؤرية أنها مجموعة نقاش محكومة بقواعد معينة (وزارة تطوير القطاع الخاص، 2012 : 5).

#### الفائدة المنهجية للمجموعات المركزة : (عبد المجيد، والسقا، 2014 : 50).

- تمكنا من الحصول على معلومات عامة حول الموضوع أو الظاهرة من خلال المساهمة في تحديد المتغيرات والأبعاد المختلفة التي يجب بحثها.
- تساهم هذه الأداة البحثية في توفير تفاصيل دقيقة كما أنها تتيح بيانات ذات مصداقية بشأن الموضوع، من خلال كشفها المشاكل الكامنة والممكنة.
- تساعد في الفهم المعمق حول الظاهرة أو الموضوع وتتنم بمرونة تسمح من خلالها البحث في مواضيع غير متوقعة وكشف معلومات من الصعب تحقيقها بمنهجيات أخرى، ويؤثر ذلك بتمتع نتائجها بمصداقية أكثر.
- تخلق هذه الأداة تغذية راجعة في النقاش، وتساهم في الحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها بالأدوات الكمية، من خلال إعطاء فرصة للمشاركين للتذكر والتعبير بمساحة عالية من الحرية عن خبراتهم وتجاربهم تعطي فرص حقيقية للمشاركين لإعادة تقييم تجاربهم وتقويمها، وتكون خبرتهم الأساس.

وقد استخدم الباحث هذه الأداة لتقديم تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، حيث قام الباحث - في سبيل تحقيق ذلك - بعدة خطوات تمثلت في الآتي:

- دراسة عدد من التجارب العربية والعالمية في موضوع تطوير أداء القيادات (اليمن، السعودية، كينيا، جنوب أفريقيا، الولايات المتحدة الأمريكية).
- اعتماد نتائج الاستبانة وتحديد نقاط الضعف كأساس لبناء الأنموذج المقترح.
- تحديد المحاور والمعايير الرئيسية للأنموذج المقترح لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ووضع البرامج الفرعية له.
- إعداد ورقة الأنموذج منفصلة لتدرس من قبل مجموعة من المختصين المنوي الاجتماع بهم وإعداد المسودة الأولى للأنموذج المقترح بالإضافة لنتائج الاستبانة.
- عقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء ذوي العلاقة من منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة والأكاديميين الفلسطينيين - ملحق رقم (4) - لعرض المسودة الأولى من الأنموذج المقترح والتي تضمنت الإجراءات الآتية:
  - عرض تقديمي من قبل الباحث لأهمية الأنموذج والمنطلقات والمنهجية المتبعة لإعداد الأنموذج المقترح.
  - إطلاع المجموعة على بنود المحاور لدراسته ومناقشته، والطلب من المجموعة التعديل على بنود المحاور (بالحذف، الدمج، الإضافة، التعديل، إعادة الصياغة).
  - فتح المجال للخبراء والأكاديميين لمناقشة الأنموذج والمداخلات وأهم الملاحظات والإضافات والأبعاد الجديدة.
  - إتاحة المجال للمشاركين في المجموعة بالتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.
  - توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على دليل التقييم المؤسسي وفقاً للتوصيات.
  - إعداد الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بصورته الحالية.



#### 4.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.193	1.081	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
0.620	0.754	الإداري والمالي.
0.819	0.632	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.
0.436	0.869	كفاءة العمليات الداخلية.
0.310	0.965	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

#### 4.7 الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) لهذه الدراسة، وقدم وصفاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبعت المنهج البنائي التطوري الذي استخدم لبناء الأنموذج من خلال أدوات الاستبانة كأداة رئيسية، وأداة المجموعة البؤرية، وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة (4.8 %) من إجمالي عدد مجتمع الدراسة، حيث عينة الدراسة كانت (366) وتم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (322) استبانة أي بنسبة (87.9 %)، وتطرق إلى عرض مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وانتهى الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- 5.1 المقدمة.
- 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- 5.3 المحك المعتمد في الدراسة.
- 5.4 تحليل فقرات الاستبانة.
- 5.5 اختبار فرضيات الدراسة.

## 5.1 المقدمة:

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 البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي، المحافظة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

### 5.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
65.8	212	ذكر
34.2	110	أنثى
100.0	322	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته (65.8%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (34.2%) إناث، ويعزو الباحث زيادة نسبة الذكور عن نسبة الإناث فالمجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري، إضافة إلى أن طبيعة الأعمال المطلوب القيام بها في منظمات المجتمع المدني من الذكور، والقيم والعادات والتقاليد تفضل عمل المرأة باتجاه التعليم، وهذا يتوافق مع ما أثبتته مركز الإحصاء الفلسطيني من زيادة عدد العاملين من الذكور بنسبة (78%) على العاملين من الإناث بنسبة (22%) (دائرة الإحصاء الفلسطيني، 2015).

## 5.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	27	8.4
من 25 - 35 سنة	193	59.9
من 36 - 45 سنة	70	21.7
أكبر من 45 سنة	32	9.9
المجموع	322	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته (8.4%) من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من (25) سنة، (59.9%) تتراوح فئتهم العمرية من 25 - 35 سنة، (21.7%) تتراوح فئتهم العمرية من (36 - 45) سنة، بينما (9.9%) فئتهم العمرية أكبر من (45) سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن توجهات الـ (NGO) تختار الشباب والخريجين الجدد، إضافة إلى أن طبيعة عقود العمل فيها عقود مؤقتة وليست عقود مثبتة.

## 5.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس فأقل	254	78.9
ماجستير فأعلى	68	21.1
المجموع	322	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته (78.9%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل، بينما (21.1%) مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، ويعزو الباحث الزيادة في المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل لأن طبيعة الوظائف في منظمات المجتمع المدني لا تشترط أكثر من بكالوريوس، وقليل من وجود حملة مؤهلات الدراسات العليا في بعض الوظائف الإشرافية، لذلك فإن العدد في مؤهل البكالوريوس أكبر.

#### 5.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي	العدد	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	100	31.1
من 6 إلى 10 سنوات	140	43.5
من 11 إلى 15 سنة	56	17.4
16 سنة فأكثر	26	8.1
المجموع	322	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته (31.1%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في عملهم الحالي (5) سنوات فأقل، (43.5%) تتراوح سنوات خدمتهم في عملهم الحالي من (6) إلى (10) سنوات، (17.4%) تتراوح سنوات خدمتهم في عملهم الحالي من (11) إلى (15) سنة، بينما (8.1%) سنوات خدمتهم في عملهم الحالي 16 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تستهدف الأفراد ذوي الخبرة للعمل لديها للاستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم في القيام بمتطلبات العمل بكفاءة عالية، كما أن نسبة (68.9%) من أفراد العينة لديها خبرة تزيد عن خمس سنوات، وهذا ينسجم مع ظهور الفئة العمرية التي تتراوح بين (25 - 35) ومع أن طبيعة التوظيف تشترط خبرة لا تقل عن 3 سنوات، وأيضاً هذا يجعل أفراد العينة قادرين على الإجابة على أسئلة الاستبيان بطريقة أفضل، وهذا يعطي ميزة للدراسة.

#### 5.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	38	11.8
غزة	182	56.5
الوسطى	26	8.1
خان يونس	40	12.4
رفح	36	11.2
المجموع	322	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته (11.8%) من عينة الدراسة يسكنون في شمال غزة، (56.5%) يسكنون في غزة، (8.1%) يسكنون في الوسطى، (12.4%) يسكنون في خان يونس، بينما (11.2%) يسكنون في رفح، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسب الكثافة السكانية والمساحة الجغرافية في محافظة غزة هي الأكبر، ثم تليها محافظة خان يونس، وأن عمل منظمات المجتمع المدني يرتبط بالأعمال الخدمائية التي تقدم لأفراد المجتمع، مما يتضح أن عدد منظمات المجتمع المدني يرتبط بعلاقة طردية مع المساحة والكثافة السكانية.

### 5.3 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (5.6) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكثر من 28% - 46%	أكثر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	أكثر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	أكثر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكثر من 82% - 100%	أكثر من 8.2 - 10

المصدر: (Ozen et al., 2012)

### 5.4 تحليل فقرات الاستبانة

#### 5.4.1 تحليل فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.7).

جدول (5.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة

من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحدد إدارة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع.	7.32	2.14	73.17	6	كبيرة
2.	تضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة.	7.38	2.04	73.78	4	كبيرة
3.	تنوع المؤسسة في البرامج التي تقدمها للمجتمع.	7.35	2.26	73.49	5	كبيرة
4.	تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة.	6.60	2.33	66.03	10	كبيرة
5.	تحرص على بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة.	7.20	2.17	71.97	7	كبيرة
6.	تشارك في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية).	6.99	2.36	69.94	8	كبيرة
7.	توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.	7.92	2.14	79.18	1	كبيرة
8.	تتيح خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات ...).	6.03	2.69	60.29	11	متوسطة
9.	تبذل جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية.	7.53	2.27	75.30	2	كبيرة
10.	تضع نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح.	6.82	2.31	68.23	9	كبيرة
11.	تتيح معلومات كافية عن برامج المؤسسة، وأنشطتها للجهات المستفيدة.	7.50	2.08	75.05	3	كبيرة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>7.15</b>	<b>1.68</b>	<b>71.55</b>		<b>كبيرة</b>

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع " يساوي (7.92) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (79.18%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنظمة منح التراخيص وتجديدها من الجهات الحكومية المسؤولة عن مراقبة المنظمات تشترط



توثيق كافة أنشطة وبرامج المنظمات وإصدار تقارير منتظمة ، كما أن معظم عمليات هذه المنظمات يرتبط بشروط الممولين وآليات عملهم التي تتطلب تقارير دورية ووثائق تثبت مراحل سير تنفيذ البرامج والأنشطة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تتيح خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب ، صالات ، مختبرات ... ) " يساوي (6.03) أي أن الوزن النسبي (60.29%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية لدى جزء كبير من المنظمات فضلاً عن اقتصار مفهوم خدمة المجتمع من قبل قيادة هذه المنظمات على الخدمات الإغاثية والبرامج الموسمية وضعف الارتباط المستمر بين المنظمات والمجتمع المحلي .

