إقـــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات

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

DECLARATION

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

Student's name: **Hazem M. Alfarra** **حازم محمد نافع الفرا** :اسم الطالب

Signature: :التوقيع

Date: **2015/10/05** :التاريخ

الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلـيـــة التـجـــارة
قسـم إدارة الأعـمـــال

دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات

The Role of International Relations of Major Municipalities in Gaza Governorates in Fundraising for Municipal Projects

إعداد الطالب
حازم محمد نافع الفرا

إشراف الأستاذ الدكتور
ماجد محمد عبد السلام الفرا

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

1436هـ / 2015م

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

الرقم مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

التاريخ Date ج س غ/35/

2015/06/10

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

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

دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات

The Role of International Relations of Major Municipalities in Gaza Governorates in Fundraising for Municipal Projects

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 23 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/06/10م الساعة الحادية عشرة صباحاً بفرع الجنوب، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. ماجد محمد الفرا	مشرفاً و رئيساً	.....
د. وسيم إسماعيل الهابيل	مناقشاً داخلياً	.....
د. محمد جودت فارس	مناقشاً خارجياً	.....

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

إهداء

إلى من ربياني صغيراً، أبي وأمي، أطال الله عمريهما، ورزقني برّهما،

إلى من تحملّت انشغالي وبعدي، رفيقة دربي وشريكة حياتي، زوجتي الغالية،

إلى من انشغلتُ عنهم كثيراً، فلذتي كبدي ومهجتي قلبي، إبني "كريم" وابنتي "تولين"،

إلى إخوتي وأخواتي، سندي ومصدر اعتزازي،

إلى أساتذتي وأقاربي وأصدقائي،

إلى وطني الحبيب فلسطين ...

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً على مننه وعطاياه، الذي لولا توفيقه وتيسيره ما وُفّقت لهذا أبداً،

كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان من الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا، والذي تشرّفت بإشرافه على دراستي والذي ما بخل يوماً في تقديم النصح والإرشاد لي في سائر الأوقات،

كما وأشكر كلاً من الدكتور/ وسيم اسماعيل الهابيل والدكتور/ محمد جودت فارس على تفضلهما بمناقشة هذه الدراسة، والذين أثرياها بتعديلاتهما ونصحهما،

وبكل امتنان أتقدم من صديقي وزميلي أخي الدكتور/ مروان وليد المصري بالشكر على دعمه الذي غمرني به طوال مسيرة إعداد هذه الدراسة،

ولا أنسى أن أشكر كل من وقف بجانبي ودعمني مادياً ومعنوياً لإتمام هذه الدراسة،

أسأل الله العظيم أن ينفعني بما علّمني، وأن ينفع به سائر المسلمين، آمين.

فهرس المحتويات

إهداء ..... **ت**
شكر وتقدير ..... **ث**
فهرس المحتويات ..... **ج**
فهرس الجداول ..... **د**
فهرس الأشكال ..... **ذ**
فهرس الملاحق ..... **ذ**
ملخص الدراسة ..... ر
Abstract ..... ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... **س**
أولاً: مقدمة 1
ثانياً: مشكلة الدراسة 2
ثالثاً: متغيرات الدراسة 3
رابعاً: فرضيات الدراسة 4
خامساً: أهداف الدراسة 5
سادساً: أهمية الدراسة 6
سابعاً: حدود الدراسة 6
ثامناً: مصطلحات الدراسة 7
تاسعاً: الدراسات السابقة 8
الفصل الثاني: الأسس النظرية للعلاقات العامة والدولية **46**
أولاً: مقدمة 47
ثانياً: مفهوم العلاقات العامة والدولية 47
ثالثاً: التطور التاريخي للعلاقات العامة 51
رابعاً: أهمية العلاقات العامة 54
خامساً: مبادئ وأخلاقيات العلاقات العامة 56
سادساً: أهداف ووظائف العلاقات العامة 59
سابعاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة 61
ثامناً: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المعاصرة 64
تاسعاً: جمهور العلاقات العامة والدولية 69
عاشراً: سمات وخصائص العاملين في العلاقات العامة والدولية 73
حادي عشر: التحديات التي تواجه العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة 76

الخلاصة: 78
الفصل الثالث: حشد التمويل: متطلباته، آلياته، آثاره، ومجالات تفعيله 79
أولاً: مقدمة 80
ثانياً: مفهوم التمويل 80
ثالثاً: أهمية حشد التمويل في المؤسسات المعاصرة..... 81
رابعاً: أشكال وأنماط التمويل 83
خامساً: مصادر التمويل 86
سادساً: دوافع الممولين 87
سابعاً: آلية حشد التمويل للمشروعات 88
ثامناً: عيوب التمويل الدولي 90
تاسعاً: سبل رفع كفاءة المساعدات الإنمائية 91
عاشراً: معوقات حشد التمويل في الوقت الحاضر 92
حادي عشر: مجالات تفعيل دور العلاقات الدولية في حشد التمويل 93
الخلاصة: 98
الفصل الرابع: بلديات محافظات غزة 100
أولاً: مقدمة 101
ثانياً: مفهوم الإدارة المحلية 101
ثالثاً: نشأة الإدارة المحلية..... 102
رابعاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي..... 103
خامساً: التطور التاريخي للإدارة المحلية في فلسطين..... 104
سادساً: بلديات محافظات غزة 106
سابعاً: العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في فلسطين..... 116
ثامناً: أهمية وأهداف البلديات 117
تاسعاً: مهام ووظائف البلديات 118
عاشراً: مصادر الإيرادات وأوجه النفقات في بلديات محافظات غزة..... 121
حادي عشر: التحديات التي تواجه بلديات محافظات غزة..... 123
الخلاصة: 126
الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات 127
أولاً: مقدمة 128
ثانياً: منهجية الدراسة..... 128
ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة 128
رابعاً: أدوات الدراسة..... 131

خامساً: صدق الاستبانة 134
سادساً: ثبات الاستبانة 142
سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة 143
الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... 144
أولاً: مقدمة 145
ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي 145
ثالثاً: تحليل فقرات ومجالات الدراسة 146
رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة 161
الفصل السابع: النتائج والتوصيات..... 176
أولاً: مقدمة 177
ثانياً: نتائج الدراسة 177
ثالثاً: توصيات الدراسة 180
رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية 182
المراجع 183
الملاحق 198

فهرس الجداول

جدول رقم (2-1): أنواع الجماهير حسب معياري مستوى المعرفة ومستوى الانخراط..... 73
جدول رقم (4-1) الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي 103
جدول رقم (4-2): فئات الهيئات المحلية الفلسطينية..... 108
جدول رقم (4-3): تصنيف بلديات محافظات غزة حسب وزارة الحكم المحلي 109
جدول رقم (4-4): تصنيف البلديات حسب صندوق تطوير وإقراض البلديات 112
جدول رقم (4-5) أعداد السكان ومساحات النفوذ لبلديات محافظات غزة الكبرى 116
جدول رقم (5-1): مجتمع الدراسة للاستبانة..... 129
جدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب البلدية 130
جدول رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 130
جدول رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة..... 131
جدول رقم (5-5): توزيع أفراد العينة حسب المنصب 131
جدول رقم (5-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 136
جدول رقم (5-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 137
جدول رقم (5-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 138
جدول رقم (5-9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 139
جدول رقم (5-10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 140
جدول رقم (5-11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال 141
جدول رقم (5-12): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 142
جدول رقم (5-13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 143
جدول رقم (6-1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 145
جدول رقم (6-2): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة والشراكة الفاعلة148
جدول رقم (6-3): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل..... 151
جدول رقم (6-4): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تمكين العاملين بالعلاقات الدولية 153
جدول رقم (6-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية 156
جدول رقم (6-6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإبداع المهني والتحسين المستمر 158
جدول رقم (6-7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجالات المتغير المستقل "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى"..... 159

جدول رقم (6-8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال حشد التمويل الدولي لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى 161
جدول رقم (6-9): معامل الارتباط بين المشاركة والشراكة الفاعلة وحشد التمويل 163
جدول رقم (6-10): معامل الارتباط بين الاتصال والتواصل وحشد التمويل 164
جدول رقم (6-11): معامل الارتباط بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية وحشد التمويل 165
جدول رقم (6-12): معامل الارتباط بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية وحشد التمويل 166
جدول رقم (6-13): معامل الارتباط بين الابداع المهني والتحسين المستمر وحشد التمويل 167
جدول رقم (6-14): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "البلدية" 169
جدول رقم (6-15): نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "المؤهل العلمي" 171
جدول رقم (6-16): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "سنوات الخدمة"..... 173
جدول رقم (6-17): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المنصب" 175

فهرس الأشكال

شكل رقم (1-1): الخارطة الذهنية لمتغيرات الدراسة.....4
شكل رقم (2-1): النموذج الأول لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي. 66
شكل رقم (2-2): النموذج الثاني لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي. 66
شكل رقم (2-3): النموذج الثالث لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي..... 67
شكل رقم (2-4): النموذج الرابع لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي. 68

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها النهائية 199
ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكّمين مرتّبة ترتيباً أبجدياً 205
ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المشاركين بالمجموعة البؤرية مرتّبة ترتيباً أبجدياً 206

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات، وبحث السبل الكفيلة بتفعيل هذا الدور كي تتمكن هذه البلديات من تنفيذ المشاريع المنوطة بها على أكمل وجه.

وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (66) فقرة، طبقت على جميع مزاولي وظائف العلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى الخمس والبالغ عددهم (40) فرداً، كما استخدمت الدراسة المجموعة البؤرية كأداة لبحث السبل الكفيلة لتفعيل دور العلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وذلك بمشاركة (8) من الخبراء والمتخصصين من ذوي العلاقة في مجال العلاقات الدولية بمحافظات غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والشراكة الفاعلة وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، إلى جانب ذلك بيّنت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وكذلك بين كل من التدريب المستمر، والإبداع المهني والتحسين المستمر من جهة وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات من جهة أخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب).

وفي ضوء تلك النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة بلديات محافظات غزة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة مع كافة الأطراف، والاهتمام بالكادر البشري من خلال اتباع مبادئ التدريب المستمر، وتمكين العاملين، وتشجيع الإبداع في وسائل حشد التمويل، كما أوصت بضرورة سعي البلديات لتكوين شبكة علاقات مستدامة مع مختلف الجهات المانحة من خلال الاستفادة من التجارب السابقة، كما أوصت وزارة الحكم المحلي بضرورة تبني سياسة الانفتاح على العالم الخارجي، وحث البلديات على الاهتمام بالعلاقات الدولية بشكل أكبر.

Abstract

This study aimed at revealing the role of international relations of major municipalities in the provinces of Gaza in fundraising for municipal projects, and to discuss ways of activating this role in order to be able to carry out its projects.

To achieve study results, the study used the descriptive approach using a questionnaire consisting of (66) items distributed to the study population which included (40) individuals involving all staff practising international relations in major municipalities of the provinces of Gaza. A focus group was also organized with participation of (8) experts and professionals in the field of international relations to discuss ways of activating the role of international relations in the major municipalities in the provinces of Gaza in fundraising for municipal projects.

The study found that there is a statistically significant relationship between participation and partnership and the success of fundraising for municipal projects. Moreover, the study showed a statistically significant relationship between communication and the success of fundraising for municipal projects. Additionally, the study found a statistically significant relationship between staff empowerment and the success in fundraising for municipal projects. The study also showed a statistically significant relationship between both continuous training, innovation and continuous improvement on one hand and the success in fundraising for municipal projects on the other. The study also showed that there are no statistically significant differences in the averages of study sample members estimates on the role of international relations of major municipalities in the provinces of Gaza in the success of fundraising for municipal due to some personal and organizational variables (municipality, educational qualification, years of service, post).

In light of these findings, the study recommended the administrations of major municipalities of the provinces of Gaza to promote the culture of participation and partnership among all parties and to look after its staff by following principles of continuous training, employee empowerment, and innovation encouragement. The study also recommended municipalities to build up a sustainable relations network with all donating parties by taking advantage of others' past experiences. Moreover, the study recommended Ministry of Local Government to adopt a policy of openness towards the outside world and to urge municipalities to pay more attention to international relations.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: متغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

ثامناً: مصطلحات الدراسة

تاسعاً: الدراسات السابقة

أولاً: مقدمة

في ظل تداعيات العصر الحالي الذي يتميز بالتغير السريع والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، وتزايد نشاط المؤسسات العالمية متعددة الجنسيات، أصبح مجال العلاقات الدولية من أهم ركائز المؤسسات على اختلاف طبيعتها.

ولعل أهمية مجال العلاقات الدولية تنبع من حقيقة أن المجتمعات البشرية مثلها مثل الأفراد لا يمكنها أن تعيش منعزلة عن بعضها البعض، حيث كل مجتمع منها لا يمكنه أن يوفر متطلبات حياة الأفراد فيه بنفسه، فكان لا بد من الاتصال المباشر، من أجل التعاون بين بني البشر، هذا التعاون الذي يؤدي إلى تواصل الحياة البشرية، واستمرارها، ومن ثم تقدمها وتطويرها (السوسي، 2008: 2).

إن من أهم المؤسسات التي تعتمد في عملها على نسج علاقات تعاونية متينة مع الوسط المحيط بها هي المؤسسات الخدماتية وعلى رأسها الهيئات المحلية. فهي تحتل مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية القومية، وتتميز بأنها إدراة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، إن قرب الهيئات المحلية من المواطنين يجعلها أقدر على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأماني المحلية، كما يمنحها دعماً ضرورياً لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية لتصبح واقعاً ملموساً يحقق تطلعات الجماهير، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة المحلية أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويدفعها الطموح أن تقطع أشواطاً ملموسة فيها (أبو العجين، 2010: 22).

ولا تستطيع البلديات تقديم الخدمات والمشاريع بالشكل الذي يلبي حاجات المواطن إلا بعد ثبات واستقرار الموارد المالية من مصادرها المختلفة والتي تتكون من ثلاثة مصادر رئيسية وهي: المجتمع المحلي أولاً والحكومة المركزية ثانياً والمساعدات الأجنبية ثالثاً، حيث يوجَّه التمويل لتغطية قسمين من النفقات، القسم الأول النفقات التشغيلية التي تغطي نفقات الخدمات اليومية والشهرية مثل: خدمات المياه والنظافة وخدمات الصرف الصحي وأعمال الصيانة المختلفة ورواتب وأجور العاملين وغير ذلك من الخدمات المتكررة اليومية والشهرية، ويوجه القسم الثاني لتنفيذ المشاريع التطويرية –الإنمائية – مثل: شق الطرق وحفر الآبار وبناء المتنزهات والأسواق ومشاريع البنية التحتية وغير ذلك من المشروعات التطويرية (أبو فريا، 2013: 2).

وتشير الدراسات إلى أن مفتاح الاستمرارية لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على الحصول على الموارد بمختلف أنواعها (Erwin, 2013: 25)، وبالتالي فإن قدرة البلديات في الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ مشاريع التنمية المحلية المختلفة تعتمد بشكل أساسي على فاعلية وقدرة علاقاتها الدولية في حشد وتجييش الأطراف المانحة المختلفة لتقديم الدعم المالي والمادي لها، وتعد العلاقات الدولية

للبلدية هي الواجهة لها أمام المؤسسات الدولية والإقليمية، ويقع على عاتق الممارسين لها مهمة كسب موقع متقدم للبلدية على المستويين الدولي والإقليمي من خلال إقامة جسور من التعاون بين البلدية من جهة والبلديات والمؤسسات المانحة المختلفة العربية والدولية من جهة أخرى، وتعزيز ذلك التعاون بتوقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم ومن ثم تنفيذها ومتابعتها.

إن إدارة جمهور الممولين هو شكل متخصص من أشكال العلاقات العامة، ومن المعروف أن عملية حشد التمويل في بعض المؤسسات استُخدمت على مدار سنين طويلة كمصدر للإيرادات الجارية والمتكررة، ومتخصصي حشد التمويل وحتى زمن قريب استخدموا مصطلح "التطوير" مما يدلل على أن مهنتهم لم تعد تقتصر على حشد التمويل فحسب بل تخطتها لتضم أنشطة جديدة مثل التخطيط ووضع الأهداف التي من شأنها توجيه أنشطتهم، إن عملية تكوين علاقة مع جمهور الممولين المحتملين والمحافظة عليها هو في صميم أي حملة ناجحة لحشد التمويل (Wedgeworth, 2000: 532).

ومن خلال ما تقدّم، يتبين حجم الدور الذي تلعبه العلاقات الدولية للبلديات في استقطاب الممولين والجهات المانحة، فهي مطالبة بإظهار صورة مشرقة عن البلدية إلى جمهور المانحين سعياً منها إلى تعزيز ثقتهم بالبلدية بشكل يدفعهم إلى الإيفاء بالتزاماتهم المتمثلة بمنح المساعدات.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تضطّلع به العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى وخصوصاً فيما يتعلق بحشد التمويل لمشاريع البلديات بهدف الوصول إلى مقترحات يمكن أن تفيد في تطوير ذلك الدور.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يمثل التمويل مشكلة حقيقية للمؤسسات الخدماتية المعاصرة ومنها البلديات، وذلك لأن تطوير الأداء البلدي وتجويده يحتاج إلى موارد ونفقات مالية عالية، حيث أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة الأداء في البلديات وتوفير المخصصات المالية التي تنهض بأعباء ومتطلبات تطويره، ومن ثم يمكن اعتبار كفاءة التمويل العامل المحدد لخطط تطوير الأداء البلدي وتحديثه.

وتعاني البلديات الكبرى في محافظات غزة من عجز واضح في الموازنات الإنمائية المخصصة لتمويل المشاريع التطويرية وذلك بسبب قصور في الإمدادات المالية لعدة أسباب، فعلى الرغم من الجهود الضخمة التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية لصالح تطوير البلديات والارتقاء بأدائها، إلا أن المؤشرات الحالية تشير إلى ضعف أداء السلطة الفلسطينية في هذا الجانب، وتنذر بالعجز التام للبلديات في تلبية الاحتياجات التنموية للمجتمع، فعلى سبيل المثال بلغ إجمالي الموازنة الإنمائية لعام 2014 في بلدية خان يونس (44,366,757 شيكل) في حين استطاعت البلدية توفير مبلغ

(3,684,627 شيكل) فقط خلال نفس العام، أي بعجز نسبته (91.6%)، مما يعكس ضعف واضح في جهود البلدية الرامية لاستقطاب الأموال التطويرية من المنح والمساعدات، وهو ما ينذر بحدوث شلل تام في قدرة البلدية على تنفيذ المشاريع التطويرية التي تم التوافق عليها مع المجتمع المحلي (بلدية خان يونس، 2015). يضاف إلى ذلك أن البلديات في محافظات غزة لا تستطيع تمويل جميع مشاريعها ذاتياً وذلك لانخفاض حجم إيراداتها الذاتية، لاسيما وأن دراسة أبو فريا (2013: 141) أظهرت أن بلديات محافظات غزة تعتمد اعتماداً كبيراً على التمويل الأجنبي، حيث يصل متوسط نسبة الإيراد الأجنبي إلى (63%)، بينما يبلغ متوسط التمويل المحلي (37%) من إجمالي الإيرادات.