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي لمجال " نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء " يساوي (7.15) أي أن الوزن النسبي (71.55%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهمة الرئيسية والغرض الرئيس من وجود منظمات المجتمع المدني منصبة على خدمة المجتمع على اختلاف أنواع الخدمة، فضلاً عن أن استمرار عملها مرتبط بمستوى رضا العملاء عن أدائها، كما أن جزءاً كبيراً من التمويل موجه للخدمات المقدمة للعملاء سواء كانت خدمات إغاثية أو تعليمية أو اجتماعية .

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صيام، 2010) والتي توصلت إلى أنه يوجد لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات النسوية الأهلية وكذلك المجتمع المحلي الذي تنشط وتعمل به، ولديها قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية، ودراسة (مقداد، وآخرون، 2014) والتي أشارت إلى أنه يوجد دورٌ كبيرٌ ومهمٌ للجمعيات الأهلية في علاج وخفض الفقر، حيث أثرت على المستفيدين من خدماتها الاقتصادية والتعليمية والصحية، وأن لجمعية الصلاح الإسلامية دوراً في تخفيف معدلات الفقر وكانت نسبة الرضا عن الخدمات التي تقدمه جمعية الصلاح في المجالات الثلاثة الصحية والاقتصادية والتعليمية (83.66).

## 5.4.2 تحليل فقرات مجال " الإداري والمالي "

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإداري والمالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تضع إدارة المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة.	7.28	2.33	72.83	9	كبيرة
2.	تشرك في وضع الخطة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها.	7.03	2.27	70.31	12	كبيرة
3.	تتابع تنفيذ الخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها.	7.12	2.20	71.23	10	كبيرة
4.	تضع سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة.	7.06	2.18	70.56	11	كبيرة
5.	يتم مناقشة تقارير عمل الأقسام داخل المجلس بشكل منظم.	7.49	2.07	74.86	5	كبيرة
6.	تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة.	7.56	2.10	75.56	2	كبيرة
7.	تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها.	7.53	2.04	75.31	3	كبيرة
8.	يحدد مجلس الإدارة بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.	7.02	2.34	70.16	13	كبيرة
9.	تلتزم إدارة المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة.	7.40	2.15	74.03	8	كبيرة
10.	تتأثر في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها.	7.42	2.20	74.20	6	كبيرة
11.	تتوافر موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.	6.53	2.30	65.27	14	كبيرة
12.	توجد أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة.	7.41	2.25	74.11	7	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
13.	يوجد نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن تطبيق خطط المؤسسة الخاصة بالموازنة.	7.50	2.18	75.05	4	كبيرة
14.	تلتزم إدارة المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملحق في التقرير.	7.79	2.14	77.94	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.29	1.74	72.92		كبيرة

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة " تلتزم إدارة المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملحق في التقرير " يساوي (7.79) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (77.94%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغالبية الكبرى من المنظمات الأهلية تهتم بإعداد تقاريرها المحاسبية معتمدة ومدققة من مدقق حسابات خارجي، وهذا ما تشترطه الجهة الرسمية التي تتبع لها هذه المنظمات وهي وزارة الداخلية، وإلا ستقوم الوزارة بسحب الترخيص، لذا تكون نسبة المنظمات التي تلتزم برفع تقاريرها نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشرة " تتوافر موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية " يساوي (6.53) أي أن الوزن النسبي (65.27%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى توافر التمويل الخارجي للأنشطة الموسمية المحددة بقطاع معين ووقت محدد، في حين أن التمويل يكون أقل بكثير للمشاريع التي تتضمن استدامة التمويل .
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجال " الإداري والمالي " يساوي (7.29) أي أن الوزن النسبي (72.92%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة

على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن دور منظمات المجتمع المدني وضمان استمراريته منصوب على تعزيز جوانب المجال الإداري والمالي، فضلاً عن أن معظم إجراءات العمل في عدد كبير من تلك المنظمات محددة وواضحة للعاملين فيها، وهذا يضمن سير العمل المؤسسي بشكل أفضل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صيام، 2010) والتي توصلت إلى أن المؤسسات النسوية الأهلية تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة، وتنفذ أنشطتها بنكفة تتناسب مع مخرجاتها، وبمخرجات تتلاءم مع حجم العاملين فيها، وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية، ودراسة (Julian. 2013) والتي خلصت إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها أداء عالٍ في العمل؛ وذلك نتيجة استخدام أدوات التخطيط المختلفة في كافة مراحل العمل، واستخدام أنظمة مختلفة للتخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء، ودراسة (Rudd & Others, 2008) والتي أفادت بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية، وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي.

### 5.4.3 تحليل فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية.	6.26	2.68	62.59	12	متوسطة
2.	يشجع مجلس الإدارة العاملين على التدريب والتعلم والشراكات داخل وخارج المؤسسة.	6.64	2.38	66.38	6	كبيرة
3.	يتم تطوير واستخدام خطط تنمية وتدريب للموظفين لضمان أن قدراتهم تلبى حاجة المؤسسة في الحاضر والمستقبل.	6.40	2.45	64.04	8	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
4.	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدعم ومساندة المديرين والموظفين لعملية التغيير.	6.40	2.42	64.00	9	متوسطة
5.	يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين.	6.84	2.40	68.43	4	كبيرة
6.	يوجد دليل وصف وظيفي يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة.	7.02	2.29	70.22	3	كبيرة
7.	يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية.	7.03	2.18	70.25	2	كبيرة
8.	تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة.	6.35	2.44	63.47	10	متوسطة
9.	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم.	6.26	2.45	62.62	11	متوسطة
10.	يتم دعم الأفراد والفرق للمشاركة وتشجيعهم في أنشطة التحسين.	6.52	2.39	65.17	7	كبيرة
11.	يتم تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق عمل.	7.05	2.39	70.50	1	كبيرة
12.	يتم تقدير الأفراد من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم.	6.80	2.46	67.97	5	كبيرة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>6.64</b>	<b>1.92</b>	<b>66.36</b>		<b>كبيرة</b>

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " يتم تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق عمل" يساوي (7.05) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (70.50%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية " يساوي 6.26 أي أن الوزن النسبي (62.59%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية " يساوي (6.64) أي أن الوزن النسبي (66.36%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات الأهلية وأعضاء الجمعية العمومية فيها تقوم بواجباتها ودورها الرئيس الذي يصب في مصلحة المنظمة في تحديد السياسات والنظم وانعقاد اجتماعاتها العادية وغير العادية، ولكن العديد منها لا يتبنى مفهوم تقييم أداء مجلس الإدارة المنتخب من قبله، ومعرفة مدى كفاءة هذه المجالس في إدارة المنظمات، كون الجمعية العمومية تعتبر السلطة العليا في هذه المنظمات، واتفقت هذه النتائج جزئياً مع بعض الدراسات كدراسة (كوستانتيني، وآخرون، 2011) والتي أشارت إلى أن الاختلافات بين الأجيال لا تؤثر على مركزية السلطة فيها بالرغم من وجود الأجسام التنظيمية الشكلية لديها مثل الهيئات العمومية (الجمعيات العمومية) التي لا ينام بها أية أدوار فاعلة، في الحقيقة ركزت المنظمات المشاركة على عدم ملاءمة القوانين والإجراءات والمعايير الإدارية وشروط العضوية في معظم المنظمات، ودراسة (Systemic Excellence Group 2009)، والتي أوصت بأهمية تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في عدة مجالات من بينها: (التقييم، وتنمية الموارد البشرية)، ودراسة (مرزوق، 2006) التي توصلت إلى أن المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين فيها، ودراسة (MALUNGA, 2007) التي أفادت أنه لا يوجد نظام محاسبة أو مراقبة من أي جهة على آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية بعد اعتمادها، وأن الخطط الاستراتيجية الموضوعة تنفذ بنسبة (46%) فقط، وأن (60%) من الخطة الموضوعة لأنشطة المؤسسة تنفذ، ودراسة (المشهوروي، 2009) التي توصلت إلى أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية، وأيضاً يوجد لديها استراتيجية واضحة، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تفترق لوجود خطوط واضحة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج.

#### 5.4.4 تحليل فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة  
من فقرات مجال " كفاءة العمليات الداخلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يوجد دليل لإدارة العمليات.	6.23	2.53	62.34	10	متوسطة
2.	يجري مجلس الإدارة تحسينات على دليل إجراءات العمليات تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين.	6.38	2.47	63.78	9	متوسطة
3.	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات.	7.49	2.23	74.91	3	كبيرة
4.	تقوم إدارة المؤسسة بتوثيق معلوماتها.	7.74	2.18	77.43	1	كبيرة
5.	يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.	7.35	2.36	73.52	4	كبيرة
6.	يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة.	7.11	2.48	71.09	5	كبيرة
7.	تتبع إدارة المؤسسة آليات لتحسين عملياتها.	7.10	2.29	71.03	6	كبيرة
8.	تنفذ عمليات التغيير الجديدة بطريقة متدرجة ومنظمة.	6.90	2.29	69.03	8	كبيرة
9.	يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسية لديها.	6.96	2.30	69.60	7	كبيرة
10.	تحرص المؤسسة على إدخال التكنولوجيا في كافة عملياتها.	7.73	2.05	77.29	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.10	1.90	70.96		كبيرة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تقوم إدارة المؤسسة بتوثيق معلوماتها " يساوي 7.35 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (73.52%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يوجد دليل لإدارة العمليات " يساوي (6.23) أي أن الوزن النسبي (62.34%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " كفاءة العمليات الداخلية " يساوي (7.10) أي أن الوزن النسبي (70.96%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمليات الداخلية تلعب دوراً هاماً في

عملية تطوير الأداء، وتعتبر أحد عناصر نظم المعلومات الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، إلا أن بعض جوانب العمليات تحتاج لتطوير مثل توثيق العمليات وإجراء تحسينات جوهرية عليها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو كريم، 2013) التي أوضحت أن الأجهزة هي أكثر نظم المعلومات التي تعمل على تحسين الأداء، يليها المستخدمين الذين يستخدمون نظم المعلومات، ثم تليها البرمجيات في الترتيب، بينما كان الأقل تأثيراً على نظم المعلومات الإدارية الاختصاصيون الفنيون، وقواعد البيانات، ودراسة (صيام، 2010) التي أوصت بضرورة العمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمديرين في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل، وتبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير المعلومات الكافية كمدخلات للعملية الإدارية.

#### 5.4.5 تحليل جميع فقرات الاستبانة

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات الاستبانة

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	2	71.55	1.68	7.15	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
كبيرة	1	72.92	1.74	7.29	الإداري والمالي.
كبيرة	4	66.36	1.92	6.64	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.
كبيرة	3	70.96	1.90	7.10	كفاءة العمليات الداخلية.
كبيرة		<b>70.49</b>	<b>1.66</b>	<b>7.05</b>	جميع فقرات الاستبانة

جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (7.05) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (70.49%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستبانة بشكل عام،



ويعزو الباحث ذلك إلى أن نتائج المجالات جاءت مفسرة ومعبرة عن الواقع التي تعيشه المنظمات الأهلية، من حيث أداء خدمة المجتمع، ومستوى رضا العملاء عن هذا الأداء، وجوانب المجال الإداري والمالي ودوره في استمرارية عمل منظمات المجتمع المدني، والعمليات الداخلية ومدى ملاءمتها للمؤسسة، التي لها دورٌ هامٌ في عملية تطوير الأداء، وتعتبر أحد عناصر نظم المعلومات الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتدريب الموظفين فيها وتقوية أدائهم، وصقل مهاراتهم، وهذا يلزم أي منظمة تسعى للتطوير الإداري.

وجاء المجال الإداري والمالي في الترتيب الأول

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مقداد، وآخرون، 2014)، ودراسة (Pfister 2014)، ودراسة (أبو كريم، 2013)، ، ودراسة (Julian, 2013)، ودراسة (راتول ومصنوعة، 2011)، ودراسة (كوستانتيني وآخرون، 2011)، ودراسة (صيام، 2010)، ودراسة (المشهرأوي، 2009)، ودراسة (عبد الواحد والحداد، 2009)، ودراسة Systemic (Excellence Group, 2009)، ودراسة (Rudd & Others, 2008)، ودراسة (MALUNGA, 2007)، ودراسة (مرزوق، 2006).

## 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني تتبنى مبدأ الكفاءة والمهنية في العمل عند حاجتها للتوظيف، دون النظر إلى جنسهم، وبعدها يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل، وتطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية، ويتحملون نفس الأعباء، لذا فإن الفرصة متاحة أمام الجنسين في كافة الوظائف الإدارية والمالية،

فضلاً عن أن هناك مؤسسات كثيرة تهتم بالمرأة، وكثير منها تحصل على تمويل من الجهات المانحة، والتي أكدت على الاستعانة بالمرأة من خلال دعمها لكثير من المشاريع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الريبيق، 2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (المربع، 2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط المديرية العامة للجوازات تعزى لمتغير الجنس.

جدول (5.12): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.744	0.327	7.11	7.18	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
0.221	1.227	7.11	7.39	الإداري والمالي.
0.657	0.444	6.57	6.67	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.
0.555	0.592	7.00	7.14	كفاءة العمليات الداخلية.
0.467	0.728	6.95	7.10	جميع المجالات معا

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الجنس

الفرضية الثانية: لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (5.13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (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 تعزى إلى الفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، تكون في فئة عمرية متقاربة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الريبق، 2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية، ودراسة (المربع، 2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط المديرية العامة للجوازات تعزى لمتغير الفئة العمرية.

جدول (5.13): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 25 سنة	25-35 سنة	36-45 سنة	أكبر من 45 سنة	
0.547	0.710	7.09	7.06	7.28	7.47	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
0.283	1.274	7.42	7.14	7.51	7.62	الإداري والمالي.
0.377	1.035	6.95	6.49	6.87	6.77	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.
0.486	0.816	7.11	6.98	7.24	7.49	كفاءة العمليات الداخلية.
0.391	1.004	7.16	6.92	7.24	7.33	جميع المجالات معا

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الفئة العمرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (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 تعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى التقارب الكبير في المؤهلات العلمية لجميع العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، والتجانس في البرامج والدورات التدريبية التي يخضعون لها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الريبق، 2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (المربع، 2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط المديرية العامة للجوازات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.14): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات		الاحتمالية (Sig.)	القيمة التامة
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأقل		
نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.	7.15	7.16	0.986	0.017
الإداري والمالي.	7.18	7.32	0.536	0.619
نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.	6.53	6.66	0.603	0.520
كفاءة العمليات الداخلية.	6.88	7.15	0.292	1.055
جميع المجالات معا	6.94	7.08	0.545	0.605

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (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 تعزى إلى سنوات الخدمة في العمل الحالي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف المحيطة بالعاملين في المنظمات الأهلية متشابهة نوعاً ما، لذلك لا نجد تأثير لسنوات الخدمة على عينة الدراسة، ومن جهة أخرى فإن المنظمات اليوم تسعى للتوظيف من فئات الشباب المتعلمين من أجل التغلب على الفجوة الموجودة بين ممن يملك الخبرة وممن لا يملكها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الريبيق، 2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الحالي، ودراسة (المربع، 2004) التي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ضباط المديرية العامة للجوازات تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الحالي.

جدول (5.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		16 سنة فأكثر	من 11 إلى 15 سنة	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	
0.109	2.037	7.84	7.10	6.99	7.24	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
0.274	1.302	7.80	7.19	7.15	7.42	الإداري والمالي.
0.402	0.981	6.99	6.84	6.45	6.70	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية.
0.553	0.699	7.39	7.15	6.93	7.22	كفاءة العمليات الداخلية.
<b>0.330</b>	<b>1.147</b>	<b>7.48</b>	<b>7.07</b>	<b>6.89</b>	<b>7.15</b>	جميع المجالات معا

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المحافظة.

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمجال " كفاءة العمليات الداخلية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المحافظة، وذلك لصالح الذين يسكنون

في رفح، ويعزو الباحث ذلك إلى أثر تطبيق برنامج مؤشرات الأداء التي تقوم به وزارة الداخلية، حيث يؤثر بشكل واضح على المنظمات، في تطبيق معايير التميز، ونظراً لقلّة عددها التي تم التطبيق عليها في رفح، وكبر عددها في مدينة غزة التي تتركز فيه معظم المنظمات المحلية والدولية، التي خضعت لتطبيق البرنامج نفسه، ومما يدل على ذلك عدم وجود الفروق في مدينة غزة وما يحيطها بشكل مباشر من محافظات.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المحافظة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة وإمكانات المنظمات موضوع الدراسة والتي يرتبط بعملها تاريخ حافل من الأنشطة والبرامج والمشاريع، بدعم من العديد من الدول المانحة التي تستهدف مجالات اجتماعية وتعليمية وصحية متنوعة، فضلاً عن أن هذه المنظمات جميعها خضعت للتقييم من خلال البرنامج الوطني التي طبقت وزارة الداخلية على كافة المؤسسات الأهلية.

#### جدول (5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المحافظة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	شمال غزة	
0.186	1.557	7.37	6.78	7.70	7.08	7.35	نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء.
0.060	2.287	7.82	6.79	7.77	7.22	7.34	الإداري والمالي.
0.077	2.132	7.20	6.23	7.28	6.56	6.46	نتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية
*0.036	2.607	7.71	6.60	7.58	6.95	7.41	كفاءة العمليات الداخلية.
<b>0.053</b>	<b>2.360</b>	<b>7.53</b>	<b>6.61</b>	<b>7.59</b>	<b>6.95</b>	<b>7.15</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

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

#### نتيجة الفرضية:

رفض الفرضية القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المحافظة.

## 5.6 الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما واستعرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، وجاء المجال الإداري والمالي في الترتيب الأول حيث بلغت نسبته (72.92)، ومجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبته (71.55)، ومجال كفاءة العمليات الداخلية في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبته (70.96)، أما مجال الموارد البشرية في الترتيب الأخير حيث بلغت نسبته (66.36)، ومن جهة أخرى تم قبول جميع الفرضيات باستثناء الفرضية الخامسة القائلة بأنه : لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المحافظة.

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات والأنموذج المقترح

6.1 النتائج.

6.2 التوصيات.

6.3 الأنموذج المقترح

6.3.1 تمهيد

6.3.2 مجالات الأنموذج ومعاييرها

6.3.3 أهداف الأنموذج

6.3.4 تصميم الأنموذج

6.3.5 متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح في منظمات المجتمع المدني

6.3.6 آليات تنفيذ الأنموذج المقترح

6.4 الدراسات المقترحة.

6.5 الخلاصة



## خلاصة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، والأنموذج المقترح

### 6.1 النتائج :

1. بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز.
2. بلغت درجة وجود تطور في تطوير القيادات المؤسسية من وجهة نظر العاملين في منظمات المجتمع المدني في المجالات المحددة ما يلي:
  - 2.1 بلغت درجة موافقة أفراد العينة على مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء (71.55).
  - 2.2 بلغت درجة موافقة أفراد العينة على المجال الإداري والمالي (72.92).
  - 2.3 بلغت درجة موافقة أفراد العينة على مجال الموارد البشرية (66.36).
  - 2.4 بلغت درجة موافقة أفراد العينة على مجال كفاءة العمليات الداخلية (70.96).
3. جاءت نتائج مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء كما يلي:
  - 3.1 بلغت درجة الموافقة على توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (79.18%).
  - 3.2 بلغت درجة الموافقة على بذل المؤسسة جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (75.30%).
  - 3.3 بلغت درجة الموافقة على إتاحة معلومات كافية عن برامج المؤسسة، وأنشطتها للجهات المستفيدة، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (75.05%).
  - 3.4 بلغت درجة الموافقة على إتاحة خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات ...)، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (60.29%).
  - 3.5 بلغت درجة الموافقة على تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة، درجة موافقة كبيرة، وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة، وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (66.03%).
  - 3.6 بلغت درجة الموافقة على وجود نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح، درجة موافقة كبيرة وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة، وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (68.23%).