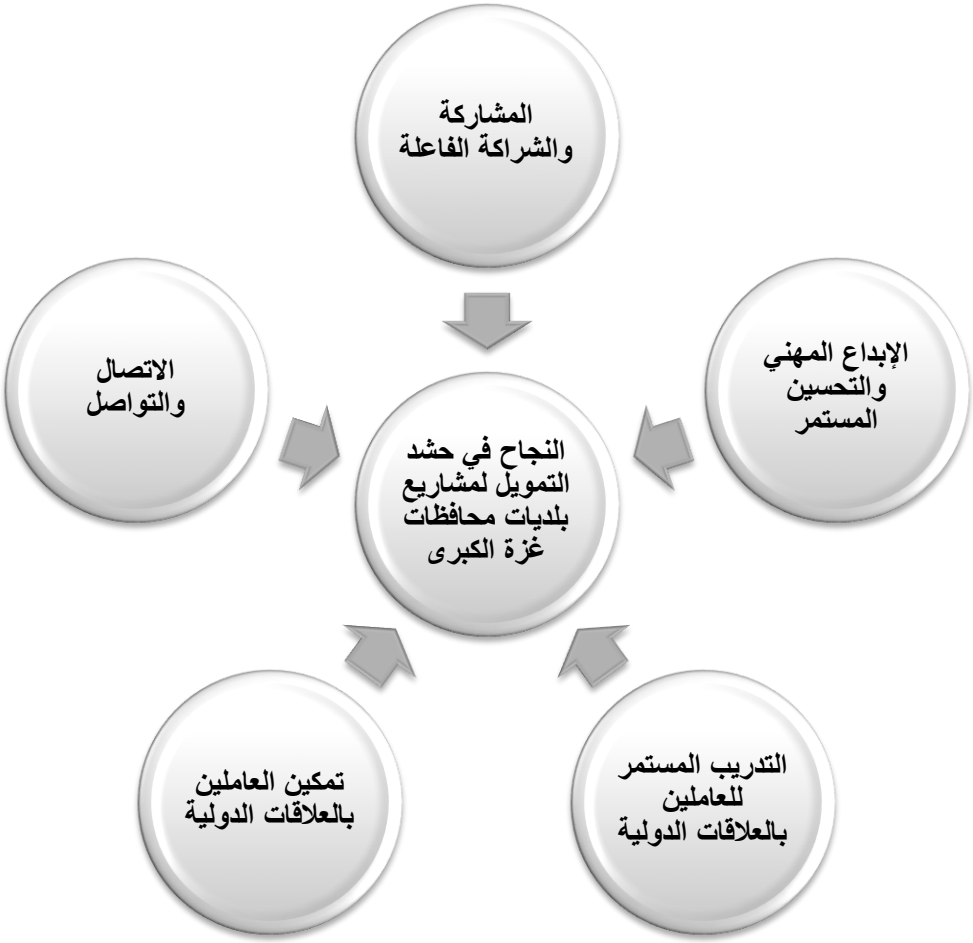
وبناءً على ما سبق، وجد الباحث أنه من الضروري الكشف عن دور العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل للمشاريع بغية تطويره حتى تتمكن هذه البلديات من تنفيذ المشاريع التطويرية المختلفة على أكمل وجه.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

ثالثاً: متغيرات الدراسة

1) المتغير المستقل: دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى (غزة، خان يونس، جباليا النزلة، دير البلح، رفح) في حشد التمويل لمشاريع البلديات، ويتضح من خلال الأبعاد التالية:
   - المشاركة والشراكة الفاعلة
   - الاتصال والتواصل
   - تمكين العاملين بالعلاقات الدولية
   - التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية
   - الإبداع المهني والتحسين المستمر
2) المتغير التابع: النجاح في حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى.
3) المتغيرات الضابطة:
   - البلدية
   - المؤهل العلمي
   - سنوات الخدمة
   - المنصب



شكل رقم (1-1): الخارطة الذهنية لمتغيرات الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات، ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين المشاركة والشراكة الفاعلة للبلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

ب-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال والتواصل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

ت-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

ث-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الإبداع المهني والتحسين المستمر في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب).

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1) معرفة طبيعة الدور الذي تقوم به العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات، وبحث السبل الكفيلة لتفعيله وتطويره.

2) تحديد مدى فعالية وكفاءة العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل للمشاريع.

3) الكشف عن المعوقات التي تحول دون نجاح العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل للمشاريع.

4) التوصل إلى التوصيات المقترحة لتطوير دور العلاقات الدولية للبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل للمشاريع.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1) الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من أنها تتناول دور العلاقات الدولية في حشد التمويل للمشاريع في البلديات الكبرى بمحافظات غزة، في ضوء ارتفاع تكاليف تمويل المشاريع وقصور الموازنات المتاحة لتغطية هذه التكاليف في ظل الظروف الراهنة للاقتصاد الفلسطيني محدود النمو.

2) الأهمية التطبيقية:

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة في أن النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن أن تفيد المسئولين في البلديات الكبرى بمحافظات غزة في التعرف على دور العلاقات الدولية في حشد التمويل للمشاريع وكيفية تفعيل هذا الدور وتطويره.

سابعاً: حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

1) الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على تقييم دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى (غزة، خان يونس، جباليا النزلة، دير البلح، ورفح) في حشد التمويل لمشاريع البلديات.
2) الحد المكاني: تناولت الدراسة تحليل دور العلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى وهي: (غزة، خان يونس، جباليا النزلة، دير البلح، ورفح).
3) الحد الزماني: طبّقت الدراسة خلال العام (2015).
4) الحد المؤسساتي: اقتصرت الدراسة في حدها المؤسساتي على البلديات الكبرى الخمس في محافظات غزة وهي من الشمال إلى الجنوب (بلدية غزة، بلدية خان يونس، بلدية جباليا النزلة، بلدية دير البلح، وبلدية رفح).
5) الحد البشري: تم استطلاع آراء رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وكذلك مدراء البلديات العامون ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في البلديات الكبرى الخمس من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاسترشاد بتوصيات ومقترحات مجموعة من الخبراء والمتخصصين من ذوي العلاقة في مجال العلاقات الدولية بمحافظات غزة.

ثامناً: مصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على المصطلحات التالية:

1) الدور (Role):

يعرّف الدور بأنه "مجموعة العلاقات والتفاعلات بين وظيفة العضو وبين مركزه من ناحية، وبين وظائف ومراكز غيره من الأعضاء في ذات الوحدة أو الرابطة سواء كانت تلك الوحدة أسرة أو هيئة إدارية أو حزب سياسي أو دولة أو منطقة جغرافية" (القحطاني، 2013: 8).

ويعرف الباحث الدور إجرائياً بأنه: مجموعة المهام والوظائف المتوقع أن يقوم بها العاملون في مجال العلاقات الدولية في البلديات ويمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة.

2) العلاقات الدولية (International Relations):

تعرّف العلاقات الدولية بأنها "كافة التفاعلات والروابط سواءً كانت سياسية أو غير سياسية بين الكيانات المختلفة في إطار المجتمع الدولي" (طشطوش، 2010: 13).

ويعرّف الباحث العلاقات الدولية إجرائياً بأنها: مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها اختصاصيو وموظفو البلدية في سبيل كسب رضى وتعاون وتأييد المؤسسات والجهات الدولية وبالتحديد المانحة بهدف إقامة علاقات تعاونية متبادلة طويلة الأمد معها بشكل يدفع هذه المؤسسات للتعاون مع البلدية عن طريق تقديم الدعم والتمويل للمشاريع التطويرية المختلفة.

3) التمويل (Funding):

يعرّف التمويل بأنه "الهبات والمعونات الخارجية التي تقدمها الدول الغنية للدول الفقيرة، أو الدول التي تحتاج إلى مساعدة دولية مؤقتة، مراعاةً لأوضاعها الإنسانية، والأمنية والاقتصادية والاجتماعية" (أبو مصطفى، 2009: 69).

ويعرّف الباحث التمويل إجرائياً بأنه: تلك الأموال التي تحصل عليها البلدية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من جهات مانحة سواءً كانوا أفراد أو مؤسسات داخل البلاد أو خارجها وذلك بهدف دعم مشاريع البلديات.

4) حشد التمويل (Fundraising):

يعرّف حشد التمويل (أو استقطاب التمويل أو تدبير التمويل) بأنه "فن الاتصال بالأشخاص والمنظمات، وتعبئتهم لدعم المنظمة من خلال مدها بالمال والخدمات والمساعدات العينية والتأييد المعنوي، وهذه عملية مستمرة وشخصية تهدف إلى توفير التمويل اللازم لتقديم خدمات عالية الجودة، والحفاظ على استمراريتها واستدامتها" (جرار وأبو بهاء، 2012: 1131).

ويعرّف الباحث حشد التمويل إجرائياً بأنه: سلسلة الأنشطة التي تهدف مجتمعة إلى دفع المانحين أفراداً كانوا أو مؤسسات إلى منح أموالهم وهباتهم إلى البلدية، كما وتهدف إلى نسج علاقة مبنيّة على الثقة مع المانحين بشكل يضمن استمرارية مساهماتهم. وتعتبر من مصادر الإيرادات الهامة للبلدية.

5) البلدية (Municipality or Local Government):

تعرّف البلدية أو الإدارة المحلية بأنها "شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، يتولى إدارتها مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات" (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997: 14).

ويُعرّف الباحث البلدية إجرائياً بأنها: تلك المؤسسة المستقلة مالياً التي تتولى مهام إدارة نطاق جغرافي وإداري معيّن بتفويض وإشراف من السلطة المركزية في إطار أحكام القانون.

تاسعاً: الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي للأدبيات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، فلقد شقّ على الباحث العثور على دراسات مختصة بالعلاقات الدولية في المؤسسات بالمفهوم المقصود في الدراسة الحالية، بينما وجد الباحث مجموعة كبيرة من الدراسات المتعلقة بدور العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة الخاصة والعامة كمدخل أشمل يضم العلاقات الخارجية والدولية للمؤسسات.

وحيث أن العلاقات الدولية في البلديات تؤدي وظيفة العلاقات الخارجية مع المجتمع الدولي من مؤسسات وأفراد، كأحد وظائف العلاقات العامة بمفهومها الشامل، وعليه، فإن الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث يمكن أن تقدم أرضية غنية تساعد في إثراء موضوع الدراسة وتحليل أبعاده المختلفة، للخروج بإضافة مميزة تختص بموضوع الدراسة.

ويودّ الباحث أن يسجّل هنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقات الدولية وبالتحديد في البلديات حيث أن مفهوم العلاقات الدولية الشائع يحمل أبعاداً سياسية ودبلوماسية بين الدول، وكذلك قلة الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في مؤسسات القطاع العام وبالتحديد البلديات.

إلى جانب ذلك، لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هذه الدراسات تكاد تجمع على أن دور العلاقات الدولية في حشد التمويل للبلديات بحاجة إلى تحديث وتطوير وذلك كاستجابة حتمية للتحديات المعاصرة التي تواجهها البلديات.

وبعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتسهيلاً للاستفادة من هذه الدراسات، فقد قام الباحث بتصنيفها إلى ثلاثة محاور هي:

- دراسات تتعلق بدور العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة.
- دراسات تتعلق بالبلديات والهيئات المحلية.
- دراسات تتعلق بتمويل المشاريع في البلديات والمؤسسات المعاصرة.

وسوف يقوم الباحث بتناول هذه الدراسات طبقا للتسلسل الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عددها (52) دراسة عربية وأجنبية، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بدور العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة:

يعرض هذا المحور الدراسات التي تتعلق بدور العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة، وقد بلغ عددها (15) دراسة عربية وأجنبية، وتعرض من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

1) دراسة (الآغا وحجاج، 2014)، بعنوان "العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر-غزة".

وهدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بجامعة الأزهر بغزة، وكفاءة برامج العلاقات العامة من وجهة نظر العاملين بجامعة الأزهر بغزة، والعلاقة بينهما، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة فئة العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة حيث بلغ عددهم (245) موظفاً، وقد تم استخدام أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (150) موظفاً، وبلغت نسبة الاسترداد (63%).

وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين يزيد بزيادة كفاءة برامج العلاقات العامة فيها والعكس صحيح، وأوصت الدراسة إدارة العلاقات العامة بالجامعة بضرورة تحسين وتشجيع أنشطة العلاقات العامة وبرامجها التي تركز على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والعمل على وضع برامج من شأنها تحسين الصورة الذهنية للجمهور الخارجي للجامعة من خلال مشاركة المجتمع المحلي في مناسباته المختلفة، والعمل على توصيل رغبات العاملين للإدارة العليا بالجامعة، وإصدار النشرات والمطبوعات والمواد الدعائية والإعلامية وتوزيعها على مؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المحلية والموقع الإلكتروني للجامعة، كما أوصت بضرورة إعادة تأهيل وتدريب العاملين في دائرة العلاقات العامة بالجامعة، وضرورة تقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة بشكل مستمر بهدف تعديل وتطوير هذه البرامج لدفع العاملين نحو الالتزام التنظيمي.

2) دراسة (الزدجالية، 2014)، بعنوان "الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان".

وهدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية عبر المواقع الإلكترونية التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة في الوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام منهج تحليل المضمون لوصف وتحليل مضامين كافة المواقع الإلكترونية للوحدات الحكومية، والأنماط الاتصالية، والأدوات الفنية المستخدمة، وتحديد الاستراتيجيات الاتصالية التي ركّزت عليها تلك المضامين، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية في سلطنة عمان التي مواقع إلكترونية على الشبكة وبلغ عددها (26) وحدة حكومية، وقد تم استخدام استمارة تحليل المضمون كأداة لجمع البيانات.

وقد أظهرت الدراسة ارتفاع عدد الوحدات الحكومية التي تمتلك مواقع إلكترونية على الشبكة، وأن معظم مضامينها افتقرت للمعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية، كما أظهرت أن تركيز أغلب المواقع كان في الاتصال أحادي الاتجاه من المؤسسة إلى الجمهور والمتمثل باستراتيجية الإعلام واستراتيجية الإقناع والتفسير، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مواقع إلكترونية للوحدات الحكومية التي لا تمتلك مواقع باللغتين العربية والإنجليزية، وضرورة احتواء تلك المواقع على معلومات ذات طبيعة استراتيجية، كما أوصت بضرورة اهتمام الوحدات الإدارية بتوفير الخدمات الإلكترونية للعاملين لديها، وتفعيل الاتصال ثنائي الاتجاه مع الجمهور عبر عدة قنوات مثل: الاستقصاء أو الاستقراء وبرامج المحادثة الفورية والدردشات والمنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي، وعدم الإكثار من روابط المواقع الإلكترونية غير التابعة للمؤسسة.

3) دراسة (أبو عرمانة، 2013)، بعنوان "دور العلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة في استقطاب الطلبة وسبل تفعيله".

وهدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة في استقطاب الطلبة وتحديد سبل تفعيل ذلك الدور، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (600) طالب وطالبة من أصل (17337) من طلبة الكليات التقنية في محافظات غزة المسجلين في درجتي الدبلوم والبكالوريوس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن للعلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة دور كبير في استقطاب الطلبة، في حين أن الإدارة العليا في بعض هذه الكليات لا تتفهم أهمية الدور الذي يقوم به قسم العلاقات العامة فيها في تحسين الصورة الذهنية وترك السمعة الطيبة لدى المجتمع والذي ينعكس

إيجاباً في استقطاب الطلبة، كما توصلت الدراسة إلى أن بعض أقسام العلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة لا يؤدي الدور المطلوب منه في استقطاب الطلبة، وأنها تمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع الذي يحيط بها، وأن بعض أقسام العلاقات العامة ليس لديها العدد الكافي من الموظفين للقيام بالمهام المختلفة المنوطة بها، وأوصت الدراسة بضرورة تفهم الإدارة العليا في الكليات التقنية للدور الهام الذي تقوم به أقسام العلاقات العامة في هذه الكليات، ومنحها صلاحيات أكبر لترك الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة، كما وأوصت الدراسة بضرورة قيام العلاقات العامة في الكليات التقنية بالتواصل المباشر مع المجتمع المحلي لتحسين سمعة الكليات التقنية، وتعيين كوادر بشرية مؤهلة في التخصصات التي تحتاجها العلاقات العامة في الكليات التقنية، واستثمار مواقع التواصل الاجتماعي لاستقطاب الطلبة.

4) دراسة (الخياط، 2013)، بعنوان "اتجاهات موظفي إدارات العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية نحو التدريب".

وهدفت إلى معرفة اتجاهات موظفي العلاقات العامة بالجامعات السعودية نحو التدريب، ومعرفة تقييم الموظفين للدورات التدريبية التي التحقوا بها، والكشف عن المعوقات التي تحول دون الالتحاق بدورات تدريبية، ومعرفة مدى اهتمام الجامعات بتدريب موظفي إدارة العلاقات العامة فيها مع التعرّف على أبرز الاحتياجات التدريبية المستقبلية من وجهة نظر الموظف، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة موظفي إدارة العلاقات العامة والإعلام الذكور والإناث بالجامعات الحكومية والأهلية الموجودة في مدن (مكة المكرمة، الرياض، جدة، الظهران، الخبر، والدمام)، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن (82%) من مجتمع الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية، وأن هناك عدة معوقات مالية وإدارية تحول دون التحاق الموظف بالدورات التدريبية، وأن (95%) من مجتمع الدراسة يحتاجون إلى دورات تدريبية في المستقبل، وأظهرت عدم وجود فروق بين موظفي الجامعات الحكومية والأهلية في مستويات التحاقهم بالدورات التدريبية، بينما هناك فروق لمتغير الخبرة الوظيفية لصالح الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) أي أنهم أكثر التحاقاً بالدورات التدريبية ويعتقدون أنها مفيدة، وأوصت الدراسة بأن تسعى إدارات العلاقات العامة بالجامعات لجذب العاملين من حملة الشهادات العليا في العلاقات العامة أو الإعلام، والاستفادة من خبراتهم العلمية، وأن تستمر إدارات العلاقات العامة بالجامعات في إلحاق موظفيها بالدورات التدريبية، وأن تتبنى إدارات العلاقات العامة في الجامعات أنظمة تحفّز الموظفين الذين يلتحقون بدورات تدريبية خاصة بمجال العمل، وربط فرص الترقيات بالانخراط في هذه الدورات واجتيازها بنجاح.

5) دراسة (الخاقاني، 2012)، بعنوان "مهارات التسويق الإعلامي عند العاملين في العلاقات العامة: جامعة بغداد انموذجا".

وهدفت إلى تحديد مستوى امتلاك موظفي الإعلام والعلاقات العامة في جامعة بغداد للمهارات الاتصالية في تسويق الرسائل الإعلامية، وتشخيص أكثر المهارات الاتصالية التي يتمتع بها موظفو العلاقات العامة في جامعة بغداد، وتحديد أهم الوسائل التي يستخدمها موظفو الإعلام والعلاقات العامة في تسويق رسائلهم الإعلامية، والكشف عن مدى إجادة موظفي الإعلام والعلاقات العامة في جامعة بغداد لفنون الإلقاء والتفاوض الإداري ومهارات البروتوكول والإتيكيت، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة كافة موظفي قسم الإعلام والعلاقات العامة بجامعة بغداد، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (10) أفراد، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من موظفي الإعلام والعلاقات العامة لم يلتحقوا بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم الاتصالية، وأن موظفي الإعلام والعلاقات العامة يستخدمون وسائل متعددة لتسويق رسائلهم الإعلامية أبرزها الكتيبات والمطبوعات والصحف والتلفزيون، وأن غالبية موظفي الإعلام والعلاقات العامة يمتلكون معرفة بالمهارات الاتصالية، وأن نسبة كبيرة من الموظفين يجيدون فن الإلقاء، وأن العاملين في قسم الإعلام والعلاقات العامة يستخدمون التسويق الالكتروني لرسائلهم الإعلامية عبر موقع الجامعة والبريد الإلكتروني والفيس بوك.

6) دراسة (شبيب، 2012)، بعنوان "مهارات التفاوض لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية: وزارة الكهرباء ووزارة النقل أنموذجا".

وهدفت إلى معرفة حجم مشاركة ممارسي العلاقات العامة في الوزارات العراقية في العمليات التفاوضية، وتحديد أنواع المشاركات التفاوضية من حيث الجمهور المستهدف، والتعرف على مدى إجادة العاملين في أقسام العلاقات العامة لمهارات التفاوض، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة الموظفين العاملين بأقسام ودوائر العلاقات العامة في وزارتي الكهرباء والنقل، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (45) فرداً، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في أقسام العلاقات العامة ما زالوا بعيدين عن المشاركة في أدوار مهمة مثل العمليات التفاوضية، كما أظهرت أن من أسباب نجاح المفاوض هو امتلاكه لمهارتي الاتصال والإقناع، وأن بعض العاملين في أقسام العلاقات العامة قد التحقوا بدورات تدريبية تخص التفاوض، وأن الإدارات العليا في الوزارات هي أحد أسباب عدم مشاركة العاملين في أقسام العلاقات

العامة في عمليات مهمة مثل عمليات التفاوض، وأوصت الدراسة بزيادة عدد الدورات التدريبية في فن التفاوض للعاملين في أقسام العلاقات العامة في الدوائر الحكومية، وإدخال مادة تعليم مهارات التفاوض في مناهج أقسام العلاقات العامة في كليات الإعلام الحكومية والأهلية، قيام الوزارات بزج العاملين في أقسام العلاقات العامة في كافة العمليات التفاوضية التي تجريها الوزارات للاطلاع واكتساب الخبرة.

7) دراسة (أبو مدين، 2011)، بعنوان "دور إدارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر ادارة البنك والعملاء – دراسة تطبيقية على بنك فلسطين".

وهدفت إلى توضيح دور العلاقات العامة في المصارف في بناء سمعة جيدة لدى العملاء، والتعرف على مدى نجاح موظف العلاقات العامة في جذب العملاء الجدد، ومدى قدرته على إنشاء وسائل اتصال فعالة، ودوره في زيادة ولاء العملاء تجاه المؤسسة التي يتعاملون معها، والكشف عن العقبات والصعوبات التي تواجهه، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي العلاقات العامة وكبار المدراء في بنك فلسطين، وكذلك كبار عملاء بنك فلسطين، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة الموظفين حيث تكونت عينة الدراسة من (60) موظف وموظفة وكبار المدراء في بنك فلسطين، بالإضافة إلى عينة عشوائية من عملاء بنك فلسطين بلغ عددها (70) عميل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دوراً مؤثراً في سمعة المصرف مع عملائه المحليين، وفي جذب عملاء جدد والمحافظة على عملائه الحاليين، وأنها تؤثر في تعزيز العلاقات مع المجتمع من وجهة نظر الموظفين، وأنها تأثرت من كفاءة العاملين في العلاقات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الصورة الذهنية وتحقيق السمعة الجيدة للبنك من خلال إيجاد وسائل اتصال أكثر فاعلية مع الجمهور، ووضع دائرة العلاقات العامة لخطط وبرامج هدفها الأساسي هو تعزيز ثقة الجمهور بالبنك وخلق نوع من ولاء الجمهور له وجذب عملاء جدد إلى المصرف، والحرص على ايصال المطبوعات والمنشورات الصادرة عن البنك للفئات المستهدفة والمعنية بتركيز أكبر، وزيادة الاهتمام بتعزيز العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني المختلفة من خلال عقد ندوات وورشات عمل متنوعة تهدف للتعريف بخدمات البنك وأنشطته المختلفة، وعقد دورات تدريبية متخصصة لموظفي العلاقات العامة خصوصاً في مجال اللغات المختلفة لتعزيز قدرات الموظف في التخاطب مع الجمهور الخارجي بمختلف جنسياته، والعمل على تنمية قدرات موظف العلاقات العامة الكتابية والخطابية واتصاله الشخصي مع الآخرين.

8) دراسة (مسيلي، 2009)، بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية – دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس – قسنطينة".

وهدفت إلى التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة، وكيفية عملها، والأساليب والوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها، وتشخيص المعوقات التي تعرقل نشاطهت ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أدوات الملاحظة والمقابلات الشخصية والاستمارة، وقد تكونت عينة الدراسة من (341) موظف وموظفة من أصل (3422) من الموظفين داخل المستشفى الجامعي بقسنطينة موزعين على مصالح وأقسام المستشفى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة في المستشفى مهملة، ولا تحتل مكانتها التي تستحقها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى بالرغم من وعي إدارة المستشفى بأهمية كسب تأييد الجماهير، وأن الأساليب والوسائل التي يستعملها مكتب الإعلام والاتصال بالمستشفى من أجل كسب ثقة وتأييد أفراده والجمهور الخارجي غير ناجحة وغير فعالة، وأوصت الدراسة الإدارة العليا بالمستشفى بضرورة إنشاء إدارات وأقسام أو وحدات علاقات عامة في الجهات التي لا توجد بها علاقات عامة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لها وزيادة المخصصات المالية بحيث تتكافأ مع المسئوليات التي تقع على عاتقها، وتعزيز تعاون الإدارات المختلفة في المستشفى مع العلاقات العامة حتى يتسنى لها القيام بواجباتها على أكمل وجه، كما أوصت الدراسة إدارة العلاقات العامة بالعمل على إقناع الإدارة العليا بأهمية وظيفة العلاقات العامة والدور الذي تلعبه في النهوض بالمستشفى، وتجنب وضع خطط غير قابلة للتنفيذ، والاستفادة من وسائل الاتصال داخل المستشفى، وإصدار مجلة دورية للاتصال بفئات الجمهور المختلفة، وعقد مؤتمر سنوي لمديري إدارات العلاقات العامة لتبادل الآراء والخبرات، وإقامة ندوات ودورات تدريبية بصفة دورية للعاملين بها من أجل رفع كفاءتهم وإطلاعهم على كافة الطرق المستحدثة.

الدراسات الأجنبية:

9) دراسة (Johansson and Larsson, 2015)، بعنوان "تعقيد عمل العلاقات العامة".

The Complexity of Public Relations Work.

وهدفت إلى التعرف على الأدوار التي يؤديها مدراء العلاقات العامة السويديون في منظماتهم، واستكشاف مدى تعقد عمل العلاقات العامة في السويد خاصةً وأن نسبة عالية من مزاولي العلاقات العامة يعملون في القطاع العام، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعة من منتسبي جمعية العلاقات العامة السويدية يمثلون كافة القطاعات الصناعية والاجتماعية

ويشغلون منصب مدير أو رئيس قسم، وقد تم استخدام أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (261) موظفاً، وبلغت نسبة الاسترداد (30%).

وقد أظهرت الدراسة أن طبيعة عمل المستوى الإداري في العلاقات العامة يمتاز بالتعقيد، وأنه لا يمكن استخدام الفرق بين المدراء والفنيين في العلاقات العامة لفهم المناصب الإدارية في حقل العلاقات العامة، كما أظهرت أن هذا التعقيد يظهر بشكل أكثر وضوحاً عند مقارنة عمل مدراء العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص، وأوصت الدراسة بضرورة عمل تحليل لأدوار مدراء العلاقات العامة في أنواع مختلفة من المنظمات.

10) دراسة (Öksüz and Görpe, 2014)، بعنوان "دور متخصصي العلاقات العامة والاتصالات الأتراك في المسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة حول الممارسات والاتصالات لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في تركيا".

The Role of The Turkish Public Relations/Communication Professionals in Corporate Social Responsibility: A Research on Practices and Communications of CSR Programs in Turkey.

وهدفت إلى تحليل الدور الذي يؤديه مدراء الاتصال بالشركات في استراتيجيات وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة في البيئة التركية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الشركات في قطاعات مختلفة لاستطلاع دور ووظيفة مدراء الاتصال بشركاتهم في المسئولية الاجتماعية للشركة، كما اشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء في الجمعية التركية للمسئولية الاجتماعية للشركات، وقد تم استخدام أداة المقابلات الشخصية وجهاً لوجه وعلى الهاتف، حيث تم إجراء (6) مقابلات مع (17) من أعضاء الجمعية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مدراء الاتصال بالشركات لديهم معرفة بالمسئولية الاجتماعية للشركات، وأنهم يقومون بربطها بالأهداف التنظيمية لمؤسساتهم، لكنهم يشتكون من وجود بعض المحددات والمخاوف المتعلقة بإيصالها.

11) دراسة (Falkheimer and Heide, 2014)، بعنوان "من العلاقات العامة للاتصالات الاستراتيجية في السويد: ظهور حقل المعرفة العابرة للحدود".

From Public Relations to Strategic Communication in Sweden: The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge.

وهدفت إلى وصف تطور ومأسسة التعليم والبحوث في حقل العلاقات العامة في السويد، والتأكيد على أن الاتصالات الاستراتيجية هي الإطار المفاهيمي الأشمل والأكثر أهمية ونجاعة من العلاقات العامة في القيام بعمليات الاتصال المرجوّة للمؤسسة في المجتمع المعاصر، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاستناد بشكل أساسي على البيانات الثانوية عن حقل العلاقات العامة، وبحوث سابقة حول التعليم والبحوث في العلاقات العامة في السويد.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التواصل الاستراتيجي يشمل ضمناً الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة، وكذلك جوانب نظرية الإدارة والتسويق، مما يتيح للباحث فهم وشرح ونقد عمليات الاتصال المعاصرة داخل المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع المحيط على حد سواء.

12) دراسة (Spack, 2011)، بعنوان "دور استراتيجيات وتكتيكات العلاقات العامة في بناء علاقات متماثلة مع المانحين".

The Role of Public Relations Strategies and Tactics in Building Symmetric Donor Relationships.

وهدفت إلى البحث في العلاقة بين المنظمات غير الربحية والمانحين لها، والبحث في الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي تستخدمها المنظمات غير الربحية لبناء علاقات مع المانحين والمحافظة عليها، والكشف عن مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات والتكتيكات، وقد وظفت الدراسة المنهج الكمي من خلال تحليل المواقع الإلكترونية لستة منظمات غير ربحية لتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها تلك المنظمات في بناء علاقة مع المانحين، ومن ثم استخدم المنهج الوصفي من خلال عقد مجموعة تركيز Focus Panel لمجموعة مكونة من 6-8 من المانحين غير الربحيين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الكم الأكبر من المعلومات الموجودة في المواقع الإلكترونية للمنظمات غير الربحية لا تلبي احتياجات المانحين، وأن بعض المعلومات التي يطلبها المانحين غير موجودة على الإطلاق، وأن بعضها الآخر مفقود داخل كم هائل من المعلومات، كما أظهرت الدراسة أن المانحين لا يقضون أوقاتهم في المواقع الإلكترونية للمنظمات غير الربحية بحثاً عن معلومات يحتاجونها، وأوصت الدراسة بضرورة أن تحرص المنظمات غير الربحية على أن تظهر مواقعها الإلكترونية المعلومات التي تلبي احتياجات المانحين بشكل واضح وسهل، كما أوصت الدراسة بالبحث مستقبلاً في وسائل الدعاية المطبوعة لتحليل الاستراتيجيات والتكتيكات التي تحتويها، والبحث أيضا عن السبل التي تستطيع من خلالها المنظمات غير الربحية الحصول على تغذية راجعة من المانحين.

13) دراسة (Jeong, 2009)، بعنوان "ماذا الذي يفعله محترفو العلاقات العامة؟: استكشاف العوامل الأساسية التي تؤثر على تصورات ممارسي العلاقات العامة لأدوار وظائفهم في شركات العلاقات العامة الكورية العالمية".

What do PR Professionals do?: Exploring the Core Factors Affecting PR Practitioners' Perceptions of Their Job Roles in Global PR Firms in Korea.

وهدفت إلى التعرف على مدى إدارك مزاولي العلاقات العامة في شركات العلاقات العامة العالمية وفهمهم لطبيعة دورهم ووظائفهم في تلك الشركات، وتحديد العناصر التي تدعم تلك الوظائف، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، باستخدام أداة المقابلات الشخصية المعمقة، حيث اشتلمت عينة الدراسة على 20 من مزاولي العلاقات العامة العاملين في الفروع الكورية لأكثر خمسة شركات عالمية شهرة في مجال العلاقات العامة، ويتمتعون بعضوية جمعية استشاريي العلاقات العامة الكورية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنماط بارزة لأدوار ووظائف لمزاولي العلاقات العامة في شركات العلاقات العامة العالمية هي: دور المدير أو المستشار الاستراتيجي، الدور الفني غير الاستراتيجي، ودور مدراء الأعمال، وأن الأدوار الوظيفية لمزاولي العلاقات العامة مرتبطة بشكل وثيق بالمسمى الوظيفي، والخبرة العملية، والعمر، والمؤهلات التعليمية، وأن هناك مجموعة عوامل تلعب دوراً في تشكيل دور ووظيفة ممارسي العلاقات العامة العاملين في شركات العلاقات العامة العالمية منها: تصورات العميل حول العلاقات العامة والعلاقات مع العملاء، والمبادئ والقواعد الخاصة بالشركات التي يعمل بها الممارس، خصوصية وسائل الإعلام، السمات الثقافية، العقود التجارية مع العملاء، والمسمى الوظيفي للممارس، وأوصت الدراسة ممارسي العلاقات العامة بأن يكونوا على دارية أكبر بالعوامل التي تؤثر في وظيفتهم ودورهم إيجاباً أو سلباً، وأن يكونوا أكثر مهنية عن طريق تقليل آثار العوامل السلبية وتعزيز العوامل الإيجابية التي تؤثر على عملهم.

14) دراسة (Killingsworth, 2009)، بعنوان "الاتصالات البلدية الحكومية: حالة اتصالات الحكومة المحلية".

Municipal Government Communications: The Case of Local Government Communication.

وهدفت إلى التعرف على درجة اهتمام البلدية بالعلاقات العامة وكيفية ومدى ممارستها للعلاقات العامة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة إحدى البلديات الكبرى في غرب كندا كحالة دراسية وهي بلدية تشهد نمو اقتصادي وسكاني متسارع، وتم جمع بيانات الدارسة من خلال أداة

المقابلات الشخصية مع التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمدراء بالبلدية بالإضافة إلى مطالعة الوثائق الحديثة والمواد الأرشيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الإدراك لأهمية الاتصالات في البلدية تختلف باختلاف الشخص وخبراته واطلاعه على نتائج استراتيجيات التواصل المهني، وأن التواصل في البلدية لا يحوز على اهتمام الحزب الحاكم بالبلدية، وبالتالي لا يؤثر في عملية اتخاذ القرار في البلدية، وأن وحدة خدمات الاتصالات المؤسسية وخدمات الجمهور بالبلدية قامت بتطوير عدة أدوات وأنظمة لضمان استمرارية وثبات تخطيط وتنفيذ عمليات الاتصال، وأن البلدية تستخدم عدة نماذج للاتصالات ثنائية الاتجاه هي: استطلاعات رضى الجمهور، ومركز الاتصالات المجاني، وبعض أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي. وعبّر المستجيبون عن أن برامج التواصل بالبلدية فعالة في توعية المواطنين حول القضايا التشغيلية وإعادة تدوير النفايات وإغلاقات الطرق والمشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات حول الفروق بين الاتصالات في البلديات الكبيرة والبلديات الصغيرة، والفروق بين الاتصالات البلدية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، واستطلاع النظرية الجديدة للعلاقات العامة المتعلقة بالحاجة لتطوير نمط مختلف للعلاقات العامة في القطاع العام.

15) دراسة (Castelli, 2007)، بعنوان "العلاقات العامة الحكومية: تقييم كمي لدور موظفي العلاقات العامة الحكومية وأنماط العلاقات العامة المستخدمة".

Government Public Relations: A Quantitative Assessment of Government Public Relations Practitioner Roles and Public Relations Model Usage.

وهدفت إلى التعرف على الأدوار التي تؤديها الاتصالات الحكومية، وعلى نمط العلاقات العامة الذي يُمارس في الحكومات المحلية، ومدى الاهتمام الذي تعيره المؤسسات البلدية لوظيفة العلاقات العامة، ومدى تأثير مجموعات الضغط في نمط أو أدوار العلاقات العامة، والتعرف على خبرة الأقسام المختلفة بالبلديات حول أنماط وأدوار العلاقات العامة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على استبانة الكترونية نظراً لسهولة وسرعة جمع البيانات من خلالها، وتكونت العينة من أعلى موظفي العلاقات العامة بالبلديات مرتبة في الاتصال والتواصل في (183) مدينة يتراوح عدد سكانها من (100) إلى (299) ألف نسمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البلديات تولي اهتماماً كبيراً بوظيفة العلاقات العامة، وأن الشخص الذي يشغل أعلى منصب في وظيفة الاتصال والتواصل في البلدية هو في الغالب مدير العلاقات العامة، وأن أدوار أقسام العلاقات العامة تنحصر في إصدار المطبوعات وصياغة البيانات الصحفية،

كما أظهرت الدراسة أن جهود موظفي العلاقات العامة بالبلديات تنحصر في نمطين من الاتصال أحادي الاتجاه، الأول: يتضمن إصدار معلومات عامة بهدف تحسين الصورة العامة للبلدية، والثاني: يركز على العمل الإعلامي الدعائي الموجه لزيادة صيت وشهرة البلدية، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر الكثافة السكانية على وظائف العلاقات العامة بالبلديات، وأن يكون هناك تناسب بين حجم أقسام ودوائر الاتصال وموازنتها بالبلديات من ناحية وحجم المدينة التي تمثلها من ناحية أخرى.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالبلديات والهيئات المحلية:

يعرض هذا المحور الدراسات التي تتعلق بالبلديات والهيئات المحلية، وقد بلغ عددها (15) دراسات عربية وأجنبية، وتعرض من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

16) دراسة (الخطيب ورداد، 2015)، بعنوان "المشاركة الشعبية في إعداد المخطط الهيكلي من وجهة نظر سكان التجمعات الحضرية في محافظة الخليل – حالة دراسية".

وهدفت إلى قياس مستوى المشاركة الشعبية في المخططات الهيكلية داخل التجمعات السكانية الحضرية في محافظة الخليل، والتعرف على طرق هذه المشاركة، ودورها في عمليات التنمية والتخطيط المحلية من وجهة نظر سكان التجمعات الحضرية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع السكان في التجمعات الحضرية في محافظة الخليل، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن فئة ضئيلة من أفراد العينة (9.5%) فقط أعربوا عن مشاركتهم بعملية التخطيط، فيما اعتبرت الغالبية (93%) أن المشاركة الشعبية تسهم في تطوير العملية التنموية في التجمع، وأوصت الدراسة بضرورة اللجوء إلى وسائل جديدة لنشر المعرفة، وأن على الجهات الإدارية المحلية تغيير سياساتها تجاه السكان من خلال تفعيلهم بشكل جدي عبر إشراكهم في جميع مراحل إعداد المخططات الهيكلية بالاعتماد على منهج المشاركة الشعبية، والعمل على رفع النسبة المنخفضة لحجم المشاركة الشعبية من أجل أن يأتي المخطط الهيكلي معبراً عن طموحات واحتياجات السكان، وتوظيف نخبة من المخططين الذين يؤمنون بمبدأ المشاركة الشعبية في التخطيط ليشكلوا حلقة وصل بين سكان المجتمعات ومتخذي القرارات التنموية على المستوى المحلي.