#### 4. وجاءت نتائج المجال الإداري والمالي كما يلي:

4.1 بلغت درجة الموافقة على التزام إدارة المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملحق في التقرير، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (77.94%).

4.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (75.56%).

4.3 بلغت درجة الموافقة على إفصاح الأنظمة واللوائح الداخلية لصلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (75.31%).

4.4 بلغت درجة الموافقة على وجود موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية درجة موافقة كبيرة، وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة، وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (65.27%).

4.5 بلغت درجة الموافقة على قيام مجلس الإدارة بتحديد القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها - بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة - درجة موافقة كبيرة وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (70.16%).

4.6 بلغت درجة الموافقة على مشاركة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها في وضع الخطة، درجة موافقة كبيرة، وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة، وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (70.31%).

#### 5. وجاءت نتائج مجال الموارد البشرية كما يلي:

5.1 بلغت درجة الموافقة على تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق عمل، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (70.50%).

5.2 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (70.25%).

5.3 بلغت درجة الموافقة على وجود دليل وصف وظيفي يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (70.22%).

5.4 بلغت درجة الموافقة على قيام الجمعية العمومية بتقييم أداء مجلس الإدارة، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (62.59%).

5.5 بلغت درجة الموافقة على ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (62.62%).

5.6 بلغت درجة الموافقة على امتلاك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (63.47%).

#### 6. وجاءت نتائج مجال كفاءة العمليات الداخلية كما يلي:

6.1 بلغت درجة الموافقة على قيام إدارة المؤسسة بتوثيق معلوماتها، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (77.43%).

6.2 بلغت درجة الموافقة على حرص المؤسسة بإدخال التكنولوجيا في كافة عملياتها، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (77.29%).

6.3 بلغت درجة الموافقة على وجود قواعد بيانات في المؤسسة، درجة موافقة كبيرة وبنسبة (74.91%).

6.4 بلغت درجة الموافقة على وجود دليل لإدارة العمليات، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (62.34%).

6.5 بلغت درجة الموافقة على قيام مجلس الإدارة بعمل تحسينات على دليل إجراءات العمليات تتسجم مع توقعات المستفيدين وحاجاتهم، درجة موافقة متوسطة وبنسبة (63.78%).

6.6 بلغت درجة الموافقة على تنفيذ عمليات التغيير الجديدة بطريقة متدرجة ومنظمة، درجة موافقة كبيرة وهي في أدنى درجات الموافقة الكبيرة وتقترب من درجات الموافقة المتوسطة وبنسبة (69.03%).

7. لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الجنس

8. لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى الفئة العمرية.

9. لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المؤهل العلمي.

10. لا توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

11. توجد فروق عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة آراء أفراد العينة حول تطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز تعزى إلى المحافظة، وذلك لصالح محافظة رفح في بُعد كفاءة العمليات الداخلية، سيما لا توجد فروق في الأبعاد الثلاثة الأخرى.

## 6.2 التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة؛ يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تطوير أداء القيادات المؤسسية على النحو الآتي:

1. اعتماد الأنموذج وتطبيقه في منظمات المجتمع المدني، وإجراء التحسينات اللازمة خلال فترة التطبيق.

2. جاءت توصيات مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء كما يلي:

2.1 المشاركة في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي مثل : (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)، وإتاحة خدمات له مثل : (ملاعب - صالات - مختبرات...).

2.2 العمل على مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة، والحرص على بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة.

2.3 وضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة، واستحداث نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح.

2.4 تحديد سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع بشكل واضح، والتنوع في البرامج التي تقدمها له.

3. وجاءت توصيات المجال الإداري والمالي كما يلي:

3.1 استحداث شراكات جديدة مع المانحين من أجل توفير موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

3.2 إعداد أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة، وتوضح للعاملين فيها القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.

#### 4. وجاءت توصيات مجال الموارد البشرية كما يلي:

4.1 إشراك جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها في وضع الخطط، مع مراعاة وضع سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة، وعلى إدارة المؤسسة متابعة التنفيذ للخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها.

4.2 تعزيز دور الجمعية العمومية ونشر ثقافة تقييم أداء مجالس الإدارة.

4.3 وضع خطط تنمية وبرنامج تدريب للموظفين لضمان أن قدراتهم تلبي حاجة المؤسسة في الحاضر والمستقبل، والعمل على ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم.

4.4 العمل على تبني سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة، وتطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين.

#### 5. وجاءت توصيات مجال كفاءة العمليات الداخلية كما يلي:

5.1 العمل على توفير دليل لإدارة العمليات، وأدلة توضح قواعد العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسة لديها.

5.2 إجراء تحسينات على دليل إجراءات العمليات بحيث تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين.

5.3 تعزيز ثقافة التغيير وتنفيذ عملياتها الجديدة بطريقة متدرجة ومنتظمة.

5.4 العمل على إيجاد حاضنة متكاملة تقوم بحفظ نسخ احتياطية عن السجلات الرسمية للمؤسسة، وتحفظ في مكان آمن خارج نطاق المؤسسة.

6. تطوير الأنموذج بشكل دوري من خلال الاطلاع على التجارب والنماذج المشابهة للاحتفاظ بالمعاصرة والتطور في الأداء المؤسسي.

## 4.5 الأنموذج المقترح

الإجابة على السؤال الثالث من الدراسة : ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؟

### 4.5.1 تمهيد :

إن تطوير قيادات منظمات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة يتطلب الاستفادة من التجارب الإدارية الحديثة جميعها التي ثبت نجاحها، كما يتطلب الاستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة لما حققته من نجاحات مشهودة وفاعلية كبيرة في تحسين الأداء، ومن ثم التميز والريادة في منظمات الأعمال المختلفة، وفي النظم الإدارية في معظم دول العالم، ولئن كان تطبيق هذه الفلسفة الجديدة في حقل الإدارة المؤسسية قد يكتنفه الكثير من الأخطاء، وقد تواجهه الكثير من الصعوبات والمعوقات، إلا أن هذا لا يشكل مبرراً لعدم تطبيقها، بل يجب أن يكون دافعاً قوياً لاعتمادها، من أجل تحسين جودة العمل المؤسسي ومخرجاته.

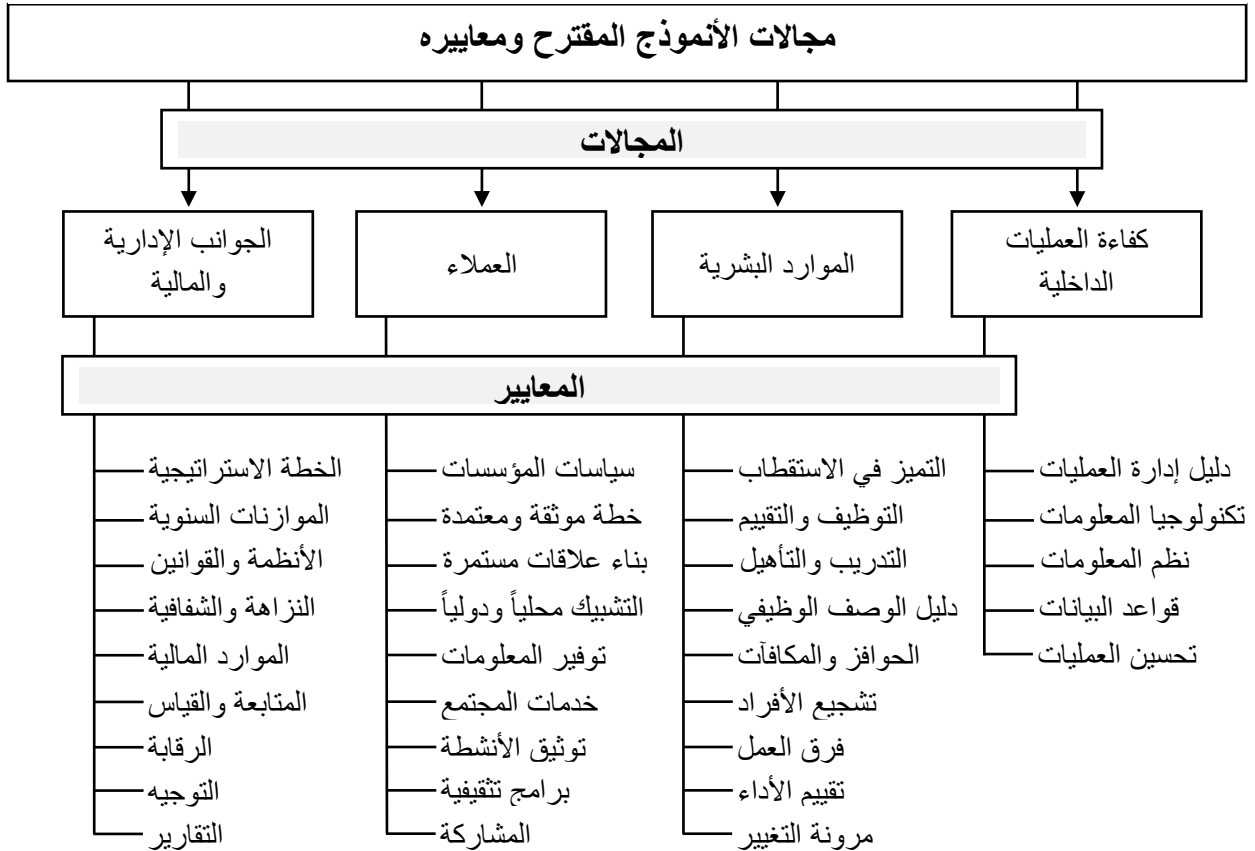
وفي ضوء التحليل نتائج هذه الدراسة، وبعد القيام بعملية المسح الشامل لمجموعة النماذج العديدة التي ظهرت في مجال إدارة التطوير الإداري، والتي وضعها عدد من المفكرين والعلماء والرواد المختصين بهذا المجال، إذ أسهمت تلك النماذج في دفع عجلة تطور هذه الفلسفة الإدارية الجديدة، في حقل الإدارة العامة، وبعضها في حقل الإدارة التربوية، وجميعها تهدف إلى تحسين الأداء في منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات العامة، ومن أشهر هذه النماذج (أنموذج مالكوم بالدريج، وأنموذج جوزيف جوران، وأنموذج إدوارد ديمينج، وغيرها الكثير).