17) دراسة (كرضامة، 2014)، بعنوان "تقويم تجربة الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان".

وهدفت إلى وضع أسس علمية وإدارية للخروج بالولاية من المشاكل والمعوقات التي تواجهها في مجال الحكم المحلي، وتوضيح دور المشاركة الشعبية في عملية التنمية، ورفع مستوى الخدمات بالولاية

وزيادة كفاءة العاملين بها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداتين هما الاستبانة والمقابلات الشخصية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع السكان في ولاية جنوب كردفان السودانية، حيث تم توزيع الاستبانة عينة عشوائية اشتملت على المحليات (البلديات) والوحدات الإدارية التابعة للولاية، أما المقابلات فقد أجريت مع المدراء التنفيذيين والمعتمدين وأعضاء من المجلس التشريعي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الدعم المركزي يمثل العمود الفقري لمؤسسات الحكم المحلي بسبب شح الإيرادات الذاتية وعدم كفايتها لتلبية كل متطلبات الحكم المحلي، وأن المحليات الجديدة بحاجة إلى تدريب للكوادر البشرية فيها، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب الأطر البشرية لزيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل والإصلاح الإداري، وإنشاء صندوق لتنمية المحليات لإحداث التوازن التنموي بين المحليات، وربط المحليات ببعضها البعض بشبكة اتصالات لتعزيز التواصل فيما بينها.

18) دراسة (ربايعة وحبش، 2013)، بعنوان "دور المشاركة الشعبية في المشاريع التي نفذتها المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين".

وهدفت إلى معرفة دور المشاركة الشعبية في المشاريع التي نفذتها المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في تلك المحافظة، وتوفير بيانات علمية تمكن المجالس البلدية من تحديد سبل تعزيز علاقة المواطنين بالمجالس البلدية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة جميع أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في محافظة جنين والبالغ عددهم (153) عضواً، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة السكان المحليين في المشاريع التي نفذتها المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين كانت دون المتوسط، وأن مشاركتهم في إنجاح تلك المشاريع كانت كذلك دون المتوسط، كما أظهرت أنه كلما زادت درجة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في المشاريع التي نفذتها المجالس، كلما زاد دورهم في إنجاح المشاريع المنفذة وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية والعكس صحيح، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم ورش عمل وندوات من قبل المجالس البلدية لنشر وترسيخ ثقافة المشاركة الشعبية بين المواطنين، وأن تعمل المجالس البلدية على اتباع سياسة تخطيط قائمة على المشاركة المحلية الفاعلة من قبل المواطنين، وأن تعمل على تشكيل دوائر دائمة مهمتها تلقي شكاوى واقتراحات المواطنين لدراستها ورفع التوصيات بشأنها إلى المجالس البلدية، وأن تقوم بالتواصل الدائم مع المواطنين في المناسبات الاجتماعية، وأن تعمل على إشراك المواطنين في اللجان التي تشكلها للاستفادة من قدراتهم واستثمارها في تطوير المجتمع المحلي، وأن تقوم الجهات

الرسمية (المجلس التشريعي ووزارة الحكم المحلي) بسن التشريعات التي تعطي المواطن دوراً واضحاً في رسم السياسات المحلية والمشاركة في تنفيذها ومتابعتها.

19) دراسة (ناصر، 2013)، بعنوان "نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية".

وهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية والسياسات والإجراءات المتبعة في إطاره، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في خطة بلدة قبلان، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداة المقابلات الشخصية مع المعنيين من أهل الخبرة في وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات والفريق الاستشاري المشرف على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية وفريق التخطيط الأساسي في بلدية قبلان واللجان التخصصية المشاركة في تلك الخطة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بلدة قبلان تعتبر من البلدات الرائدة في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، وأن خطتها تميزت باتساع المشاركة المجتمعية فيها، وأن التمويل في الحكومة الفلسطينية بما فيها بلدة قبلان يعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الخطة التنموية الاستراتيجية وجعلها في متناول جميع موظفي البلدية والمؤسسات الرسمية والأهلية والمواطنين، وتفعيل آليات بديلة للتمويل الخارجي في تمويل المشاريع مثل بناء الشراكات مع القطاع الخاص وصياغة الاتفاقيات والعقود وجمع التبرعات، وتعزيز علاقة بلدة قبلان وعموم الهيئات المحلية مع المنظمات الإقليمية والدولية ذات العلاقة مثل منظمة المدن العربية والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية من أجل توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والمشاريع التنموية، وترويج المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والتأكيد على مفهوم المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط التمويل الاستراتيجي.

20) دراسة (أبو فريا، 2013)، بعنوان "العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة – حالة عملية بلدية بيت لاهيا".

وهدفت إلى التعرف على أهمية المشاركة المجتمعية ودورها في تنفيذ ومتابعة التنمية المحلية، والتعرف على دور البلديات في تنفيذ برامج التنمية، ومعرفة الأسباب الرئيسية التي تعيق تنفيذ المشاريع التنموية في بلديات قطاع غزة، وتوضيح مدى ارتباط التمويل الأجنبي بأهداف وسياسات خارجية، وتصنيف مصادر التمويل الأجنبي وتحليل مدى تأثيرها على تمويل المشاريع التطويرية ومدى اعتماد بلديات قطاع غزة على التمويل الأجنبي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت التحليل

القياسي للسلاسل الزمنية لمصادر التمويل المختلفة وما مدى تأثيرها في الإنفاق على المشاريع التطويرية.

وقد أظهرت الدراسة ضعف التمويل المحلي من البلدية والحكومة على حدٍ سواء وعدم تأثيره في تنفيذ المشاريع التطويرية، وكبر مساهمة التمويل الأجنبي في إنشاء المشاريع التطويرية في بلدية بيت لاهيا، وأن التمويل المحلي يعطي الهيئة المحلية الاستقلال المالي والإداري، وأن أهم أسباب ضعف التمويل المحلي تعزى إلى الوضع السياسي والاقتصادي السئ في قطاع غزة وإلى الثقافة السلبية لدى المواطنين تجاه ثمن الخدمات، وكذلك إلى تسعير الخدمة البلدية من قبل إدارة البلديات بأقل من ثمن التكلفة وتطبيق الإعفاءات والخصومات، وأن وكالات التنمية العالمية تمثل سياسة الدولة الممولة وترتبط ارتباطاً كاملاً بالأجندة السياسية للدولة المانحة، وأوصت الدراسة بضرورة البدء بالاعتماد على الإيرادات المحلية والنظر إلى التمويل الأجنبي على أنه عابر ومؤقت، وتسعير خدمات البلدية بسعر التكلفة على الأقل، والحد من الإعفاءات التي تعتبر إهداراً للمال العام، وزيادة الدعم الحكومي للهيئات المحلية بما يساهم في تمويل المشاريع التطويرية، ووضع نظام آلي للجباية بحيث تستقطع رسوم الخدمات البلدية بطريقة آلية من مصادر دخول المستفيدين، والتزام المواطن بدفع ثمن الخدمات التي يتلقاها من الهيئات المحلية والذي يؤدي إلى زيادة قدرتها على زيادة جودة الخدمات ورفاهية المواطن.

21) دراسة (منصور، 2013)، بعنوان "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى".

وهدفت إلى التعرف على العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وذلك من خلال دراسة الحوافز المادية والحوافز المعنوية والرضا الوظيفي وكذلك التدريب، لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارة العليا للبلديات والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير دائرة، حيث بلغ عدد عينة الدراسة 181 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات، كما بيّنت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين إنتاجية العاملين في البلديات، في المقابل أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين إنتاجية العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المادية مع ضرورة ربطها بالأداء، والعمل على تطوير الأنظمة الإدارية، ومنح الترقيات على أسس ومعايير موضوعية سليمة، والعمل على غرس الولاء

التنظيمي من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، كما أوصت بضرورة قيام البلديات بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للبلديات، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها واتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء وإنتاجية العاملين في هذه البلديات.

22) دراسة (محمود، 2012)، بعنوان "استراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية".

وهدفت إلى دراسة وتحليل وتقييم واقع مجالس الخدمات المشتركة في المحافظات الشمالية الفلسطينية (شمال الضفة الغربية)، وتحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه عملها، ووضع استراتيجية لتنميتها وتطويرها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداتين هما الاستبانة والمقابلات الشخصية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأعضاء والرؤساء والمدراء التنفيذيين والمحاسبين والمهندسين في مجالس الخدمات المشتركة في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددها 32 مجلس ما بين مجلس خدمات مشتركة وبلدية، حيث تم توزيع الاستبانة عينة عشوائية اشتملت على أعضاء مجالس خدمات مشتركة في المحافظات المستهدفة واشتملت على 32 موظف، أما المقابلات فقد أجريت مع الأشخاص ذوي العلاقة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تمويل مجالس الخدمات المشتركة هو خارجي ويعتمد بشكل أساسي على المانحين، وأن تلك المجالس لا تشرك المواطنين في التخطيط الطويل لمشاريعها التنموية، وأن هناك مجالس خدمات مشتركة لا تمتلك مقومات مادية أو بشرية كافية، كما أظهرت أن وجود المجالس المشتركة عزز من فرص استقطاب التمويل لإحداث التنمية المحلية، وأن مستويات التمويل متذبذب حسب الأوضاع الأمنية والسياسية السائدة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التجارب العالمية والإقليمية في مجال عمل المجالس المشتركة والتنمية المحلية، وإيلاء هذه المجالس أهمية خاصة بالعلاقات العامة لتوسيع علاقات المجلس المشترك مع المجتمع المحلي والخارجي، وتوسيع علاقات التوأمة والاندماج بين الهيئات المحلية الفلسطينية مما يساعد على جلب الدعم الداخلي والخارجي، والحفاظ على تنوع مصادر التمويل للمجالس المشتركة، وقيام المجالس المشتركة بتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية عبر مشاريع تنموية تكون تابعة للمجالس المشتركة، واتباع نظام حوافز لتشجيع الهيئات المحلية والمجالس المشتركة على الإبداع والتطوير في الخدمات، وقيام السلطة الوطنية بتضمين الميزانية العامة بنود لدعم التنمية المحلية.

23) دراسة (سكيك، 2012)، بعنوان "دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة – حالة دراسية: تجربة لجان أحياء بلدية غزة".

وهدفت إلى التعرف على واقع المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة، وتعريف الأفراد والمؤسسات على أهمية المشاركة المجتمعية للجان الأحياء ودورها الفاعل في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة، ووضع آليات وبرامج لتعزيزها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع سكان حي الشيخ رضوان بمدينة غزة والبالغ عددهم (38,285) نسمة (2011)، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (102) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق واسع لمبدأ المشاركة المجتمعية بين لجنة الحي والمواطنين وأن ما نسبته (68.63%) من أفراد عينة الدراسة مارسوا بالفعل أعمالاً تطوعية، وأن ما نسبته (69.22%) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن لجان الأحياء تزيد من كفاءة وفعالية البلديات، وأن البلدية تضع المشاركة المجتمعية هدفاً أساسياً في عملها بالرغم من أنها لم تضع السياسات الكافية للتطبيق، وأن ضعف الموارد المالية للبلدية ولجنة الحي تعتبر من أبرز العوائق التي تحول دون قيامها بواجباتها تجاه المجتمع، وأوصت الدراسة البلديات بضرورة إخضاع العاملين فيها وفي لجان الأحياء إلى برامج تدريبية حول موضوع المشاركة المجتمعية، وإنشاء إدارة في البلدية من شأنها تطوير استراتيجيات لدعم ومساندة الأفراد والمنظمات التي تعمل على ربط البلدية ولجان الأحياء بالمجتمع المحلي، وتشجيع المواطنين على المشاركة المجتمعية ورصد مكافآت مالية أو عينية للمشاركين بأفكار واقتراحات بناءة.

24) دراسة (أحمد، 2010)، بعنوان "إشكالية عجز ميزانية البلديات – دراسة تطبيقية لبلديات جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال، فرطوفة بولاية تيارت".

وهدفت إلى معرفة الأسباب المؤدية إلى تفاقم مشكلة عجز ميزانية البلديات، والوقوف على أسباب عدم تكافؤ الإيرادات والنفقات المحلية تجنباً للوقوع في العجز، وما هو السبيل لحل مشكلة العجز، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (3) بلديات جزائرية بولاية تيارت هي بلدية جيلالي بن عمار، وبلدية سيدي علي ملال، وبلدية فرطوفة، حيث اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، وفي الجانب العملي الميداني استخدم الباحث المنهج التطبيقي حيث عرض واقع ميزانية البلديات محل الدراسة بنوع من التحليل الكمي والنسبي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب العجز المالي بالبلديات محل الدراسة تتمحور حول أسباب داخلية (ذاتية) وأخرى خارجية، من أهم الأسباب الداخلية هو الارتفاع السريع في نفقات البلدية

وانخفاض إيراداتها بسبب عدم تحديث رسوم إيجارات الممتلكات البلدية كما هو دارج بالسوق، وبسبب سوء الإدارة وعدم الاهتمام بالعنصر البشري، ومن أهم الأسباب الخارجية لمشكلة العجز المالي بالبلديات هو عشوائية التقسيم الإداري الذي أفرز وجود بلديات نائية وفقيرة لا تمتلك أدنى مقومات التنمية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام البلديات بترشيد إنفاق الأموال البلدية، والاهتمام بالموارد البشرية وتفعيل أدائها، وإشراك المجتمع المدني وتحسين الشفافية، وأن تكون الرقابة المركزية رقابة توجيهية جوارية تختص بمحاربة مظاهر الفساد من دون التضييق على حرية الإدارة بشكل يضمن ويعزز اللامركزية، والعمل على إيجاد نظام اختياري أو إلزامي يسمح بخلق جو من التعاون ما بين البلديات، وأخيراً دعم التنمية الريفية لتخفيف الضغط على البلديات.

25) دراسة (المصدر، 2010)، بعنوان "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية".

وهدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وقد ضم مجتمع الدراسة الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (247) فرداً وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد ما نسبته 70.8% منها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب في الهيئات المحلية يتم تقييمه على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، أو النتائج التنظيمية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بالنسبة لمجالي "التعلم" و"النتائج التنظيمية" تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والهيئة المحلية وعمل المبحوث، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلّم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

26) دراسة (بطارسة، 2004)، بعنوان "التمويل المحلي: دراسة تحليلية للتجربة الأردنية".

وهدفت إلى بلورة المشكلات الإدارية والمالية التي تعاني منها البلديات للتوصل إلى حلول عملية تسهم في الخروج من الركود الذي تعاني منه البلديات في وضعها الحالي، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، معتمداً على تحليل نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال مع إضافة البعد النظري والشمولي الذي كوّنه الباحث من خلال تدريسه لمساق الإدارة المحلية في الجامعات الأردنية والدورات التدريبية التي شارك بها لتدريب القيادات الإدارية في البلديات، بالإضافة إلى أبحاث سابقة أجراها في موضوعات ذات صلة بعنوان هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العجز المالي والمديونية العالية في البلديات الأردنية ترجع لمجموعة من الأسباب تتلخص في ضعف موارد البلديات الذاتية، وزيادة الطلب على الإنفاق المحلي كنتيجة للنمو السكاني والحضري والتطور الاجتماعي والثقافي، وعدم كفاية دعم الحكومة المركزية، والانحراف الإداري وإهدار المال العام، وتقليص صلاحيات البلديات لصالح أجهزة السلطة المركزية، وضعف جهاز الجباية، والاعتماد على الديون وارتفاع نسبة سداد الديون، وتراجع الإنفاق الرأسمالي الذي من شأنه أن يعود بالفائدة على البلديات، أوصت الدراسة بضرورة تحديث التشريعات المتعلقة بصلاحيات البلديات لمواكبة المستجدات في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن يتم دمج البلديات على أسس علمية، ووضع هياكل جديدة للبلديات تتناسب مع صلاحياتها الجديدة وحجمها وأهدافها وطبيعة الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها، وإدخال أساليب التكنولوجيا الحديثة في أعمالها، ووضع دليل عمل للوظائف والإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات التي تقوم بها، وجذب كفاءات هندسية وإدارية لها وإعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم، وتقليل الرقابة المالية التي تمارسها الوحدات المركزية على البلديات، وإنهاء الديون المترتبة على البلديات من خلال زيادة دعم الحكومة المركزية، وتقدير الدخل الذاتي للبلديات وزيادة نسبة الموازنة الاستثمارية لها، ووضع خطة شاملة لمعالجة التهرب الضريبي والهدر المالي في البلديات، وتشجيع التبرعات والعمل التطوعي في البلديات.

الدراسات الأجنبية:

27) دراسة (Alnsour and Meaton, 2015)، بعنوان "توظيف البحوث الجامعية في تخطيط صنع القرار في البلديات الأردنية".

The use of university research in planning decision making in Jordanian municipalities.

وهدفت إلى التعرف على واقع توظيف سلطات التخطيط الأردنية للأبحاث الجامعية في عمليات اتخاذ القرار، واستكشاف العوامل المؤثرة على هذا التوظيف، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة جميع البلديات الأردنية الثلاثة والتسعون، وتم استخدام طريقة مختلطة لجمع البيانات بالاعتماد على أداتي الاستبانة والمقابلات المعمقة وجهاً لوجه باستخدام اسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى توظيف الأبحاث الجامعية في عمليات صنع القرار في البلديات الأردنية منخفض للغاية، كما أظهرت وجود عوامل قانونية وإدارية وتكنولوجية ومالية واجتماعية وبشرية تؤثر في هذا التوظيف، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء إعادة تقييم للقدرات الحالية

للبلديات، وإنشاء مراكز للأبحاث، وتنقيح قانون البلديات، وتطوير الموارد البشرية، وتشجيع الأبحاث المشتركة.

28) دراسة (Damurski, 2015)، بعنوان "من الاتصالات الرسمية إلى الاتصالات شبه الرسمي وغير الرسمية في التخطيط العمراني. رؤى من البلديات البولندية".

From Formal to Semi-formal and Informal Communication in Urban Planning. Insights from Polish Municipalities.

وهدفت إلى تحليل الأنماط الاتصالية الرسمية وشبة الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها البلديات البولندية في تواصلها مع الجمهور، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على ثمانية عشر بلدية بولندية تشهد نمواً سريعاً نسبياً في التخطيط العمراني خلال السنوات الحالية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كل المعلومات الناتجة عن عملية التخطيط ينظر لها كمعلومات عامة للجمهور، بالرغم من أن ليست كلها معلنة أو منشورة، وأن إجراءات التخطيط الرسمية عادة ما يتم إيصالها للجمهور من خلال قنوات الاتصال القانونية، وأن مالكي الأراضي والمطورين ورجال الأعمال لديهم هيمنة على قائمة الجهات المشاركة في عملية التخطيط، مما يؤثر على وضع الخطط في الظروف الاقتصادية غير المستقرة.

29) دراسة (Durukal and Genç, 2015)، بعنوان "استخدام الموارد المالية الخارجية في البلديات الكبرى: مراجعة على مشاريع البلديات الكبرى".

External Financial Resource Usage at Metropolitan Municipalities: A Review on Metropolitan Municipalities Projects.