وبناءً على الاستطلاع الذي قام به الباحث لآراء عينة الدراسة التي شملت (366) فرداً من الإداريين في منظمات المجتمع المدني، ونتائج الدراسة التي حصلت على درجة موافقة 70% فأقل باعتبارها نقاط تحتاج إلى تحسين كونها تقترب من درجة المتوسط، فقد تم بناء الأنموذج المقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز، وذلك ضمن رؤية تطوعية تتناسب مع هذه المؤسسات التي هي في الأساس مؤسسات خدمية، لعل هذا الأنموذج يشكل مدخلاً في تحسين إدارتها وتطويرها، إذ يستهدف هذا الأنموذج بشكل مباشر المؤسسات الأهلية وكوادرها الإدارية، ومفاهيم القيادة

والعمليات الإدارية، محاولاً تطوير أداء العمل فيها، وتغيير بعض المفاهيم التقليدية لدى بعض العاملين، وتمكين التقنيات الإدارية والمعلوماتية، وتعميق استخدامها في العمل الإداري المؤسسي، والتركيز على النظام الإداري (المدخلات، والعمليات، والمخرجات) من خلال دعم المؤسسات الأهلية بأدوات وتقنيات تمكنها من تطوير ممارساتها الإدارية والقيادية، ومخرجاتها التي تقدمها لجمهورها، والتخطيط لنفسها في ضوء أطر وسياسات عامة، وأساليب تقويم ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف، وهو يتشكل من أربعة (4) مجالات أساسية وهي:

1. الجوانب الإدارية والمالية .
2. العملاء .
3. الموارد البشرية .
4. كفاءة العمليات الداخلية .

#### 4.5.2 مجالات الأنموذج ومعاييرها:



شكل (6.1) المجالات والمعايير - إعداد الباحث

### 4.5.3 أهداف الأنموذج المقترح:

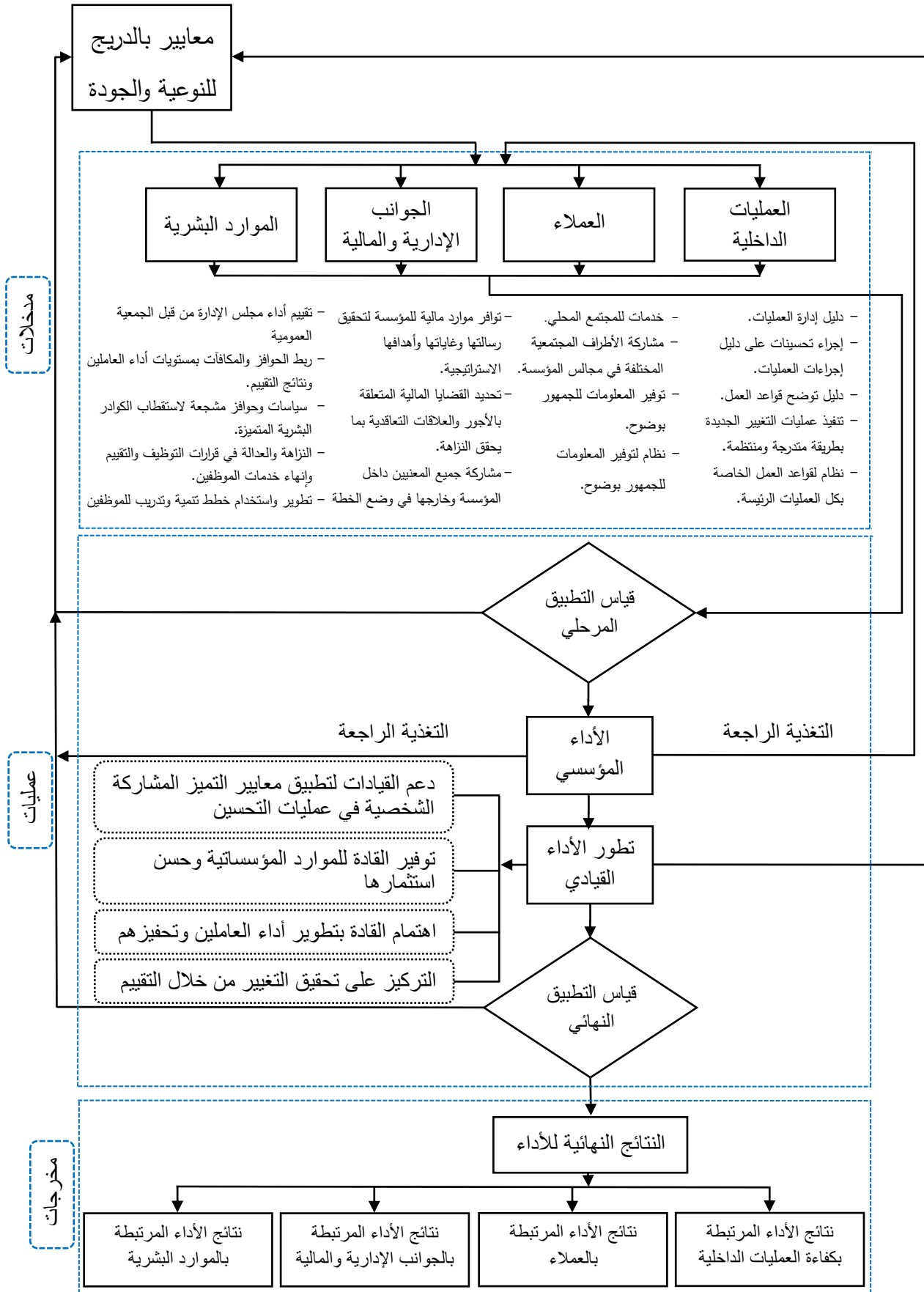
يسعى هذا الأنموذج المقترح لتحقيق الأهداف الآتية :

1. تعزيز فعالية قيادات المؤسسات في عملية الرقابة والمتابعة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة وفقاً لمعايير الجودة والتميز .
2. رفع مستوى كفاءة الأداء الإداري من خلال تطوير أساليب العمل الإداري داخل المنظمة، وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم فيها لتتماشى مع التغير المطلوب في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.
3. رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور، ومعالجة مواطن القصور فيها.
4. تعزيز ثقافة تقييم الأداء المؤسسي كمدخل للتحسين الفعلي لدى المنظمات في مختلف المجالات المؤسسية.
5. تعزيز الانتماء والأمان لدى العاملين في المنظمة من خلال المبادرات بالأفكار والأعمال الإدارية الإبداعية.

### 4.5.4 تصميم الأنموذج:

الأنموذج المقترح هو عبارة عن فكرة، وعبارة عن أدوات وآليات التطبيق من خلال المرور بمراحل المخطط لهذا الأنموذج بدءاً بمعايير بالدريج للنوعية والجودة، وصولاً للنتائج النهائية للأداء، نستطيع من خلال هذا التطبيق معالجة نقاط الضعف في تطبيق منظمات المجتمع المدني لمعايير التميز والواردة في الأنموذج، كما يهدف إلى إحداث تطوير في أداء قيادات تلك المنظمات من خلال ترسيخ قيمة المعايير التي تمثل محكاً مرجعياً لقياس تطور أداء المؤسسات، وفيما يأتي توضيح لمسار عمل الأنموذج بشكل متسلسل:





شكل (6.2) نموذج تطوير أداء القيادات المؤسسية - المصدر الباحث

وللتعرف على الأنموذج ومسار عمله وكيفية تطبيقه يعرض الباحث لشرح موجز لكافة المسارات التي تضمنها وذلك على النحو الآتي :-

**عناصر الأنموذج :** تمثل المرجعية الأساسية للأداء المؤسسي التي تم الاستناد عليها في الدراسة، حيث تحتوي الصناديق على مجالات الأداء المؤسسي، التي تم قياسها من خلال المعايير، خرجت النتائج من خلال المجالات الفرعية الخاصة بها، وفيما يلي شرح موجز لمسار عمل الأنموذج :

• **معايير بالدريج للنوعية والجودة :** استند النموذج إلى معايير بالدريج الوطنية للنوعية والجودة في العام (2004)، التي أخذت بعين الاعتبار المجالات : (العملاء، الجوانب الإدارية والمالية، الموارد البشرية، كفاءة العمليات الداخلية)، وهذه المعايير تعتبر ناظمة لطرق الأداء، كأحد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أعمالها وأنشطتها، وهي المعايير التي على أساسها ستمثل المنطلق لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات.

• **مجالات الأداء المؤسسي :** تستند إلى المعايير، وهي أربعة مجالات أساسية، ينبثق منها مجالات فرعية، وقد اختار الباحث الجوانب التي لوحظ فيها نقاط ضعف بشكل أساسي في نتائج البحث الميداني، والتي سنقوم بمعالجة نقاط الضعف فيها للجوانب الفرعية الموضحة كالتالي :

أ- مجال الجوانب الإدارية والمالية : كان هناك ضعف في توافر موارد مالية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وأن مجلس الإدارة لا يحدد بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.

ب- مجال نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء : إن كثير من المؤسسات لا تتيح خدمات للمجتمع المحلي (ملاعب، صالات، مختبرات، وغيرها)، وإن بعضها لا تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة.

ت- مجال كفاءة العمليات الداخلية : العديد من المؤسسات لا يوجد لديها دليل لإدارة العمليات، وإن المؤسسات التي يوجد لديها دليل إجراءات العمليات، لا يقوم مجلس الإدارة بإجراء تحسينات على الدليل تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين.

ث- مجال الموارد البشرية : تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية، وبعضها لا تمتلك سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة، والتي تمتلك لهذه السياسات بعضها لا يقوم بربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم.

• **قياس التطابق المرحلي** : بعد تطبيق المؤسسة لمعايير النموذج خلال فترة لا تتجاوز العام الواحد فإن على المؤسسة وفقاً للأنموذج إجراء قياس التطابق للحصول على تغذية راجعة بشكل مرحلي، لمعرفة مواطن القوة التي تم التوصل إليها أثناء تطبيق المعايير، وأيضاً تحديد مواطن الضعف في تنفيذ بعض الأنشطة، للتعرف على أسباب ذلك الضعف والإفادة منها في تطوير الأداء القيادي في المؤسسة.

• **نتائج الأداء المؤسسي** : بعد إجراء القياس المرحلي سيتضح من التغذية الراجعة والتي تحمل النتائج، إما أن تكون نتيجة الأداء إيجابية، وهذا سيؤدي إلى تطوير في الأداء القيادي في المؤسسة، أو أن تكون نتيجة الأداء سلبية، وهذا مؤشر إلى أن هناك مشكلة في العمليات، وعليه نرجع لتنفيذ العمليات مرة أخرى.

• **تطور الأداء القيادي** : هو التغير الذي سيلاحظ في السلوك التفاعلي لقيادات المؤسسات، من خلال التحسن الذي سيؤثر على مجموعة من الأعضاء التنفيذيين لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات، منها مؤشر الدعم الذي يقدمه قادة تلك المؤسسات لتطبيق معايير التميز، وحجم المشاركة الشخصية في عمليات التحسين، واهتمام القادة بتطوير أداء العاملين معهم ومشاركتهم وتحفيزهم، ثم مدى تركيزهم على تحقيق التغيير من خلال التقييم والتحسين المستمر.

• **قياس التطابق النهائي** : من نتائج قياس التطابق تقديم تغذية راجعة بشكل نهائي، وتمثل تقارير الأداء الختامية أحد أهم مخرجاتها، وتتضمن نتائج قياس المؤسسة وفقاً لمعايير بالدريج وأيضاً انعكاس ذلك على الأداء القيادي وفقاً لمؤشرات الأنموذج حيث توضح بأكثر من شكل نقاط القوة التي تم تحقيقها، ونقاط الضعف في تنفيذ بعض الأنشطة أو الأهداف، وأسباب ذلك الضعف للإفادة منها في تطوير الأداء وفقاً للأنموذج .

## 4.6 متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح في منظمات المجتمع المدني

لتنفيذ هذا الأنموذج المقترح ولتحويله إلى حقيقة يمكن تطبيقها بشكل عملي في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية :

1. تبني الأنموذج وتطبيقه من قبل منظمات المجتمع المدني، لتطوير الأداء والعمل على مبدأ التميز.

2. مرحلة التقييم الدائم للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف.

3. نشر ثقافة التميز :

3.1 تغيير الثقافة السائدة واتباع سياسة الحصول على التميز من خلال المعايير الدولية للجودة.

3.2 تعزيز مبدأ تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العمومية.

3.3 تصحيح مفهوم التقييم من مجرد تنفيذ المهام إلى جودة تنفيذ المهام وقياس أثرها والاستفادة من التغذية الراجعة.

3.4 تعزيز مبدأ ومفهوم القيادة الفاعلة المؤثرة في التغيير.

3.5 تقبل تطبيق النظام بسلاسة ودعمه دون الحاجة إلى البيروقراطية.

3.6 تعزيز إدخال التكنولوجيا في كافة عمليات المؤسسة.

4. تدريب العاملين لامتلاك مهارات التميز في الأداء.

5. تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة :

5.1 امتلاك المؤسسة لأنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة.

5.2 توفر معلومات كافية عن برامج وأنشطة المؤسسة.

5.3 بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة.

5.4 وضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة.

5.5 تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين.

6. تهيئة البيئة المالية الملائمة :

6.1 توفير موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

6.2 إعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة.

6.3 السعي للحصول على تمويل من قبل الجهات المانحة التي لها صلة بالتدريب والتطوير المؤسسي داخلياً وخارجياً.

6.4 تخصيص حوافز مادية ومعنوية للقائمين على المشروع من قبل المؤسسة.

#### 4.7 آليات تنفيذ الأنموذج المقترح والرقابة عليه

1. تشكيل فريق من قبل المؤسسة يتولى متابعة المشروع وتنفيذه، على أن يشمل الفريق مختصين من خارج المؤسسة، ليزيد من كفاءة الفريق وخبرته، ولضمان الحيادية في قياس النتائج النهائية للأداء المؤسسي.

2. من خلال الرسم الهيكلي للأنموذج المقترح المذكور أعلاه، القيام بتصميم خطة تشغيلية تتضمن البرامج والأنشطة، والجهات المخولة بالتنفيذ، والزمن المحدد، ووضع محددات للأداء المتوقع.

3. رسم النماذج الورقية اللازمة لدورة حياة المشروع وفقاً للخطة المعدة.

4. تقييم الأداء المؤسسي قبل تنفيذ تطبيق الأنموذج، والاحتفاظ بالنتائج.

5. البدء في تطبيق الأنموذج بعد مرحلة التقييم القبلي.

6. إجراء التقييم المرحلي والختامي عند تطبيق الأنموذج ووضع التوصيات المناسبة لتصويب المسار، وتزويد قيادات المؤسسات بالتغذية الراجعة.

7. الرقابة على سير مراحل تنفيذ خطة الأنموذج، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للأصول، من خلال تحديد الأداة الخاصة بالرقابة، والتأكد من التنفيذ، ومن الممكن أن تكون هذه الأداة عبارة عن (استبانة، مقياس، محكات لتقييم الأداة)، وذلك من أجل التأكد هل تمت عملية تطوير الأداء القيادي بناءً على المدخلات والعمليات أم لا؟

#### 4.8 الدراسات المقترحة:

تقترح الدراسة على الباحثين في هذا المجال مجموعة من العناوين يمكن بحثها وهي:

1. تطبيق وقياس دراسة أنموذج مقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية في ضوء معايير التميز على المؤسسات غير الحكومية.
2. أثر تطبيق أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز.
3. دور قيادات منظمات المجتمع المدني في رفع كفاءة أداء المنظمات في ضوء معايير التميز.
4. أثر معوقات تطبيق معايير التميز في منظمات المجتمع المدني

#### 4.9 الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل خلاصة النتائج والتوصيات التي توصلت إليه الدراسة، وبناءً على نتائج الدراسة التي حصلت على درجة موافقة 70% فأقل باعتبارها نقاط تحتاج إلى تحسين كونها تقترب من درجة المتوسط، فقد تم بناء الأنموذج المقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز، بالتركيز على النظام الإداري (المدخلات، والعمليات، والمخرجات)، وأساليب تقويم ترتكز على معايير ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف، من خلال المجالات (الجوانب الإدارية والمالية، العملاء، الموارد البشرية، كفاءة العمليات الداخلية)، واستعرض الباحث أهداف الأنموذج ومتطلبات وآليات تنفيذه في المؤسسات، واقترح على الباحثين في هذا المجال مجموعة من العناوين التي يمكن بحثها.

# قائمة المصادر والمراجع

- . أولاً: المراجع العربية.
- . ثانياً: المراجع الأجنبية .
- . ثالثاً: مواقع شبكة الحاسوب العالمية.

## المراجع

أولاً : المصادر

القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

الكتب:

أبو النصر، مدحت (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

الأغا، إحسان (2001). منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، الطبعة الأولى، دار المقداد للطباعة : فلسطين.

جاد الرب، سيد (2012). القيادة الاستراتيجية، مصر، مطابع الدار.

الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

حميل، عبد (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.

رفاعي، ممدوح (2006). إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، القاهرة.

زايد، عادل (2003). إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

زائيري، محمد (2007). التميز في الأداء دليل عملي، ترجمة هاني وليم، الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، دبي.



السالم، مؤيد سعيد (2002). تنظيم المنظمات - دراسة في الفكر التنظيمي خلال مائة عام، إربد، دار عالم الكتاب الحديث.

السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم (2004). كيف تكتب خطة استراتيجية، الكويت: الإبداع الخليجي.

السيد، عليوه (2011). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة.

العالول، عبد الماجد، وآخرون (2012). مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية، مطبعة الأمل، غزة، فلسطين.

عباس، أحمد (2006). العمل الخيري في فلسطين - رؤية من الداخل، إنسان أون لاين، نت.

عباس، علي (2004). أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

عبد الرشيد، علي (2000). إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الفولي، محمد، والفولي، تامر (2013). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مؤسسة فريدريش إيبرت الألمانية، جمهورية مصر العربية.

القحطاني، سالم ، وآخرون (2004). منهج البحث في العلوم السلوكية، جامعة الملك سعود، الرياض.

كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المشهوراي، أحمد (2013). إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة، فلسطين.

أبو ادريس، محمد (2002). اتجاهات القيادات الإدارية نحو إمكانية تطبيق مداخل تطوير المنظمات والأداء في البيئة المصرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على بعض المنظمات بمدينة العاشر من رمضان، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

أبو الكاس، المعتصم بالله (2015). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو رومي، رهام (2010). القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية لمحافظة عمان، رسالة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

أبو سلطان، أشرف (2013). واقع التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو شمالة، إبراهيم (2015). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو عدوان، سائد (2013). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

أبو كريم ، أيمن محمد (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري - دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

بوحديد، ليلي، وعائشي، كمال (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

بوعمامة، أحمد (2010). المهارات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

بوكفوس، هشام (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.

الجعبري، تغريد (2009). دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الحسنات، يسري (2013). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، الجامعة الإسلامية، معهد التنمية المجتمعية، غزة، فلسطين.

حماد، رشاد (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

حماد، رشاد (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

الدجني، إياد (2010). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

الدجني، إياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.

الدجني، علي (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، غزة، فلسطين.

الرنيتسي، محمود (2009). فعالية تطوير مقرر تكنولوجيا التعليم بالجامعة الإسلامية لاكتساب الطلاب المعلمين الكفايات اللازمة في ضوء المعايير المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، مصر.

الريبق، محمد بن إبراهيم (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.

الزهراني، عبد الله بن فرحان المازني (2004). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، الرياض.

سلامة، سلمان (2008). إدارة تمكين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سورية، دمشق.

سليطين، سوما (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

الشاعر، بلال (2015). فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الشلبي، ياسر وآخرون (2001). تعددات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، رام الله، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، الطبعة الأولى.