وهدفت إلى الكشف عن النتائج الفعلية للمشاريع التي تم تنفيذها من قبل البلديات التركية الكبرى بالاعتماد على مصادر التمويل الخارجية، والتعرف على تأثير هذه المشاريع على التنمية المحلية، وتحليل الجهات المانحة التي تقدم الدعم المادي والتي يمكن للبديات التقدم للحصول على منحها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وضم مجتمع الدراسة عدداً من البلديات التركية الكبرى بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مصادر التمويل الخارجية لها تأثير هام وحيوي على أداء البلديات وعلى التنمية المحلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار البلديات في السعى للحصول على التمويل اللازم لمشاريع التنمية.

30) دراسة (Ahmaro, 2014)، بعنوان "التحكم بالأداء المالي للبلديات الأردنية من خلال تحسين النظام المالي – دراسة تحليلية".

Controlling the Financial Performance of Jordanian Municipalities by Improving Financial Regulations – An Analytical Study.

وهدفت إلى التعرف على أسباب ضعف الرقابة المالية في البلديات الأردنية، ودور التشريعات المتعلقة بأداء البلديات كمسبب لهذا الظواهر، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتحليل ظواهر ضعف الرقابة المالية كما ظهرت في التقارير السنوية لمكتب المحاسبة للسنوات من 2009 وحتى 2012، من خلال ربط هذه الظواهر بنقاط الضعف في التشريعات التي تسببها. كما قام الباحث بتحليل مواد القانون وكذلك القانون المالي الداخلي للبلديات.

وقد أظهرت الدراسة وجود قصور بارز في امتثال البلديات للقوانين والأنظمة المالية، بالإضافة إلى وجود ضعف في مالية البلديات، وأن هناك نقص وغموض في قانون البلديات في المواد التي تتعلق بسلطات رئيس البلدية ومدير البلدية، كما أنه منح وزير شئون البلديات سلطات تنفيذية ورقابية إضافية، وأن القانون المالي الداخلي للبلديات يتعارض مع قانون البلديات في عدة مواضع، وأنه يفتقر إلى الأسس المحاسبية الكافية التي تتيح المجال لوجود رقابة مالية سليمة في البلديات، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل قانون البلديات، واستبدال القانون المالي الداخلي للبلديات من أجل إتاحة المجال لتطبيق نظام مالي حديث يتميز بوجود محاسبة ورقابة سليمة ومعايير تنظيمية تتضمن تطبيق أفضل الممارسات المحلية والدولية، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة للرقابة الداخلية بالبلديات.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بواقع تمويل المشاريع في المؤسسات المعاصرة ومجالات تطويره:

يعرض هذا المحور الدراسات التي تتعلق بتمويل المشاريع في البلديات والمؤسسات المعاصرة ومجالات تطويره، وقد بلغ عددها (22) دراسة عربية وأجنبية، وتعرض من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

31) دراسة (النويقة، 2014)، بعنوان "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية".

وهدفت إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف، وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي، والكشف عن مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين بالجامعة، والكشف عن مدى توافر أبعاد تمكين فرق العمل في الجامعة من وجهة نظر المبحوثين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة فرق العمل المشكّلة في جامعة الطائف فرع الحوية وبلغ

عددها (19) فريقاً اشتمل على (120) موظفاً، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها بأسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد المستجيبين (110) موظفاً.

وقد أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقديرات المستجيبين، وأن هناك أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع مشاركة العاملين في جامعة الطائف بفرق العمل مما لذلك من أثر في زيادة دافعيتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على تعزيز أبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالنفوذ والاستقلالية مما لها من أثر إيجابي في تعزيز التميز التنظيمي.

32) دراسة (درادكة ومعايعة، 2014)، بعنوان "الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك – الأردن".

وهدفت إلى معرفة مستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات الجنس والتخصص والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (240) عضو هيئة تدريس من أصل (608) عضواً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص كان متوسطاً، ووجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص لصالح الذكور والكليات العلمية على التوالي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية والخبرة، وأوصت الدراسة بتشجيع الجامعات على إنشاء مراكز استشارية لخدمة القطاع الخاص.

33) دراسة (اشتيوي، 2013)، بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة–فرع غزة".

وهدفت إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة–فرع غزة، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة باستخدام اسلوب الحصر الشامل لتتمثل العينة بجميع العاملين في جامعة القدس المفتوحة – فرع غزة للعام الدراسي (2012–2013) والبالغ عددهم (87) موظفا وموظفة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (64.36%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الانظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استمرارية تدريب العاملين حتى تتناغم قدراتهم مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

34) دراسة (الزاملي، 2013)، بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

وهدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت العينة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة والبالغ عددهم (245) مديراً تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبنسبة (74.80%)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تُعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة)، ووجود فروق تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في مجالي (التفويض، الاتصال)، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري وسط التربويين على المستوى المدرسي وذلك لدوره في تحقيق الجودة.

35) دراسة (الشلفان، 2012)، بعنوان "دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء دراسة مسحية على موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض".

وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء لموظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (200) موظف، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة مقياس مستوى الإدارة بالمشاركة ونتائجها الذي أعده (Alyahya. 2005)، واستخدمت أيضاً مقياس مستوى الأداء الذي أعده (Alyahya. 2005).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالمشاركة ونتائجها مرتفع، وأن المستوى العام لمستوى الأداء الكلي مرتفع كذلك، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالمشاركة

ومستوى الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ المشاركة وإشراك العاملين في عملية صنع القرارات.

36) دراسة (جرار وأبو بهاء، 2012)، بعنوان "واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية: الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الأثر".

وهدفت إلى التعرف على مصادر تمويل المنظمات الأهلية وأشكاله، وسبل تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية في فلسطين، ومعرفة الوسائل الكفيلة لتحفيز الممول لتقديم الدعم للمنظمات الأهلية، واكتشاف المعوقات التي تحول دون تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية الفلسطينية، بالإضافة إلى قياس أثر التمويل الخارجي على أداء المنظمات الأهلية، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وأسلوب المسح الميداني من خلال استبانة وزعت على مجتمع المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية وعددها (134) منظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية المنظمات الأهلية لها أكثر من مصدر تمويلي، وأن الممول يقدم أشكالاً عدة من التمويل للمنظمات الأهلية أكثرها المنح المباشرة، وأن الدول الأوروبية هي أكثر الدول تمويلاً لبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية ومشاريعها، وأن دوافع تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت إغاثية بالدرجة الأولى، كما أظهرت وجود سبل كثيرة تحفز الممول لتقديم الدعم للمنظمات الأهلية منها التزام المنظمة بمنهج الإدارة الرشيدة، ومبدأ الشفافية والالتزام بشروط الممولين، وأظهرت وجود معوقات كبيرة للتمويل كان أهمها المنافسة غير البناءة بين المنظمات الأهلية وكثرتها بالإضافة إلى ضعف أدائها، وأوضحت أيضاً أنه باستثناء التمويل الأمريكي، فإن التمويل الأوروبي والعربي الإسلامي ذو أثر إيجابي على المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم موارد التمويل الخارجي لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ولضمان تنظيم العلاقة بين المنظمات الأهلية والممول الخارجي والحكومة، كما أوصت المنظمات الأهلية بضرورة إقامة مشاريع مدرة للدخل وعمل تحالفات استراتيجية واندماجات فيما بينها بهدف التخفيف من اعتمادها على التمويل الخارجي.

37) دراسة (حسب الله وآخرون، 2012)، بعنوان "أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة".

وهدفت إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة (الرؤية والأهداف، العلاقات الإنسانية، المركزية في اتخاذ القرارات، التحفيز، الرسمية في العمل، الثقة المتبادلة) على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء بالسودان، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في محلية جبل الأولياء وبلغ

عددهم (400) فرداً، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (150) فرداً.

وقد أظهرت الدراسة عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية، وعدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات، وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين، مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين، كما أظهرت عدم وجود المؤسسية في الإدارات المختلفة مما دلل على وجود خلل في الاتصال التنظيمي بالمحلية، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة، على أن يكون هذا الإصلاح برؤية واستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين، مع ضرورة توفير المعلومات الضرورية للعمل، وإعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهتمام، وضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً بين الإدارات المختلفة في المحلية، وبناء هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع الوضع الحالي والاستفادة من التجارب السابقة الخاصة بآليات العمل والإجراءات المتبعة، والتوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية المختلفة، وإتاحة فرصة أكبر للعاملين للمشاركة بشكل حقيقي ومدروس.

38) دراسة (أبو حماد، 2011)، بعنوان "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000م – 2010م".

وهدفت إلى التعرف على دور التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية العامة للمجتمع الفلسطيني وأثر ذلك على التنمية السياسية في قطاع غزة، ومداه في تحقيق متطلبات التنمية السياسية للمجتمع الفلسطيني وفق احتياجاته، والتعرف على المنظمات الدولية ومصادر التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في برامج التنمية السياسية المجتمعية في المؤسسات الدولية والأهلية في قطاع غزة والبالغ عددهم (170) موظفاً، حيث اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين بسبب سعيه لتحقيق غايات سياسية للدول المانحة في المجتمع الفلسطيني، وأن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تفتقر إلى أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل، وأنها تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة وطنية شاملة للتنمية في فلسطين مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني لا تعتمد على المساعدات الدولية المشروطة، وأن تتبنى المؤسسات الأهلية برامج التمويل التي تنسجم معها، وأن على هذه المؤسسات توخي الحذر من الشروط التي قد تضعها المؤسسات المانحة مقابل تمويل البرامج المختلفة،

والعمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي لتقليل اعتمادها على التمويل الخارجي، وإعداد خطط الطوارئ والتنمية عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة، وأخيراً، العمل على تمكين المؤسسات الأهلية من تطوير مقترحات المشاريع وسبل تجنيد الأموال.

39) دراسة (الشرعة والطراونة، 2011)، بعنوان "أثر استراتيجية التدريب على أداء العِاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".

وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، وعددها (81) شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار الشركات التي يتضح بأن لديها استراتيجية للتدريب من خلال البرامج التي تقوم بها وتتبع التخطيط الاستراتيجي، ولديها استراتيجيات وظيفية واضحة لمواردها البشرية، وخصوصا لنشاط التدريب، وبواقع (40) شركة أي (50%) من مجتمع الدراسة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المديرين في هذه الشركات، وطبقت استبانة على الشركات عينة الدراسة أي بواقع (6) استبانات لكل شركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية كانت مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم، وأن الإدارة العليا تهتم بالتدريب كنشاط استراتيجي يأتي بالدرجة الأولى بسبب سعيها إلى التحسين المستمر في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات واضحة للتدريب تكون منبثة من الاستراتيجية العامة.

40) دراسة (العيثاوي والكواري، 2011)، بعنوان "دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام: مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم".

وهدفت إلى التعرف على جوانب الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر، وسبل تفعيله وتطويره، والتعرف على أبرز المعوقات التي تعترضه من وجهة نظر العاملين في قطاع تطوير التعليم العام بدولة قطر، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من معلمين وإداريين ومديرين وقيادات إدارية

عليا بالمجلس والبالغ عددهم (2969) موظف، وتم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (890) موظفاً أي بنسبة (30%) من أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام متوسط، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها. كما أوضحت الدراسة أن من أبرز المعوقات تتمثل في الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع، وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والاعتماد على التفكير النمطي في إنجاز الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والتركيز على إعداد القيادات الإدارية على مستوى المجلس الأعلى للتعليم بشكل عام والمدارس المستقلة بشكل خاص، والعمل على تعزيز أهمية الإبداع من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسهم في تطوير أداء الأفراد، وينمى قدراتهم وتوجهاتهم الإبداعية، وأيضاً تدعيم مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.

41) دراسة (عدوان، 2011)، بعنوان "أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين – دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب".

وهدفت إلى التعرف على أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني في مؤسسة إبداع والارتقاء به إضافة إلى التعرف على الفروق الفردية التي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، نوع الوظيفة، نوع التدريب، مكان التدريب) ومدى تأثيرها على محاور الدراسة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (320) متدرب تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مجانية التدريب تعتبر من المحفزات القوية للالتحاق بالتدريب، وأن الرغبة بالتعلم والتطور تعتبر من أقوى الدوافع التي تدفع المتدرب بالالتزام بالتدريب، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود لمتغيرات الشخصية (السكن، مكان التدريب، الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة)، ووجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي الذي كان له تأثير على محوري تحديد الاحتياجات التدريبية والمدربين، ووجود فروق تعزى لمتغير مدة التدريب لصالح المدة (300–399) الذي يؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية، وأوصت الدراسة بضرورة التخفيف من حجم المادة التدريبية للسماح للمدرب باستخدام أساليب تدريبية أكثر نجاعة.

42) دراسة (جمايل، 2010)، بعنوان "درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم".

وهدفت إلى التعرف على درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم. وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (38) مديرا ومساعدا من حملة الدكتوراه والماجستير، يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، طبقت عليهم استبانه مكونة من (70) فقرة موزعة على (4) مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة مجالات العملية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) حصلت على درجة تقدير كبيرة وبنسبة مئوية (78%)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح حملة الدكتوراه من المديرين، وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على صقل الشخصية الإدارية بمنهج الإبداع لقيادة وممارسة الإبداع والعمليات الإبداعية.

43) دراسة (أبو مصطفى، 2009)، بعنوان "دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية".

وهدفت إلى الوقوف على أبعاد ومتطلبات الحصول على التمويل الخارجي من القروض الخارجية والمنح، بالإضافة إلى التعرف على دوافع وآثار المساعدات الدولية من حيث توضيح مفهوم وأنواع المساعدات الدولية وأشكالها ومصادرها وأهدافها وخصائصها، ومن ثم التعرف على العوامل المؤثرة على حجم التمويل الخارجية، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي من خلال مطالعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة، حيث قام الباحث بدراسة الأرقام التقديرية لخلاصة الموازنة العامة من العام (1999) وحتى عام (2008) بحيث تتكون الخلاصة من العناصر الرئيسية لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية سواء النفقات العامة أو الإيرادات العامة والقيمة التقديرية للمنح والقروض خلال الفترة المذكورة، وكذلك المقابلات الشخصية مع الأشخاص ذوي الاختصاص في القطاع محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تمويل الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية يأتي من المنح والقروض الميسرة الدولية، وأن المساعدات الدولية مرتبطة بأهداف سياسية ومؤثرات خارجية، وأن الاقتصاد الفلسطيني تابع لاقتصاد دولة الاحتلال، وأن غالبية المنح والقروض الخارجية يتم توجيهها لتغطية النفقات الجارية والتطويرية ولا يتم توجيهها لإنشاء مشاريع استثمارية تدر إيرادات مستقبلية، وأوصت الدراسة بضرورة ترشيد الإنفاق الحكومي بشكل عام والإنفاق على بند الرواتب والأجور بشكل خاص، والعمل على التخلص من التبعية لاقتصاد دولة الاحتلال من خلال العمل دولياً للتخلص من كافة الاتفاقيات المجحفة في حق الاقتصاد الفلسطيني، وتوجيه المنح والمساعدات إلى إنشاء مشاريع

ذات صبغة استثمارية بدلاً من توجيهها لتغطية النفقات الجارية ومشاريع البنية التحتية، واستبدال المساعدات الدولية بمساعدات عربية تجنباً للإملاءات والشروط السياسية المقترنة بها.

44) دراسة (العجلة، 2009)، بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".

وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (370) فرداً من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4, 4, B, C)، وتمثل (30%) من حجم المجتمع الأصلي، طبقت عليهم استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على (7) مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وأن المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، وتفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين

45) دراسة (الجميلي، 2008)، بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى".

وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (172) موظفًا في مجلس الشورى طبقت عليهم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: (الأنماط القيادية، مستويات التمكين السائدة، المعوقات التي تواجه التمكين في المجلس).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين النمط القيادي ومستوى التمكين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة التمكين في إدارات المجلس عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وتشجيع العاملين وتوفير الحرية لهم في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة.

الدراسات الأجنبية:

46) دراسة (Boenigk and Scherhag, 2014)، بعنوان "آثار استراتيجية تصنيف المانحين على نتائج جمع التبرعات من خلال العلاقات".

Effects of Donor Priority Strategy on Relationship Fundraising Outcomes.

وهدفت إلى التعرف على تأثير تصور المانحين لاستراتيجية تصنيف المانحين حسب الأولوية التى تتبعها المنظمات غير الربحية على جوانب العلاقة مع تلك المنظمات مثل رضى المانحين، وولائهم، والسلوك التطوعي لديهم، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وضم مجتمع الدراسة فئتين من المانحين لأحد المتاحف الألمانية من ذوي التصنيف العالي والتصنيف المتوسط، حيث بلغ عدد أفراده (3956) مانحاً، وقد تم استخدام أداة الاستبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغت نسبة الاسترداد (21.4%) بواقع (804) مانحاً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تصور المانحين لاستراتيجية تصنيف المانحين حسب الأولوية التى تتبعها المنظمات غير الربحية لها تأثير إيجابي على كل من رضى المانحين وولائهم، كما أظهرت أن التأثيرات على العلاقة بين المانحين والمنظمات لا تختلف بشكل واضح حسب اختلافهم في التصنيف من قبل منظمات المجتمع المدني، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع استراتيجية تصنيف للمانحين حسب الأولوية لدى المنظمات الثقافية غير الربحية وذلك للمزايا التي تتمتع بها هذه الاستراتيجية في إنشاء علاقات متينة مع المانحين من مختلف المستويات، كما أوصت الدراسة مدراء المنظمات غير الربيحة بضرورة تطبيق عدد قليل من التصنيفات للمانحين بدلاً من استخدام تصنيفات كثيرة، وأن عليهم تحديد الامتيازات المخصصة لكل تصنيف من هذه التصنيفات على حدة بشكل دقيق.

47) دراسة (Belleflamme and et al., 2013)، بعنوان "الممارسات الفردية لحشد التمويل الجماعي".

Individual Crowdfunding Practices.

وهدفت إلى الكشف عن مميزات الممارسات الفردية لحشد التمويل الجماعي، وعوامل النجاح في حشد التمويل التي يمكن لأصحاب المشاريع من خلالها تكييف حملاتهم لحشد التمويل طبقاً لها بشكل أفضل من الأنماط المعيارية/التقليدية، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث قام الباحثون باستخلاص ميزات الممارسات الفردية لحشد التمويل من خلال جمع البيانات يدوياً حول (44) حملة حشد تمويل، واختبار عوامل نجاح هذه الحملات في حشد التمويل، إلى جانب ذلك استخدم الباحثون

أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (69) حملة، حيث بلغت نسبة الاسترداد (32%) بواقع (19) حملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام الحملات الفردية لحشد التمويل الجماعي تعتبر أحد وسائل تطوير المشاريع من خلال جمع التبرعات والتي تتيح لأصحاب المشاريع حرية تكييف حملاتهم بالأخذ بعين الاعتبار عوامل النجاح للعملية بشكل أفضل مما لو تمت الحملة بالطرق التقليدية، كما توصلت الدراسة إلى أن حملات حشد التمويل الفردية عادةً ما تنجح في جمع كميات صغيرة من رأس المال بالمقارنة مع مصادر التمويل الأخرى، وأن هذه الحملات تساعد أصحاب المشاريع على إثارة اهتمام الجمهور لمشاريعهم، وبيّنت أن كون المنظمات غير ربحية يؤثر إيجاباً في نجاح أصحاب المشاريع في الوصول إلى أهدافهم التمويلية من خلال هذه حملات، وأن أصحاب المشاريع غير الربحية هم أكثر نجاحاً دون غيرهم في استخدام حملات حشد التمويل الجماعي.