شهاب، عبد الرحيم (2013). دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شيخ علي، ناصر (2010). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات، فلسطين، بيت ساحور، شارع المرج.

شيخ علي، ناصر (2008). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

صيام، آمال نمر (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العابدي، حاتم علي (2009). نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، غزة.

عويضة، إيهاب (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الخول، نبيل (2011). العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الغولي، بكيل قائد (2014). تقييم ممارسة القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية، جمهورية السودان.

كسبة، قدرى (2013). منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

كوستانتيني، جيان وآخرون (2011). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، مقدمة إلى الاتحاد الأوروبي، فلسطين.

محمد، بن الدين (2013). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، تلمسان.

المربع، صالح بن سعد (2004). التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.

مرزوق، ابتسام ( 2006). **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطيري، تامر (2003). **القيادة العليا والأداء**، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، السعودية.

معروف، حسام (2012). **دور كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أساتذتها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ناصر، حسن (2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### الدوريات والمجلات:

إبراهيم، حسنين توفيق (2014). **المجتمع المدني في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة في واقع ومستقبل الجمعيات ذات النفع العام، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد (34).**

بخاري، عبد اللطيف إبراهيم (2009). **تطوير القيادات الإدارية العاملة ببعض المؤسسات والهيئات الشبابية والرياضية السعودية وفق أنظمة الجودة والاعتماد، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.**

بدوي، عزة محمد حسنين (2011). **التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل جهود منظمات المجتمع المدني لمساندة المجتمع المحلي وقت الأزمات المجتمعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية - مصر.**

التميمي، إياد، الخشالي، شاكرا (2015). **أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (11)، العدد (3).**

حسن، محمد صديق (2005). **مؤسسات المجتمع المدني والتقويم التربوي، مجلة التربية، قطر، العدد (153).**

الطراونة، إخلاص وأبو درويش، منى (2013). تطوير القيادات النسائية في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (41) العدد (3).

قصراري، سناء نجيب (2009). واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، أوراق تقييم أداء، العدد (6)، الأيام، رام الله فلسطين.

المغربي، عبد الحميد (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق (2)، العدد (1).

مقداد، محمد، وآخرون (2014). دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية في تخفيض معدلات الفقر في قطاع غزة، دراسة حالة - جمعية الصلاح الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (2)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

#### المؤتمرات العلمية والندوات:

أبراش، إبراهيم (2001). المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة إلى معهد كنعان التربوي الإنمائي.

أبو دقة، سناء، والدجني، إياد (2011). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

بلعور، سليمان (2005). إعادة الهندسة مدخلاً للأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المعهد الوطني للتجارة بمبلي، الجزائر.

بلمبروك، عبد القادر، ودحموش، فايزة (2014). نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حماد، أحمد (2009). واقع مؤسسات العمل الأهلي في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المنظمات الأهلية - مؤتمر آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.

رائول، محمد ومصنوعة، أحمد (2011). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.

الشقاوي، عبد الرحمن (2002). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، السعودية، الرياض.

عبد الواحد، مؤمن والحداد، عماد (2009). واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المنظمات الأهلية - مؤتمر آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.

قوي، بو حنيفة (2005). الأداء المتميز للمنظمات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

مرتجى، زكي رمزي (2012). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في رعاية الشباب بمحافظة غزة، بحث مقدم إلى مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية.

مركز البحوث والدراسات، (2011). تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية، مؤسسة داتا ماتكس، دبي.

المشهوروي، أحمد (2009). التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المنظمات الأهلية - مؤتمر آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.

مولاي، عبد الرزاق (2005). الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ملحق المعهد الوطني للتجارة بمتليل، الجزائر.

هادي، صلاح (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية دجلة الجامعة، العراق، بغداد.



ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان، (2016) رؤية مقترحة لإعادة تصنيف وترتيب منظمات العمل الأهلي في مصر، ورقة سياسات تصدرها وحدة تحليل السياسة العامة وحقوق الإنسان، مصر.

## التقارير والمحاضرات:

أبو حلو، نعمة (2008). المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى القيادات النسوية في المجتمع الفلسطيني، مركز شؤون المرأة، غزة.

أحمد، رزان (2008). إدارة التمكين، حلقة بحثية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سورية، دمشق.

خليل، بدر الدين (2005). استشراف إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الغرف التجارية

عبد الهادي، عزت (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.

العتيبي، محمد الفاتح (2009). منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف، الحوار المتمدن-العدد: (2724).

العتيبي، محمد (2015). منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف. برنامج تأهيل القيادات والمنظمات غير الحكومية على إدارة الديمقراطية ومهارات التحالف والتغيير، تعز، اليمن.

غازي، علي (2010). التخطيط الاستراتيجي وتطوير الرؤية، مادة علمية غير منشورة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت.

قنديل، أماني (2008). تحليل خريطة المجتمع المدني في مصر من منظور التنمية البشرية، موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

## القوانين والمعايير :

البردويل، محمد (2012). مراجعة قانونية بشأن تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية وفق قانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة (2000).

قانون بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000، صادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني بتاريخ 16 كانون الثاني سنة 2000 .

عبد المجيد، أيمن، والسقا أباهر (2014). دليل ومبادئ عمل تطبيقية حول البحوث الميدانية في الأراضي الفلسطينية، جامعة بيرزيت، مركز دراسات التنمية، فلسطين.

معايير حوكمة الشركات (2011). دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، مركز المديرين المصري وزارة الاستثمار، مصر.

معهد الأمل للأيتام، (2014). دليل معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي، غزة، فلسطين.

وزارة تطوير القطاع الخاص (2012). الدليل الإرشادي لعقد مجموعات التركيز في الدوائر الحكومية.

دليل تجمع النقابات المهنية، (2015). دائرة التدريب والتنمية البشرية، دليل غير منشور، غزة، فلسطين.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2007). مقاييس التقويم الذاتي الخاصة بالتقويم المؤسسي في التعليم العالي، الرياض، السعودية.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2009). معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الرياض، السعودية.

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2009). مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، الرياض، السعودية.

الوقائع الفلسطينية (2000). قانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن الجمعيات الخيرية والأهلية، العدد 32، فلسطين.

**Books:**

Systemic Excellence Group. (2009). **Developing the Capacity of Non-Governmental Institutions.**

(Sharlow, & Cummings, 2009) **Learning together: a collective approach to the development of organizational leadership.**

Mondy, R.& Others,(2005) "**Human Resource Management**", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition.

Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003), **The Practice of Business Statistics.**

(Waldman, 2001 ). **Development and training of leaders in major US companies.**

Boeckmann, M. and Dickinson, G. (2001) **Leadership: Values and Performance. Educational Leadership.**

**Theses and studies:**

Julian Ongonge (2013). **Relationship between strategic planning and organization's performance in non-governmental organizations (NGOs): a case of action aid, Kenya.** The degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi.

Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007) **Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions.** MOEHE – Palestine.

Malunga Chiku Watchman(2007). **Improving the effectiveness of strategic planning in local NGOs IN MALAWI.** at the university of south Africa.

Medhurst, Derek, & Richards, David (2006). **How many reasons for not using the EFQM Excellence Model are just excuses?,** U.K: D&D Excellence Limited.

Stefan D., Natalie R. (2006). "**A study of leadership skills in the public sector, the Canadian province of Quebec**". Research published by issuing "government model for the skills of framing the Quebec government employees"

## Periodicals and magazines:

Hernaus, Tomislav, and Mikuli , Josip, (2014), Work characteristics and work performance of knowledge workers, **Euro Med Journal of Business**, Vol.(9) No. (3,2014), pp.268-292

Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport** , Vol. 1, Issue 2.

Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate , **Journal of Business Research**.

Shapiro, J.(2003). "Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", **Retrieved from:** <http://www.civicus.org>.

(Green and Paglis, 2002). Managers and efficiency of self-leadership, **motivation to change leadership**.

## ثالثاً : مصادر شبكة الحاسوب العالمية (Internet)

1. <http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2005/10/21/29156.html> : 09/04/2016 at 3:33 pm.
2. <http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2013/01/03/281705.html> : 21/05/2016 at 10:00 am.
3. <http://www.palyouth.ps/%D9%88%D8%B1%D9%82%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%86%D9%8A/> : 26/03/2016 at 10:10 pm.
4. <http://www.akhbaar.org/home/2006/12/22010.html> : 01/04/2016 at 12:40 pm.
5. <http://blog.naseej.com/2014/08/03/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9->

%D9%84%D9%84%D9%85%D9%83%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%AA : 14/06/2016 at 12:15 pm.

6. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=32780> : 11/06/2016 at 03:50 pm.
7. <http://www.integrity-way.info/wp/?p=8105> : 16/07/2016 at 11:50 pm.
8. <https://ar-ar.facebook.com/pal.g.c.m/posts/532574580086346> : 13/08/2016 at 12:25 pm.
9. <http://www.hrdiscussion.com/hr42560.html> : 14/08/2016 at 11:10 pm.
10. [https://100mounir.blogspot.com/2014/11/blog-post\\_87.html](https://100mounir.blogspot.com/2014/11/blog-post_87.html) : 14/08/2016 at 12:40 pm.
11. [http://www.siironline.org/alabwab/akhbar\\_aldimocrati\(15\)/akhbar\\_aldimocrati\(15\)/430.htm](http://www.siironline.org/alabwab/akhbar_aldimocrati(15)/akhbar_aldimocrati(15)/430.htm) : 14/06/2016 at 14:30 pm.

# ملاحق الدراسة

- الاستبانة في صورتها الأولية
- قائمة بأسماء المحكمين
- الاستبانة في صورتها النهائية
- قائمة بأسماء المشاركين في المجموعة البؤرية
- رسالة تسهيل مهمة (1)
- رسالة تسهيل مهمة (2)

## الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى "الإدارة والقيادة"

الدكتور الفاضل: \_\_\_\_\_ حفظك الله ورعاك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع/ تحكيم الاستبانة

يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، والتي سيتم استخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان " أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز"، وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة، من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، ضمن البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،

الباحث

يوسف عبد الحميد أبو سعدة

• **وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :**

ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) ما واقع أداء القيادات الإدارية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز تبعاً لمجالات ( نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء - الجوانب الإدارية والمالية- نتائج الاداء المرتبطة بالموارد البشرية - كفاءة العمليات الداخلية ) من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات أفراد العينة لواقع أداء القيادات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني تعزى إلى (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)؟
- (3) ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة؟

• **فروض الدراسة:**

- (1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي الجنس ( ذكر - أنثى ).
- (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه ).
- (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى سنوات الخدمة (خمس سنوات فأقل - من 6 سنوات الى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات ) .
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطوير القيادات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني تعزى إلى متغير المحافظة ( الشمال - غزة - الوسطى - خان يونس - رفح ) .



أولاً : البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  أقل من 25 سنة  26-35 سنة  36-45 سنة  
 أكبر من 46 سنة.
3. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
4. عدد سنوات الخدمة في عملك الحالي:  
 5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  
 16 سنة فأكثر.
5. المحافظة:  غزة  محافظة شمال غزة  الوسطى  
 خان يونس  رفح

## ثانياً : فقرات الاستبانة :

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>المجال الأول/ نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء</b>						
1.	تحدد إدارة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع					
2.	تضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة					
3.	تنوع البرامج التي تقدمها المؤسسة لخدمة المجتمع					
4.	تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة					
5.	تحرص على بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة					
6.	تشارك في برامج تنقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)					
7.	توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع					
8.	تتيح خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات ...)					
9.	تبذل جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية					
10.	تضع نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح					
11.	تتيح معلومات كافية عن برامج المؤسسة، وأنشطتها للجهات المستفيدة					
<b>المجال الثاني/ الإداري والمالي</b>						
1.	تضع إدارة المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة					
2.	تشارك في وضع الخطة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها					
3.	تتابع تنفيذ الخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها					
4.	تضع سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة					
5.	يوجد مجلس إدارة في المؤسسة					
6.	يتم مناقشة تقارير عمل الأقسام داخل المجلس بشكل منتظم					
7.	يحدد مجلس الإدارة بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة					
8.	تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة					
9.	تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها					
10.	تلتزم إدارة المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة					
11.	تتأثر في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها					
12.	الموارد المالية المتاحة سنوياً كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية					
13.	وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة					
14.	وجود نظام للرقابة على الموازنة والشئون المالية بالمؤسسة بما يؤمن تطبيق خطط المؤسسة الخاصة بالموازنة					

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
15.	تلتزم إدارة المؤسسة بتقديم تقارير الإيرادات والمصروفات إما بصورة مفصلة في تقرير التدقيق المحاسبي أو بإرفاقها كملاحق في التقرير					
<b>المجال الثالث/ نتائج الاداء المرتبطة بالموارد البشرية</b>						
1.	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة					
2.	يشجع مجلس الإدارة العاملين على التدريب والتعلم والشراكات داخل وخارج المؤسسة					
3.	يتم تطوير واستخدام خطط تنمية وتدريب من أجل استخدامها لضمان أن قدرات الموظفين تلبي حاجة المؤسسة من قدرات في الحاضر والمستقبل					
4.	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بدعم ومساندة المدراء والموظفين لعملية التغيير					
5.	يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم وإنهاء خدمات الموظفين					
6.	يوجد دليل خاص يوضح الواجبات والحقوق للعاملين في المؤسسة					
7.	يوجد لدى المؤسسة ما يكفي من الموظفين المؤهلين لتقديم ما يلزم من الخدمات الإدارية					
8.	تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة					
9.	يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين ونتائج التقييم					
10.	يتم دعم وتشجيع الأفراد والفرق للمشاركة في أنشطة التحسين					
11.	يتم تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم ضمن فرق					
12.	يتم تقدير الأفراد من أجل تشجيعهم واستمرار تفاعلهم وتمكينهم					
<b>المجال الرابع/ كفاءة العمليات الداخلية</b>						
1.	يوجد نظام لإدارة العمليات					
2.	يجري مجلس الإدارة تحسينات على العمليات تتسجم مع توقعات وحاجات المستفيدين					
3.	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات					
4.	تقوم إدارة المؤسسة بتوثيق معلوماتها					
5.	يوجد نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق					
6.	يوجد نسخ احتياطية من السجلات الرسمية للمؤسسة لحفظها خارج نطاق المؤسسة					
7.	تتبع إدارة المؤسسة آليات لتحسين عملياتها					
8.	تتخذ عمليات التغيير الجديدة بطريقة متدرجة ومنظمة					
9.	يوجد في المؤسسة أدلة توضح قواعد العمل الخاصة بكل العمليات الرئيسة لديها					
10.	تحرص المؤسسة على إدخال التكنولوجيا في كافة عملياتها					

وشكراً لكم على حسن تعاونكم ،،،

## قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
3.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
4.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
5.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
6.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
7.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
8.	د. يحيى السراج	الجامعة الإسلامية
9.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
10.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة
11.	أ. خالد الكحلوت	الجامعة الإسلامية

## الاستبانة في صورتها النهائية

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة



والسياسة وجامعة الأقصى

برنامج الإدارة والقيادة



## تعبئة الاستبيان

### "رأيك يزيد من جودة الأداء"

الأخ/ ت الفاضل/ة ..... حفظكم الله ورعاكم،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أهديك عاطر تحياتي، وبطيب لي أن أضع بين يديك الاستبيان الذي تم تصميمه بهدف جمع المعلومات اللازمة لبناء "أنموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء معايير التميز"، وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى.

لما لرأيكم من أهمية في تحسين جودة الأداء في منظمات المجتمع المدني، أرجوا من حضرتكم التكرم بقراءة بنود الاستبيان والإجابة على بنوده بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الحد الأدنى (1) = (10%) من الرضا، و (10) = (100%) وهي الحد الأقصى من الرضا.

المعلومات التي ستدلون بها ستكون محل اهتمام الباحث وعنايته وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتعامل معها الباحث بكل عناية للخلوص بنتائج تفضي إلى تطوير الأداء في منظمات المجتمع المدني.

شاكراً ومقدراً تعاونكم وحرصكم  
وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،

الباحث

يوسف عبد الحميد أبو سعدة

## البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية:  أقل من 25 سنة  25 - 35 سنة  36 - 45 سنة  أكبر من 45 سنة.
3. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
4. عدد سنوات الخدمة في عملك الحالي:  5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر.
5. المحافظة:  شمال غزة  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

(1) = (10%) من الرضا وهي الحد الأدنى، و(10) = (100%) من الرضا وهي الحد الأقصى

الفقرة										م
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المجال الأول/ نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء
										1. تحدد إدارة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع
										2. تضع خطة موثقة ومعتمدة لخدمة المجتمع تتسجم مع رسالة المؤسسة
										3. تنوع المؤسسة في البرامج التي تقدمها للمجتمع
										4. تشارك الأطراف المجتمعية المختلفة في مجالس المؤسسة
										5. تحرص على بناء علاقات مستمرة بين المؤسسة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة
										6. تشارك في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي (مؤتمرات/ ندوات/ توعية بيئية)
										7. توثق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع
										8. تتيح خدمات المؤسسة للمجتمع المحلي (ملاعب - صالات - مختبرات ...)
										9. تبذل جهوداً حقيقية للتشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية
										10. تضع نظام لتوفير المعلومات للجمهور بوضوح
										11. تتيح معلومات كافية عن برامج المؤسسة، وأنشطتها للجهات المستفيدة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المجال الثاني/ الإداري والمالي
										12. تضع إدارة المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة
										13. تشارك في وضع الخطة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها
										14. تتابع تنفيذ الخطط التنفيذية وقياس مدى تطبيقها
										15. تضع سيناريوهات للتعامل مع الأحداث والأوقات الحرجة
										16. يتم مناقشة تقارير عمل المراكز داخل المجلس بشكل منتظم
										17. تمتلك المؤسسة أنظمة وقوانين وهياكل تنظيمية مناسبة
										18. تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات المراكز الإدارية والمناصب المختلفة داخل المؤسسة وكذلك طريقة عمل كل واحدة منها
										19. يحدد مجلس الإدارة بوضوح القضايا المالية المتعلقة بالأجور والعلاقات التعاقدية وغيرها بما يحقق النزاهة والشفافية داخل المؤسسة
										20. تلتزم إدارة المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة ومفصلة
										21. تتأثر في اتخاذ قراراتها وإجراءاتها بالموارد المالية الممنوحة لها
										22. تتوافر موارد مالية كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية
										23. توجد أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة





## قائمة بأسماء المشاركين في المجموعة البؤرية

م	الاسم	مكان العمل
1.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
3.	د. أحمد شرف	الرحمة العالمية الكويتية
4.	د. أدهم البعلوجي	الجامعة الإسلامية
5.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة
6.	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
7.	م. منيب أبو غزالة	الإغاثة الإسلامية
8.	م. عماد الحداد	هيئة العمال الخيرية
9.	م. محمود لبد	الإنتربال
10.	أ. خالد الكحلوت	الجامعة الإسلامية
11.	م. نبيل اسليم	إبداع
12.	م. محمد المسارعي	فضائية الأقصى

## رسالة تسهيل مهمة (1)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies

مسار النخبة



التاريخ : 2016/09/24

الرقم : MPA,EX-R,157

### تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: يوسف عبد الحميد يوسف ابو سعدة، برقم جامعي: 120130058

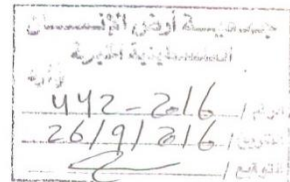
تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



f t p  
mpaedups

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

☎ 970 8 2821838  
☎ 970 8 2844470  
☎ 970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

## رسالة تسهيل مهمة (2)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies  
مسار النخبة



التاريخ : 2016/09/24  
الرقم : MPA,EX-R,157

### تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن/

الطالب: يوسف عبد الحميد يوسف ابو سعدة،  
برقم جامعي: 120130058  
تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

(نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة في ضوء معايير التميز)

ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.  
وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

☎ 970 8 2821838  
☎ 970 8 2844470  
☎ 970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421