48) دراسة (Fernandez and Moldogaziev, 2013)، بعنوان "توظيف تمكين العاملين في تشجيع السلوك الإبداعي في القطاع العام".

Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector.

وهدفت إلى الكشف عن فعالية ممارسات تمكين العاملين المختلفة في تشجيع الأداء الإبداعي لدى العاملين في خط المقدمة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، من خلال تحليل استمارة رأس المال البشري للعام (2006) والتي قام بها المكتب الأمريكي لإدارة الموظفين والتي تم تنفيذها إلكترونياً عبر الإنترنت واستطلعت آراء (390,657) موظف حكومي فيدرالي موزعين على (5) مستويات إدارية مختلفة، حيث بلغت نسبة الاسترداد (57%) بواقع (21,479) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من أن تمكين العاملين كمدخل شامل يؤدي إلى تشجيع العاملين على الإبداع، إلا أن الممارسات المتبعة لتمكين العاملين لها نتائج متضاربة لدرجة أنها قد تعيق الإبداع؛ حيث أن ممارسات التمكين التي تقوم على أساس تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل ومنحهم حرية التصرف في تغيير عمليات العمل تؤدي إلى تشجيع الإبداع في العمل بينما الممارسات التي تقوم على أساس تقديم المكافآت للعاملين على أساس الأداء تؤدي إلى تثبيط العاملين عن الإبداع في العمل، حيث أن هذه الممارسات تؤدي إلى خلق عقلية قصيرة المدى لدى العاملين تعمل على دفعهم لإثبات إنجازهم في العمل سعياً لنيل المكافأة، وبالتالي تعطيل التغييرات التي من شأنها إكساب المؤسسة فوائد ذات مدى أطول. كما أظهرت الدراسة أن ممارسات تمكين

العاملين القائمة على تزويد العاملين بمعلومات حول الأهداف والأداء غير كافية لوحدها في تشجيع الأداء الإبداعي؛ بينما في حال دمجها ببعض الممارسات الأخرى تؤدي إلى إحراز بعض المكاسب الإبداعية، وأظهرت كذلك أن الجهود الرقابية المبذولة من قبل المؤسسة والتي تطلب من العاملين تزويدها بتقارير أداء دورية من شأنها تثبيط العاملين عن إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يواجهونها في العمل، كما بينت أن وضع أهداف واضحة وتنافسية هو أمر أكثر فاعلية في تحفيز العاملين الذي يؤدون مهاماً بسيطة ومبرمجة أكثر من أولئك الذي يؤدون مهاماً معقدة أو تعتمد على مبدأ التجربة والخطأ، وأوصت الدراسة بالبحث في نتائج تمكين العاملين في خط المقدمة بالقطاع العام في الحكومات الديمقراطية.

49) دراسة (Curry and et al., 2012)، بعنوان "جمع التبرعات في الظروف الاقتصادية الصعبة: أفضل الممارسات".

Fundraising In Difficult Economic Times: Best Practices.

وهدفت إلى تحديد أفضل الممارسات في مجال جمع التبرعات والكشف عن العوامل التي تؤثر في فعالية المؤسسة في جمع التبرعات، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وضم مجتمع الدراسة فئة موظفي التنمية ورؤساء ونواب رؤساء مؤسسات التعليم العالي الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي بعثات الإنقاذ الإنجيلية، ومؤسسات التعليم العالي، والمدارس الثانوية، ووكالات الخدمة الاجتماعية، ومنظمات البعثات الإنجيلية، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (1,000) موظفاً، وقد تم استخدام أداتي الاستبانة الإلكترونية والمقابلات الشخصية، وتم توزيعها الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت نسبة الاسترداد (9.5%).

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن التنبؤ بأداء المؤسسات في جمع التبرعات من خلال ظروف الاقتصاد الكلي، وعدد موظفي التنمية بها، وحجم الموازنة التنموية، بينما يرتبط الأداء بنهج تحولي يتم تبنّيه ليحكم جهود التنمية ويكون مبنيّاً على رؤية مقنعة يتم إيصالها للجمهور بشكل واضح.

50) دراسة (Sargeant and et al., 2012)، بعنوان "شكاوى المانحين حول جمع التبرعات: ما هي ولماذا علينا أن نهتم بها؟".

Donor Complaints About Fundraising: What Are They and Why Should We Care?.

وهدفت إلى تحليل التقارير السنوية التي تقدمها المؤسسات الخيرية سنوياً كمتطلب لعضوية جميعة معايير جمع التبرعات في المملكة المتحدة – الجسم المسئول عن تنظيم ممارسات عمليات حشد

التمويل في المملكة المتحدة، وذلك من أجل إظهار نسبة طلبات التبرع عبر وسائل الإعلام المختلفة التي تتسبب في استياء الجمهور من هذه المؤسسات. كما هدفت إلى اختبار طبيعة تلك الاستياءات وتفسير النتائج في إطار نظري مع بيان دور هذه الاستياءات في تدعيم الرضى بين المؤسسة الخيرية والمانح، وتحديد السلوك التابع، وقد وظفت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وضم مجتمع الدراسة المؤسسات الخيرية المنتسبة لجميعة معايير جمع التبرعات في المملكة المتحدة حيث بلغ عددها (1,349) مؤسسة (حتى نوفمبر 2011)، وقد اعتمد الباحثان أسلوب البحث المكتبي في التقارير السنوية التي تعدها المؤسسات الخيرية العضوة في جميعة معايير جمع التبرعات في المملكة المتحدة خلال عامي (2009) و(2010)، ومن ثم فحص حجم وطبيعة الشكاوى التي وردت لها من خلال الجمهور، وفحص تأثير هذه الشكاوى على رضى الجمهور وولائه تجاه المؤسسة الخيرية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحقيقة القائلة بأن جمع التبرعات تؤدي إلى ظهور عدد هائل من الشكاوى لا تعتبر بالضرورة ضد المصلحة العامة، بل يجب على المؤسسات الخيرية أن تشجع أفراد المجتمع غير الراضين عن سياساتها إلى التعبير عن استيائهم، حيث أن ذلك يعطيهم الفرصة للاطلاع على أدائهم ومن خلال ذلك يمكن للمؤسسة الإجابة المباشرة على تساؤلاتهم، وتتيح الفرصة لتعزيز ولاء المانحين للمؤسسة، وكذلك نشر السمعة الطيبة عن المؤسسة من خلال هؤلاء المشتكين، وأوصت الدراسة بإجراء بحث لتحديد نسبة الأفراد الذين يشعرون بالرضى عن الطريقة التي تعاملت بها المؤسسة الخيرية مع شكواهم، وتأثير هذا الرضى على سلوكهم. كما أوصت باختبار العلميات الفعلية التي يتم تنفيذها داخل المؤسسات الخيرية للتعامل مع الشكاوى ومدى إدخال هذه الشكاوى في الحسبان ضمن عملية تطوير الخدمة داخل المؤسسة المانحة بشكل كافي.

51) دراسة (Moses, 2010)، بعنوان "قانون جذب المانحين: تقييم ممارسات إدارة العلاقة مع المانحين خلال عمليات جمع التبرعات في مؤسسات الرعاية الصحية".

The Act of Raising Donors: An Assessment of Fund-Raising Stewardship Practices in Healthcare Institutions.

وهدفت إلى تقييم دور وشكل عملية إدارة العلاقات مع المانحين خلال عمليات جمع التبرعات، والطرق التي يستخدمها ممارسو جمع التبرعات لإدارة هذه العلاقات، كما هدفت إلى فهم المحددات التي تحيط بهذه الإدارة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على دراسة حالة جماعية لـ (16) مركز رعاية طبية في الولايات المتحدة الأمريكية مع التركيز على حالة مركز ماري بيرد بيركنز للسرطان في ولاية لويزيانا الأمريكية، تخللها تحليل لبعض الوثائق والقيام بالملاحظات وإجراء مقابلات معمقة، كما اطلع الباحث على الممارسات التي يمارسها متخصصو جمع التبرعات في (16) مركز

رعاية صحية في الولايات المتحدة وقام بقياس هذه الممارسات طبقاً لمعايير نظرية، كما صمم الباحث برنامجاً لإدارة عملية جمع التبرعات تمكن المركز محل الدراسة من إدارة مانحيه بشكل فعال. واشتملت عينة الدراسة على (16) مركز رعاية طبية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أهمية وجود إدارة للعلاقات مع المانحين في المنظمات غير الربحية، كما توصلت الدراسة إلى أن مراكز الرعاية الصحية محل البحث تتبع نظام معين في عناصر إدارة العلاقات مع المانحين: التبادلية، التقارير، الهدايا، إلا أنها أظهرت أن تلك المراكز تستخدم طريقة شخصية أكثر لتنمية العلاقات معهم، وأظهرت كذلك أن حجم المنظمة وحجم وثقل المانح، وحجم المنحة كلها أمور تحدد مدى خصوصية الاتصال مع المانح والطرق التي تختارها المنظمات لتصنيف المانحين، وبينت كذلك أن عنصر التقارير كان الأكثر أهمية من وجهة نظر ممارسي جمع التبرعات لإنجاح إدارة العلاقات مع المانحين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام جميع المنظمات بتخطيط وتنفيذ إدارة للعلاقات مع المانحين بما يتناسب مع حجمها واحتياجاتها، كما أوصت الدراسة بالقيام بإجراء بحث مستقبلي يتضمن مقابلة واستطلاع آراء شريحة أكبر من ممارسي جمع التبرعات، وإجراء بحث آخر يتضمن ممارسات ممارسي جمع التبرعات في سلسلة من المؤسسات غير القطاع الصحي، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام أدوات أخرى في الأبحاث المستقبلية للتأكد من الممارسات الحقيقية لعملية إدارة العلاقات مع المانحين إلى جانب أداة المقابلة، وأخيراً أوصت الدراسة بإجراء بحث أكثر عمقاً في الطرق الاتصالية المتبعة في إدارة العلاقات مع المانحين وقياس النجاح الفعلي لكل طريقة على حدة.

52) دراسة (Flack, 2007)، بعنوان "دور التقارير السنوية في نظام المساءلة للجمعيات الخيرية العامة الجامعة للتبرعات".

The Role of Annual Reports in a System of Accountability for Public Fundraising Charities.

وهدفت إلى التعرف على دور الجمعيات الخيرية التي تعتمد على جمع التبرعات العامة في المجتمع الأسترالي، وأهمية التقارير السنوية لهذه الجمعيات في إظهار توافقها مع أسس المساءلة ودورها في تحسين وعي الجمهور بطبيعة عملها، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (87) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من (646) جمعية خيرية تعتمد على جمع التبرعات العامة في ولاية كوينزلاند شمال شرقي أستراليا، طبقت عليهم مقابلة شخصية، كما اعتمدت الدراسة على تحليل محتوى (65) تقريراً سنوياً لتلك الجمعيات، واستبانة طبقت على بعض المستفيدين من تلك الجمعيات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن للتقارير السنوية دوراً وظيفياً يتمثل في أنها تعتبر دلائل هامة على الحوكمة والمساءلة، كما أن لها دوراً رمزياً يتمثل في أنها وسيلة فعالة للتعرف على أداء ونشاط الجمعية، وأوصت الدراسة بضرورة أن يولي صناع القرار والجهات التشريعية أهمية كبيرة لدعم الجمعيات الخيرية وتشجيع المواطنين على المشاركة في أنشطتها الخيرية، إلى جانب ذلك ضرورة مراقبة أنشطة الجمعيات وتوعية مديريها بأهمية التقارير السنوية الصادرة عن جمعياتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية كبرى في تحديد مدى نجاح البحث العلمي؛ إذ تكمن قيمة أي دراسة في مدى استحضارها للدارسات التي تمت حول موضوعها بشكل مباشر أو غير مباشر واسترشادها بها.

ويتضح للباحث من خلال استعراضه لمجمل الدراسات العربية والأجنبية السابقة ما يلي:

- ❖ اتفقت معظم الدراسات السابقة على أهمية الدور الوظيفي الذي تقوم به العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة على اختلافها ومن ضمنها البلديات وتحديداً فيما يتعلق بجذب واستقطاب الجمهور الخارجي وضرورة التواصل معه وتكوين علاقات متينة معه، مثل: دراسة (Castelli, 2007)، ودراسة (الأغا وحجاج، 2014)، ودراسة (الزدجالية، 2014)، ودراسة (أبو عرمانة، 2013)، ودراسة (أبو مدين، 2011)، ودراسة (مسيلي، 2009)، ودراسة (Falkheimer and Heide, 2014)، ودراسة (Spack, 2011).
- ❖ اتفقت بعض الدراسات السابقة على ضرورة منح المزيد من الاهتمام من قبل الإدارات العليا بالمؤسسات المختلفة لدوائر وأقسام العلاقات العامة والدولية والعاملين بها وذلك من خلال: الاهتمام بالبرامج التدريبية، مثل: دراسة (الأغا وحجاج، 2014)، ودراسة (الخياط، 2013)، ودراسة (الخاقاني، 2012)، ودارسة (شبيب، 2012)، ودراسة (أبو مدين، 2011)، ودراسة (مسيلي، 2009)، ومن خلال التمكين ومنح الصلاحيات، مثل: دراسة (أبو عرمانة، 2013)، ودراسة (أبو مدين، 2011)، ودراسة (مسيلي، 2009)، ودراسة (Jeong, 2009)، ومن خلال التحفيز، مثل: دراسة (الأغا وحجاج، 2014)، ودراسة (الخياط، 2013)، ومن خلال تحسين بيئة العمل والإصلاح الإداري مثل دراسة (كرضامة، 2014).
- ❖ اكتشفت معظم الدراسات السابقة وجود عجز في موازنات البلديات التي قامت بدراستها، وأن ذلك يعود إلى شح الإيرادات الذاتية مثل دراسة (كرضامة، 2014)، وإلى ضعف التمويل المحلي مثل دراسة (أبو فريا، 2013)، وإلى الأوضاع الأمنية والسياسية السائدة مثل دراسة (محمود، 2012)،

وإلى الانحراف الإداري وإهدار المال العام مثل دراسة (بطارسة، 2004)، كما طرحت بعض الدراسات السابقة بعض التوصيات من أجل تحسين الوضع المالي للبلديات وذلك من خلال إنشاء صندوق لتنمية المحليات وتعزيز التواصل بين البلديات مثل دراسة (كرضامة، 2014)، وبناء الشراكات مع القطاع الخاص وصياغة الاتفاقيات والعقود وجمع التبرعات وتعزيز العلاقة مع عموم الهيئات المحلية والمنظمات الإقليمية والدولية ذات العلاقة من أجل توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والمشاريع التنموية وترويج المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني مثل دراسة (ناصر، 2013)، والبدء بالاعتماد على الإيرادات المحلية والحد من الإعفاءات التي تعتبر إهداراً للمال العام مثل دراسة (أبو فريا، 2013)، وتوسيع علاقات التوأمة والاندماج بين الهيئات المحلية الفلسطينية وتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية عبر مشاريع تنموية تكون تابعة للبلدية مثل دراسة (محمود، 2012)، والاهتمام بالموارد البشرية وتفعيل أدائها وإشراك المجتمع المدني وتحسين الشفافية مثل دراسة (أحمد، 2010).

- ❖ اختلفت بعض الدراسات السابقة حول أكثر مصادر الدعم أهمية بالنسبة للبلديات التي قامت بدراستها، ففي حين أظهرت دارسة (كرضامة، 2014) أن الدعم المركزي يمثل العمود الفقري لمؤسسات الحكم المحلي، أكدت كل من دراسة (أبو فريا، 2013)، ودراسة (ناصر، 2013)، ودراسة (محمود، 2012) كبر مساهمة التمويل الأجنبي الخارجي في إنشاء المشاريع التطويرية، فيما أظهرت دراسة (Durukal and Genç, 2015) أن مصادر التمويل الخارجية لها تأثير هام وحيوي على أداء البلديات.
- ❖ اختلفت بعض الدراسات السابقة حول النمط الاتصالي المتبع في البلديات محل الدراسة، ففي حين أظهرت دراسة (Killingsworth, 2009) أن البلدية تتبع أنماط اتصالية ثنائية الاتجاه – من البلدية للجمهور والعكس، أظهرت كل من دراسة (الزدجالية، 2014) ودراسة (Castelli, 2007) أن النمط المتبع للأنشطة الاتصالية بالبلدية موضع الدراسة هو أحادي الاتجاه – من البلدية للجمهور فقط.
- ❖ أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية التواصل مع جمهور المانحين وتكوين علاقات متينة معه، حيث تناولت كل دراسة أسلوب أو مجموعة من الأساليب الاتصالية المتبعة في بناء علاقات مع جمهور المانحين، ففي حين تناولت دراسة (Spack, 2011) أهمية المواقع الإلكترونية للمؤسسات ومحتواها في جذب المانحين، تطرقت دراسة (جرار وأبو بهاء، 2012) إلى أهمية التزام المنظمة بمنهج الإدارة الرشيدة ومبدأ الشفافية والالتزام بشروط الممولين في استقطاب هؤلاء الممولين، فيما تناولت دراسة (Belleflamme and et al., 2013) حملات حشد التمويل

الفردية ودورها الفعال في جمع التبرعات للمشاريع كأسلوب من أساليب حشد التمويل وجذب المانحين، في حين تناولت دراسة (Sargeant and et al., 2012) أهمية الاستماع لآراء أفراد المجتمع حول أنشطة المؤسسة المستلمة للتبرعات والعمل على إرضائهم كنشاط هام يسهم في تعزيز ولاء المانحين للمؤسسة، وتناولت كل من دارسة (Moses, 2010) ودراسة (Flack, 2007) مجموعة من الأساليب التي تعزز من التواصل مع المانحين والحصول على ولائهم مثل التقارير الدورية والسنوية والهدايا التبادلية.

- ❖ اختلفت بعض الدراسات السابقة حول درجة ممارسة المشاركة المجتمعية من طرف البلديات، ففي حين أظهرت كل من دراسة (ناصر، 2013)، ودراسة (سكيك، 2012) وجود مستويات مرتفعة من المشاركة المجتمعية لدى البلديات موضع الدراسة، أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة (الخطيب ورداد، 2015)، ودراسة (ربايعة وحبش، 2013)، ودراسة (محمود، 2012) ضعف هذه المشاركة.
- ❖ اتفقت معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدمت المنهج الوصفي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلات الشخصية مثل دراسة (Alnsour and Meaton, 2015) ودراسة (مسيلي، 2009) ودراسة (محمود، 2012).
- ❖ تباينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة، فقد اعتمدت بعض الدراسات على المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة مثل دراسة (أحمد، 2010)، ودراسة (الخاقاني، 2012)، ودراسة (شبيب، 2012) في حين اعتمد البعض الآخر على أخذ عينات عشوائية من المجتمع الأصلي مثل دراسة (الآغا وحجاج، 2014)، ودراسة (أبو عرمانة، 2013)، ودراسة (سكيك، 2012).

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة حول دور المشاركة في تطوير أداء العاملين، مثل: دراسة (الخطيب ورداد، 2015)، ودراسة (كرضامة، 2014)، ودراسة (ربايعة وحبش، 2013).
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة حول دور الاتصال والتواصل في تطوير أداء العاملين، مثل: دراسة (الخاقاني، 2012)، ودراسة (شبيب، 2012)، ودراسة (مسيلي، 2009).
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة حول دور تمكين العاملين في تطوير أداء العاملين، مثل: دراسة (النويقة، 2014)، ودراسة (الزاملي، 2013)، ودراسة (الجميلي، 2008)، فيما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Fernandez and Moldogaziev, 2013) حول دور

تمكين العاملين في الإبداع لديهم، حيث أظهرت هذه الدراسة أنه بالرغم من أن تمكين العاملين كمدخل شامل يؤدي إلى تشجيع العاملين على الإبداع، إلا أن الممارسات المتبعة لتمكين العاملين لها نتائج متضاربة لدرجة أنها قد تعيق الإبداع.

- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة حول دور التدريب في تطوير أداء العاملين، مثل: دراسة (منصور، 2013)، ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011)، ودراسة (عدوان، 2011).
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة حول دور الإبداع في تطوير أداء العاملين، مثل: دراسة (العيثاوي والكواري، 2011)، ودراسة (العجلة، 2009).
- ❖ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة المستخدمة، حيث تم استخدام أداة المجموعة البؤرية إلى جانب أداة الاستبانة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

1- تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.

2- تحديد الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والدولية في المؤسسات المختلفة.

3- اختيار منهج الدراسة والأدوات الأكثير ملاءمة.

4- بناء أداة الدراسة.

5- تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

1- جميع الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقات العامة والدولية أجريت على مؤسسات القطاع الخاص مثل الشركات أو الجامعات أو البنوك، والقطاع العام مثل الوزارات أو المدارس أو المستشفيات، ولم تتطرق أي منها لدراستها في البلديات باستثناء دراسة (Killingsworth, 2009) والتي بحثت في درجة اهتمام البلدية بالعلاقات العامة وكيفية ومدى ممارستها، ودراسة (Castelli, 2007) والتي بحثت في الأدوار التي تؤديها الاتصالات الحكومية وأنماط العلاقات العامة الذي يُمارس في البلديات، بينما تبحث الدراسة الحالية في دور العلاقات الدولية في البلديات في استقطاب التمويل.

2- تعتبر الدراسة الأولى (على حد علم الباحث) في الوطن العربي وفلسطين التي تبحث في دور العلاقات الدولية في البلديات الفلسطينية وبالتحديد في بلديات محافظات غزة الكبرى.

3- تقدم الدراسة توصيات عملية من شأنها تفعيل وتطوير دور العلاقات الدولية بالبلديات الكبرى بمحافظات غزة في حشد التمويل لمشاريع البلديات.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للعلاقات العامة والدولية

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم العلاقات العامة والدولية

ثالثاً: التطور التاريخي للعلاقات العامة

رابعاً: أهمية العلاقات العامة

خامساً: مبادئ وأخلاقيات العلاقات العامة

سادساً: أهداف ووظائف العلاقات العامة

سابعاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

ثامناً: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المعاصرة

تاسعاً: جمهور العلاقات العامة والدولية

عاشراً: سمات وخصائص العاملين في العلاقات العامة والدولية

حادي عشر: التحديات التي تواجه العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة

الخلاصة

أولاً: مقدمة

يتناول هذا الفصل مفهوم العلاقات العامة والدولية والتطور التاريخي لهما مع ذكر أهمية كل منهما في المؤسسات المعاصرة، كما يتطرق المبحث إلى ذكر مبادئ وأخلاقيات كل من العلاقات العامة والدولية بالإضافة إلى أهداف ووظائف كل منهما، ويفصّل المبحث وسائل الاتصال المختلفة التي تستخدم في حقل العلاقات العامة والدولية للتواصل مع الجمهور بكل فئاته، ثم يتناول المبحث الأنماط المختلفة لموقع العلاقات العامة والدولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات المعاصرة مع التعريج على جمهور المستهدف من كل العلاقات العامة والدولية وكذلك سمات وخصائص العاملين في كل منهما، ويختتم المبحث بالحديث عن أبرز التحدايات والمعيقات التي تواجه العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة.

ثانياً: مفهوم العلاقات العامة والدولية

1) العلاقات العامة:

لقد اتضح للباحث من خلال اطلاعه على الأدبيات المختلفة وجود كم هائل من التعريفات للعلاقات العامة، حيث أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمتخصصين حول مفهومها، فكل باحث يعرّف العلاقات العامة حسب منظوره الخاص، ولقد تبين أن أغلب التعريفات التي وردت حول العلاقات العامة تتفق فيما بينها على أن العلاقات العامة هي وظيفة تهتم بعلاقة المؤسسات بالجماهير والتأثير بهم.

وتعرّف العلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والتفاهم المتبادل والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية" (الآغا وحجاج، 2014: 70). وتعرف كذلك بأنها "عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموماً وذلك للتفاهم معهم جميعاً، وتتم على طريقتين، الأولى تتعلق بالنشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والثانية تتعلق بالنشاط الخارجي الذي يشمل جميع وسائل التعبير والنشر الممكنة" (منصور، 2005: 14-15). كما تعرّف بأنها "عملية دائمة مستمرة تتناغم فيها مصالح الأفراد والجماعات، فيصبح بذلك الفوز بالثقة والتأييد أمراً ميسوراً، ومن جهة أخرى تقوم العلاقات العامة بتفسير السياسات والأعمال وشرحها للناس حتى يمكن التفاهم معهم والظفر بهم" (مسيلي، 2009: 78). فيما يعرفها معهد العلاقات العامة البريطاني بأنها "الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها"، وهناك أيضاً تعريف آخر يعرّف العلاقات العامة بأنها "النشاط الإداري الذي يقيّم تصرّفات الجمهور ويحدد

السياسات والأعمال التي تتلاءم مع رغباته ومصالحه ثم وضع البرامج والأعمال التي تؤدي إلى قبول الجمهور وتفهمه" (العتيبي، 2003: 27). هذا بالإضافة إلى التعريف الذي ينص على أن العلاقات العامة هي "إحدى وظائف الإدارة العليا للمنظمة أو الهيئة وهي تعمل أولاً على قياس الرأي العام والتأكد من مسايرة السياسة التجارية للصالح العام ثم تقوم بتنفيذ برنامج عمل مستمر ومتطور يوجه إلى جماهير معينة سعياً وراء خلق الثقة والتفاهم والتأييد مع تنميتها ومداومة الحفاظ عليها" (مسيلي، 2009: 79). فيما عرّفت جمعية العلاقات الدولية العلاقات العامة بأنها "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى من خلالها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط" (صالح وآخرون 2004: 26). كما عرّفت الجمعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة العلاقات العامة بأنها "الوظيفة التي يبذلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه وبين مختلف قطاعات الرأي العام" (منصور، 2005: 15). وتعرّف الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة العلاقات العامة بأنها "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصفة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة" (أبو أصبع، 2009: 84)، كما يعرّفها الاتحاد الدولي للعلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية ذات طبيعة تخطيطية دائمة، تهدف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة من خلالها إلى استمرار كسب فهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم عن طريق تقديم الرأي العام لهم، بغرض إيجاد ارتباط وثيق الصلة بسياستها وإجراءاتها ولتحصل عن طريق المعلومات الصحيحة المخططة، على تعاون أكثر إنتاجية وكفاية من أجل تحقيق مصالحها المشتركة" (حبتور، 2000: 201). وتعرّفها دائرة المعارف البريطانية بأنها "مظاهر النشاط التي تتصل بتفسير وتحسين العلاقة بين هيئة ما سواء كانت ذات مصلحة شخصية اعتبارية أو فردية أي يملكها فرد واحد وبين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة" (منصور، 2005: 18)، أما الجمعية المهنية الأوروبية للعلاقات العامة فتعرفها بأنها "وظيفة أو نشاط مؤسساتي عام أو خاص، يهدف إلى توفير وتحسين العلاقة والثقة والتفهم مع الجماعات أو ما يعرف بالجمهور، وسواء كان داخل المؤسسة أو خارجها فإن هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها" (دليو، 2003: 50). كما تعرّفها جمعية العلاقات العامة العربية بأنها "مسئوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية للحصول على ثقة وتأييد جمهورها الداخلي أو الخارجي وذلك بالإخبار الصادق والأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل ووفق التخطيط

العلمي السليم حتى يصبح عملها مرشداً وهادياً ومنيراً في بناء الوطن ورسم سياسة في إطار ميثاقنا الوطني العظيم" (القتيبي، 2005: 338).

وفي ضوء ما تقدّم، يمكن تعريف العلاقات العامة إجرائياً بأنها: وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي توظف الأسس العلمية والطرق الفنية الموجهة بهدف التأثير في الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة على حدٍ سواء من أجل كسب ثقتها وتعزيز التفاهم والتأييد والتعاطف بينها وبين المنظمة والمحافظة عليها، وتتولى نقل اتجاهات واحتياجات الجماهير المختلفة إلى الإدارة بهدف مساعدتها على رسم الأهداف والسياسات التي تلبي هذه الطموحات والرغبات، وتقوم بتفسير سياسات وأعمال المنظمة إلى فئات الجمهور المختلفة.

2) العلاقات الدولية:

لقد جُبل الإنسان على التعامل مع نظرائه في البشرية منذ أن خلقه الله في هذه الدنيا كونه كائن اجتماعي بفطرته، حيث أنه من الصعب عليه أن يعيش منعزلاً عن المحيط الموجود فيه، وهو مضطر للتعامل مع محيطه من البشر سواء من أجل الغذاء أو الحماية أو الاعلاقات الاجتماعية الأخرى، وهو ما يدلل على أن العلاقات بدأت مع وجود الإنسان على هذه الأرض. فمنذ أن نشأ الإنسان وبدأ يتكاثر مكوناً اللبنة الأولى في المجتمع وهي العائلة، ما لبثت هذه العائلة أن تحوّلت إلى مجموعة من العائلات سميت عشيرة، واتخذت كل عشرية بقعة جغرافية معينة لإقامتها ومعيشتها، ثم ازداد عدد العشائر فنشأت فيما بعد ما سمي تاريخياً بالقبائل. ولما كانت كل قبيلة لا تستطيع لوحدها قضاء كل احتياجاتها وتطلعاتها وإرضاء طوحاتها في السلم والحرب على حدٍ سواء مع الاستغناء عن باقي القبائل، لمست هذه القبائل على مدار الأيام والسنين الحاجة إلى التنظيم والرعاية والقيام بشئونها وتوفير ما يلزمها، ومن هنا نشأت الحاجة تدريجياً إلى وجود علاقات وروابط بين هذه القبائل في شتى أمور الحياة.

ولقد تطورت العلاقات الدولية بتطور نظم الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث انتقل الإنسان من الرعي والصيد إلى استخدام الأدوات واستخدام النار في الطهي إضافة إلى انتقاله إلى بيوت الحجر والطين، إن تتبع الحضارات القديمة مثل حضارة مصر الفرعونية والإغريق والعصور الوسطى والحضارة الإسلامية يعطينا دلالة كبيرة على أن العلاقات الدولية كانت سائدة وموجودة بين هذه الأمم والشعوب (طشطوش، 2010: 10).

ومن التعريفات الشائعة للعلاقات الدولية أنها "كل علاقة ذات طبيعة سياسية أو من شأنها انعكاسات وآثار سياسية تمتد إلى ما وراء الحدود الإقليمية لدولة واحدة" (العقابي، 2010: 28)،

وتعرف كذلك بأنها "العلاقات التي تتجاوز حدود دولة واحدة والتي بحكم كونها واقعة في إطار المجموعة الدولية لا تخضع لسيطرة دولة واحدة، وهي بالمفهوم الواسع لاقات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وأيديولوجية وعسكرية على مستوى الدول والمنظمات الدولية بين الحكومية والمنظمات غير الحكومية والشعوب التي تناضل من أجل الحرية" (أبو عامر، 2004: 23). وتعرّف أيضاً بأنها جملة من العلاقات السياسية، الاقتصادية، الأيديولوجية، الدبلوماسية، القانونية، والعسكرية فيما بين الدول وكذلك العلاقات الاجتماعية الاقتصادية بين القوى السياسية في المجتمع، والقوى السياسية والمنظمات والحركات التي تتفاعل في المجتمع الدولي (العقابي، 2010: 29).

ولكن في الوقت الحاضر، لم تعد العلاقات الدولية مقتصرة فقط على الدول، وإنما دخلت كيانات أخرى إلى المجتمع الدولي أصبح لها تأثير فاعل مثل المنظمات الحكومية وغير الحكومية كالشركات متعددة الجنسية، لذا أصبح التفاعل بين هذه الوحدات على نطاق أوسع من التفاعل بين الدول وأصبح لها تأثير أكبر بكثير من تأثير الدول (طشطوش، 2010: 13).

وبعد الاطلاع على مجمل الأدبيات يمكن للباحث اعتبار العلاقات الدولية موضوع الدراسة بأنها ذلك الفرع من العلاقات العامة الذي يختص بالتواصل والتفاعل مع الجمهور الخارجي وبالأخص الدولي من مؤسسات ومانحين بهدف إقامة علاقات تعاونية متبادلة.

وبالنظر إلى وظائف العلاقات العامة في الهيئات المحلية وطبيعة جمهورها نرى أن الجمهور ينقسم إلى قسمين رئيسيين، قسم داخلي يتكون من الموظفين والعاملين ضمن هيكل الهيئة المحلية ذاتها وقسم خارجي يشمل جميع الأطراف خارج حدود الهيئة المحلية ممن تجمعهم علاقة ما مع الهيئة المحلية كالمواطنين العاديين، والموردين، وأصحاب الشركات ورجال الأعمال، والمؤسسات المختلفة، إلخ. ولعل من أهم وأبرز فئات الجمهور الخارجي للهيئة المحلية وأكثرها حساسية هي الجهات التمويلية والمانحين الدوليين، لدورهم الهام والحيوي في دفع عجلة التنمية المحلية قدماً ولقدرتهم على إحداث إنجازات كبيرة في مجالات الهيئة المحلية إذا ما تم استثمار ما يقدمونه على وجه مهني سليم.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث العلاقات الدولية إجرائياً بأنها مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها اختصاصيو وموظفو المؤسسة في سبيل كسب رضى وتعاون وتأييد المؤسسات والجهات الدولية ومنها المانحة بهدف إقامة علاقات تعاونية متبادلة طويلة الأمد معها بشكل يدفع هذه المؤسسات للتعاون مع المؤسسة عن طريق تقديم الدعم والتمويل للمشاريع التطويرية المختلفة.

ثالثاً: التطور التاريخي للعلاقات العامة

يعتقد البعض بأن العلاقات العامة شئ جديد ودخيل على أعمال المؤسسات، وأن نشاطها حديث نشأ بعد الحرب العالمية الثانية، لكن في الواقع فإن العلاقات العامة قديمة قدم الجنس البشري، حيث أن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته يسعى للعيش في جماعات ويستخدم في سبيل ذلك أساليب اتصال وتواصل عديدة، وقد عرف الإنسان العلاقات ومارسها منذ القدم دون اتباع أية قواعد أو تعليمات، وقد عرفتها معظم الحضارات القديمة في العراق ومصر واليونان، حيث استُخدِمت آنذاك لاستطلاع الرأي العام والتأثير في الجماهير.

1) العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية:

أتقن الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بالجماهير، حيث اتخذوا الأعياد والمواسم فرصة لنشر الأنباء والتعليمات، وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار (مسيلي، 2009: 65)، كما استخدم ملوك الفراعنة العلاقات العامة خاصة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في المواقع الحربية، وفي أثناء السلم كانوا يحاولون إبراز القضايا والمواقف الدينية، وكان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب، وقد استخدم قدماء المصريين أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون وأمراؤه لمحاربة أمور ضارة أو لإظهار محاسن مواقف وأشياء أخرى، وعملت واجهات المعابد والنقوش الموجودة على الأحجار والتماثيل والشعارات المجسمة على إثارة المشاعر ورفع الروح المعنوية بين الشعوب بجانب دورها الديني والسياسي كلوحة "نارمر" على سبيل المثال (صالح وآخرون 2004: 15)، كما كان الكهنة ينقلون الأحكام الإلهية للناس وينقلون المظالم للملك بالإضافة إلى اهتمام الدولة بتسجيل ووصف مختلف الأحداث الهامة في المجتمع، كالانتصارات والبعثات التجارية، المشاريع الكبرى، التبرع، إقامة الجسور.. الخ (بدوي، 2001: 14).

2) العلاقات العامة في الحضارة البابلية والآشورية:

اهتم ملوك وحكام بابل وآشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية والاقتصادية، وكان لملوك بابل صحفاً تسجّل فيها الأحداث اليومية، كما توجه عن طريقها التعليمات، فقد كان الملك "حمورابي" يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصةً عيد جز القمح، وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته، ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على حسن اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية، وذلك من أسس العلاقات العامة الحديثة (مسيلي، 2009: 66). أما الآشوريون فقد أدركوا أهمية الإعلام، وذلك من خلال تسجيل انتصاراتهم وصور أسراهم على النشرات الحجرية أو الطينية،

وكانوا يعرضونها في القصور والشوارع العامة، وهي توازي اليوم الملصقات واللافتات، وقد أوضحت الآثار أن الآشوريين هم أول من عرف النشرات المصوّرة (عبده، 2004: 14).

3) العلاقات العامة في الحضارة اليونانية والرومانية:

توسع اليونان والرومان أكثر من البابليين والآشوريين في أنشطة العلاقات العامة، حيث أن حضارتي اليونان والرومان كانتا تعتمدان على ثقة الجمهور وتأييده، فلقد عرف اليونانيون أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير (صالح وآخرون 2004: 15)، وقد كان الخطيب المشهور "ديموستينيس" من الرواد الأوائل الذين استخدموا الإعلام لمناهضة اتجاهات التوسع الإمبراطوري الذي كان يسعى له "فيليب المقدوني"، كما آمن "الاسكندر الأكبر" بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الناس، حيث كان يصطحب معه في تنقلاته طائفة من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين (منصور، 2005: 34)، أما الرومان فقد طوروا أساليبهم في التأثير على الرأي العام بفضل خطباء مشهورين في التاريخ مثل "مارك أنطونيو" ومن بين الوسائل التي استخدموها القصائد والنشرات اليومية التي تحدثوا فيها عن أعمال مجلس الأشراف، وذلك بهدف تعريف الشعب بمختلف الأحداث، كما كانوا يسمحون للشعب بتوضيح آرائه وأفكاره للمسئولين (مسيلي، 2009: 67)، ومما يميز العلاقات العامة في الحضارتين اليونانية والرومانية عنها في البابلية والآشورية هو اهتمامها بالاتصال بالجماهير الذين يمثلون السواد الأعظم، في حين اهتمت الحضارات الشرقية بالدعاية لأعمال الملوك والأمراء والكهنة، ولا شك أن هذا التوجه قد عززه ظهور بعد المبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية (منصور، 2005: 35).

4) العلاقات العامة في العصور الوسطى:

كانت المجتمعات الغربية تعيش تحت سيطرة الكنيسة التي كانت تمقت الفكر، وتئد الرأي، ومن ثم لم تكن هناك وسيلة فعّالة لاستمرار أنشطة العلاقات العامة التي بدأها الرومان وازدهرت في زمانهم (الحشر، 2004: 32). كما ظهرت فيما بعد نقابات حرفية أثرت في الرأي العام، ونظمت العلاقات بين العمال والصنّاع من جهة والجمهور العام من جهة أخرى، ولكن فيما بعد استغلت هذه النقابات العمال عوضاً عن حمايتهم، وعملت على غش المستهلكين بدلاً من رعاية مصالحهم (عذراء، 2009: 79).

5) العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

طوّرت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة، والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها، واعتنى الإسلام بكرامة الإنسان وأفكاره ورغباته، واعتمدت الدعوة الإسلامية على البرهان والحجة ولم تعتمد على الفروض أو الضغط، كما كان الرسول الكريم – صلى الله عليه وسلم – قدوة في استخدام أساليب

الاتصال الشخصي وغير الشخصي، حيث أوفد الرسل وبعث بالكتب إلى الملوك والأمراء يدعوهم بالموعظة الحسنة إلى الدخول في الدين الإسلامي، ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات الأفراد والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة الحديثة قد استخدمت منذ أكثر من أربعة عشر قرناً (مسيلي، 2009: 68).

وقد استطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات العامة بفضل الشعراء والكتّاب والخطباء، إذ كانوا يحثون على الجهاد في سبيل الله، كما يقوم الخطباء في المساجد بدور خطير في العلاقات العامة، إذ عادةً ما يصحب الإرشاد الديني توجيه سياسي واجتماعي (أبو عرمانة، 2013: 15). إن اعتماد الدين الإسلامي على مبدأ الشورى كمبدأ رئيسي للحكم وكذلك اعترافه بأهمية الرأي العام شكلا دافعاً قوياً ودليلاً لا لبس فيه على اهتمام ودعم الدين الإسلامي للعلاقات العامة. وطوال الفترات الأولى للدولة الإسلامية، كان الخلفاء المسلمون ينصتون لمشاكل الناس وآرائهم، وبعد اتساع حدود الدولة أصبح ديوان الرسائل والبريد هو الواسطة بين الحكام والعامة (عذراء، 2009: 79).

6) العلاقات العامة في العصر الحديث:

لقد تزايد الاهتمام بنشاط العلاقات العامة حديثاً خاصة في مجال الأعمال التجارية والصناعية وذلك بعد الحرب العالمية الأولى، كما أخذت المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم تنمو وتتعقد وازدادت مسئولياتها وتعددت الخدمات التي تقدمها وكثرت أعداد الجماهير التي تقوم بخدمتها، إلى جانب أن وسائل الاتصال والإعلام قد شهدت تطورات مذهلة وسريعة أدت إلى تسهيل عمليات الاتصال بجماهير عريضة خلال وقت قصير. وقد أدركت المؤسسات سواء التجارية أو الصناعية أو الحكومية أهمية الرأي العام، وأهمية الاتصال به من خلال وسائل الاتصال الخاصة والعامة لنقل وجهة نظرها حول القضايا والمسائل التي يهتم بها الرأي العام (العتيبي، 2003: 36).

ونمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً خلال الخمسين عاماً الماضية، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعقد المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادل بين منظماته والقوة المتزايدة للرأي العام، وكذلك زيادة فهم دوافع الأفراد والجماعات ومطالبهم، وأصبح كسب تأييد الآخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الإقناع جزءاً من العمل اليومي للمدير في أي نوع من أنواع المنشآت كما أصبحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً في اللغة والفكر (أبو سليم، 2006: 15).

ولم يعد من الممكن إغفال هذه الوظيفة في الهيكل الإداري لأي مؤسسة رغم اختلاف درجة الاهتمام بها، وإدارك مفهومها الحقيقي بين مؤسسة وأخرى أو بين دولة وأخرى، وقد اعتمدت العلاقات العامة خلال مراحل التاريخ المختلفة على المهارة الشخصية لممارسيها والتي كانت تنجح حيناً وتفشل حيناً آخر (عجوة، 2001: 13).

وقد وضع إيفي لي (Ivy Lee) الكثير من مبادئ العلاقات العامة حيث استخدم عبارات مستشار النشر، خبير النشر، مدير النشر، حتى عام 1921م واستخدم لأول مرة تعبير العلاقات العامة في النشرة التي أصدرها مساعدوه في ذلك العام تحت عنوان العلاقات العامة (الفرد، 2001: 37).

وقد كان للجهود الكبيرة التي بذلها ايفي لي (Ivy Lee)، وادوارد بيرينز (Edward Bernays)، وجورج كريل (George Creel)، وكارل بوبر (Karl Popper)، وبول جاريت (Paul Garrett)، وغيرهم من الرواد الأوائل للعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من القرن العشرين الأثر البالغ في إرساء قواعدد العلاقات العامة. وقد انتقلت الدراسة العلمية للعلاقات العامة من أمريكا مطلع النصف الثاني من القرن العشرين إلى بعض الدول الأوروبية بدرجات متفاوتة، ثم انتقلت إلى بعض دول العالم في القارات الأخرى.

وقد تحولت وظيفة العلاقات العامة بالتدريج من الاقتصار على النشر والدعاية التي بدأت بها في أواخر القرن العشرين لتتجاوز مجرد النشر وتشارك في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وتساهم في تشكيل سياسات المؤسسات وأنظمتها وبرامجها بما يخدم مصالح الجماهير التي تتعامل معها (العتيبي، 2003: 38).

مما سبق، يتضح بأن العلاقات العامة أصبحت على مر التاريخ أداة اتصال حيوية بين المنظمات وكافة فئات الجماهير التي تتعامل معها والتي تسعى إلى الاتصال بهم لتعريفهم بنشاطاتها وبرامجها وخططها ومنتجاتها وخدماتها، إلى جانب قياس وتقييم انطباعاتهم عن تلك النشاطات والمنتجات والخدمات والعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بينها وبين جماهيرها مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها التي تنشد بلوغها.

رابعاً: أهمية العلاقات العامة

لقد تزايدت أهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية متخصصة خلال النصف الأخير من القرن العشرين، بعد شعور الإدارة بالمسئولية الاجتماعية نحو المجتمع، وتعرّض المنظمات لضغوط النقابات العمالية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة، مما دفع الإدارة العليا في المنظمات إلى قبول واعتناق فكرة إقامة علاقات طيبة مع جماهير المنظمة، والعمل على كسب ثقتهم وتأييدهم، مما زاد من أهمية العلاقات العامة ودورها في رسم سياسات واستراتيجيات المنظمة، ومن ثمّ ارتفعت مكانتها إلى مستوى الإدارة العليا (العنزي، 2012: 27).

إن العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المنظمة والمجتمع المحيط بها، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع لابد أن تقيم علاقة وطيدة مع أولئك الأفراد، بهدف

إعلامهم أو إقناعهم بالخدمة والاستئناس بآرائهم في تقييم الخدمة والحصول على تأييدهم ودعمهم (الكردوسي، 2008: 8).

ومما يؤكد على أهمية العلاقات العامة لأي منظمة إدارية الفوائد العديدة التي تحققها لها، حيث (الحشر، 2004: 37-38):

- تسعى العلاقات العامة إلى دعم ثقة الجمهور بالمنظمة وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المنظمة وإنجازاتها وخدماتها.
- تسهم العلاقات العامة الجيدة في سيادة علاقات العمل الجيدة بالمنظمة، مما ييسّر تدبير احتياجات المنظمة من أفراد القوى العاملة ذوي الكفاءة والمقدرة، واستقرار أفراد القوى العاملة بالمنظمة، وبالتالي التخفيض من معدل دوران العمل.
- تسهم العلاقات العامة الجيدة في حسن تقدير وتفهم المشكلات الإدارية، سواء من قبل العاملين الذين يكونون على دراسة بحقيقة الموقف أوحوال المنظمة، أو من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة، حيث يكون على دراية بالحقائق الخاصة بإمكانات المنظمة وإنجازاتها ومشكلاتها، أو من قبل المجتمع المحلي بصفة عامة، حيث يكون على بيّنة من الدور الذي تقوم به المنظمة في الاقتصاد القومي وفي رفع مستوى هذا المجتمع، وبالتالي تحقق العلاقات العامة الترابط بين المنظمة وجماهيرها من مختلف الفئات بما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية للعلاقات العامة.
- تسهم العلاقات العامة الجدية في توجيه وإرشاد الإدارة إلى تطلعات الجمهور واتجاهاته التي تخدمها المنظمة، وبالتالي تكون هذه الاتجاهات وتلك التطلعات تحت نظر المنظمة عند وضع الخطط والسياسات والبرامج.
- العلاقات العامة الجيدة التي تمارس بطريقة مهنية مخططة تساعد المنظمة على الاتصال الفعّال بمختلف جماهيرها، وتدعم الصلة والصداقة معهم، وتنمي الثقة في المنظمة من قبل هؤلاء الذين يقومون بتأييدها ومؤازرتها، ويسهمون في تقدمها وتطوّرها.
- تسهم العلاقات العامة في تهيئة الرأي العام لنقل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات، مما يقوّي النشاط بين هذه الهيئات والجماهير، ويوفّر تعاوناً بينهما، ويساعد على تماسك المجتمع. كما توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير، وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهو ما يساعد على إحداث التعديلات المناسبة في السياسات والخطط. كما تعمل العلاقات العامة على غرس

ودعم المسئولية الاجتماعية بين الجماهير، وهو ما يؤدي إلى معاونة المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها.

ويتسم مفهوم العلاقات العامة في الإدارة المحلية بالثراء واتساع المدى، وإن كان لا يخرج عن كونه علاقة تبادلية بين جهاز الحكم والإدارة من ناحية وبين المواطنين والمجتمع المحلي من ناحية أخرى. إن وحدات الإدارة المحلية لن يتسنى لها تجسيد وظائفها بمنأى عن مساعدة السكان المحليين، فإذا قوبلت أعمالها بمعارضة شديدة من جانب جمهور المواطنين فذلك يؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشاريع، والمخططات التنموية، مع إفساد كافة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، أما إذا تسم الوضع بحسن معاملة المواطنين، وقضاء حاجياتهم بدقة وسرعة كافية، فذلك كفيل بكسب ثقتهم (عذراء، 2009: 157). وتتمثل أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية (ومنها الإدارة المحلية) في أنها تقوم على كسب رضا الجمهور وتأييده لتحقيق مصالح مشتركة وخاصة الحكومات التي تستمد قدرتها على الاستمرار في ممارسة سلطاتها من تأييد الشعب. فالشعوب اليوم تحكم بموافقتها وإرادتها فقط وتهتدي بآرائها هي، وليس بما يمليه عليها القادة، فمن الضروري اليوم لأي قائد أن يحصل على قبول من يقودهم لقيادته وتأييدهم له. ولكي تحقق منظمات الخدمة العامة أهدافها يجب أن يفهم الجمهور طبيعة عملها وكيفية الاستفادة منها وهذا ما تقوم به إدارة العلاقات العامة (أبو سليم، 2006: 21).

خامساً: مبادئ وأخلاقيات العلاقات العامة

1) مبادئ العلاقات العامة:

إن فعالية وكفاءة أي وظيفة تظل قاصرة طالما لم ترتكز في أدائها على مجموعة من المبادئ والأسس التي تنظم وتضبط عملها، لذا فإن نجاح أي وظيفة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام القائمين بها بالمبادئ والأسس الموضوعة لها، ولا يستقيم أداء العلاقات العامة كمهنة شأنها في ذلك شأن باقي المهن والوظائف الأخرى دون أن تستند على رزمة من المبادئ التي حددها بعض الخبراء والمختصين في حقل العلاقات العامة وهي كما يلي (دراغمة، 2011: 52):

- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة، إذ أنه من غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي في الوقت الذي يسود فيه التوتر وعدم التفاهم بين المؤسسة وجمهورها الداخلي.
- ضرورة مراعاة الصدق والأمانة خلال ممارسة لأنشطتها، إذ يتوجّب عليها تحرّي الصدق ونقل الحقائق للجماهير وأن تتفق أقوال المؤسسة مع أعمالها.

- اتباع سياسة الإفضاء (المصارحة)، حيث أن عليها ألا تخفي الحقائق عن الجماهير، فسياسة الإفضاء كفيلة بإنهاء الشائعات الضارة.
- اتباع سياسة البحث العلمي، حيث يعتبر من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة.
- مساهمة المؤسسة في رفاهية الجماهير، وليس الاكتفاء فقط بتحقيق أكبر كسب مادّي.
- نشر الوعي بين الجماهير.
- كسب ثقة الجمهور، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحيا طويلاً دون أن تتمتع بثقة الجماهير الداخلية والخارجية.
- ضرورة تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، والذي يعد أحد أسس النجاح.

كما يستعرض عليان والطوباسي (2005: 232) مبادئ وأسس العلاقات العامة على النحو التالي:

- العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى الممارسة العملية الإدارية كالتخطيط والبحث العلمي والتنظيم والتنسيق والتقييم شأنها شأن وظائف المؤسسات الأخرى.
- تقوم بين طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر، وهي تقوم على الأخذ والعطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة، والإيجابية من جانب كل من الطرفين، وهي بذلك اتصال ذو اتجاهين.
- العلاقات العامة لا تقتصر على مؤسسات معينة بل إنها تشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة سواء كانت تجارية أو صناعية أو اجتماعية.
- ضرورة التزام العلاقات العامة بالعنصر الأخلاقي في ممارسة نشاطها، وهذا يتضمن إحساس المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية، والتزامها بالصدق فيما يصدر عنها من معلومات، وكذلك قيامها على تنمية الثقة والاحترام المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.
- ضرورة جعل العلاقات العامة مسئولية الإدارة العليا، حيث لا بد أن تكون برامجها متطابقة مع سياسة المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة.
- ضرورة ارتباط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيس بالرأي العام، حيث بدون وجود الجمهور لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة، فهي تعمل على تبادل يحقق التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته.

2) أخلاقيات العلاقات العامة:

للعلاقات العامة أسس أخلاقية تنبني عليها، فهي تستند إلى مفهوم أخلاقي نابع من صفات الصدق والاستقامة والشعور بالكرامة والاعتزاز بها، فالعلاقات العامة أكثر بكثير من مجرد إعلام الناس بما

يحبون أن يسمعوه، إنها القيام بعمل الأشياء التي يؤمن الناس بأنها حق وعدل (أبو عرمانة، 2013: 23).

إن العلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والأمانة من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، إن إخفاء الحقائق أو تزويرها لن يعود بالنفع على المؤسسة حتى لو أدى إلى نجاح مؤقت؛ لأنه سيكشف في النهاية، فلا حاجة للمراوغة وتضليل الجماهير، فلا أحد ينكر دور الصدق في إقناع الجماهير، فالإقناع لا يعتمد فقد على استخدام الأساليب البلاغية والكلام الفصيح، بل يجب أن يعتمد على الأساليب العلمية الصحيحة في التأثير (دراغمة، 2011: 55).

وكما هو حال كل مهنة، فإن العلاقات العامة قد يشذ ممارسوها عن الاتجاه الصحيح والنهج السليم المنوط بها، لذا كان من الضروري وضع مجموعة من الأخلاقيات التي تضبط هذه الممارسة وتلزم الممارس بالصدق والأمانة وتحرّي الحقيقة والدقة والتمسك بالأخلاق الحميدة وتجنب الخداع والتضليل.

وذكر (سلطان، 2011: 246) مجموعة من الأخلاقيات المتعلقة بممارسة العلاقات العامة كمهنة وهي:

- إدراك ممارس العلاقات العامة بأن هنالك مسئولية ملقاة على عاتق المؤسسة تجاه المجتمع، وأن المصلحة العامة لها الأفضلية على المصلحة الخاصة، ولا بد من تحقيق كليهما والعمل على التوفيق بينهما.
- تتطلب أخلاقية المهنة احترام رأي الفرد والإيمان بالرأي العام، والاعتراف بحق الفرد بالتعبير عن ذاته، والمساهمة في إغناء حياته وتحقيق ما يصبو إليه من تطلعات.
- أن يلتزم ممارس العلاقات العامة بتقديم الحقيقة ولا يعتمد التستر والتكتم، وأن يكون صريحاً في نقله للحقائق، حيث إن الصراحة هي أساس الثقة.
- التزام إدارة المؤسسة بمبادئ الأخلاق، كالنزاهة والصدق والأمانة والمثُل العليا، كي تحقق سمعة جيدة لها في أذهان جمهورها، ودعماً لممارس العلاقات العامة في أداء عمله.
- توجيه العناية لجمهور المؤسسة الداخلي، لكي يكون عامل جذب لمؤسسته من خلال رضاه عن المؤسسة، ولكي يستقر فيها من دون أن يتطلع للمؤسسات الأخرى.
- يكرّس عمل العلاقات العامة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي، وبما لا يتعارض مع تقاليد وأعراف المجتمع.

كما ويتضمن الدستور الأخلاقي للعلاقات العامة الذي حددته جمعية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Society of America (PRSA) المبادئ التالية (الحشر، 2004: 49-50):

- على العضو أن يتعامل بطريقة عادلة مع العملاء.
- أن يكرس العضو حياته المهنية لخدمة المصلحة العامة.
- أن يلتزم العضو بالحقيقة والدقة والذوق السليم.
- أن يلتزم العضو بعدم تمثيل مصالح متعارضة أو متنافسة دون أخذ موافقة صريحة من أصحابها.
- أن يحافظ العضو على أسرار أصحاب العمل.
- ألا يقوم العضو بالنشر المتعمد لأية معلومات كاذبة أو مضللة.
- ألا يقوم العضو بالإساءة إلى السمعة المهنية لأي عضو آخر.
- أن يتعهد العضو بقطع علاقاته مع أي منظمة أو فرد يتعارض سلوكه مع بنود الدستور.

سادساً: أهداف ووظائف العلاقات العامة

1) أهداف العلاقات العامة:

من المعروف أن العلاقات العامة تهدف إلى إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات وبين العاملين فيها من جهة، وبين المتعاملين معها من جهة ثانية، والسعي لاستمرارية هذه العلاقات بشكل إيجابي، وبما أن الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة يجب أن تكون معبّرة عن سياسة هذه المؤسسات، لذا يجب تحديد أهداف العلاقات العامة التي تسعى إلى تحقيقها في كافة المجتمعات على الرغم من الاختلاف من حيث الوسائل وأساليب التطبيق.

وتسعى العلاقات العامة في المنظمات المختلفة إلى تحقيق أهداف عديدة منها (أبو سليم، 2006: 22-23):

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها.
- تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وأنظمتها.
- الاهتمام بشئون الموظفين (الصحية، الأجور والرواتب، السكن) بما يناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- شرح وتفسير القوانين والأنظمة للجمهور بوسائل الإعلام المختلفة.
- زيادة ثقة المساهمين في المنظمة، عن طريق إقامة علاقات جيدة معهم وقبول آرائهم واقتراحاتهم.
- كسب ثقة العاملين في إدارة المنظمة مما يساهم في استقرار العمالة وتفهمها للمشاكل الإدارية التي تقابلها الإدارة.

- الحصول على تغذية عكسية عن ردود فعل الجهور على القضايا التي تتعلق بآراء الجمهور واتجاهاته.

2) وظائف العلاقات العامة:

يذهب البعض إلى أن الاختلاف في تحديد الوظائف التي ينبغي على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات، إلا أن أنه يمكن القول إنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة المنظمة التي تعمل بها.

ولقد حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة PRSA الوظائف الثمانية الأساسية للعلاقات العامة وهي على النحو التالي (دراغمة، 2011: 64):

أ- كتابة التقارير، والبيانات الصحفية، والكتيبات، ونصوص برامج الراديو التلفزيون، والخطب وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية، وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.

ب-تحرير النشرات العمالية، والصحفية، وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل فرد من أفراد المؤسسة والجماهير الخارجية.

ت-الاتصال بالصحافة والراديو والتلفزيون، وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.

ث-تحسين صورة المؤسسة، من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التي تقام لرجال الصحافة كالمعارض وتنظيم الزيارات، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية، وإنتاج أفلام عن المؤسسة، بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية كالشرائح وأشرطة الفيديو.

ج-مواجهة الجماعات المختلفة، والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية، وإعداد خطط للغير وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات العامة.

ح- إنتاج النشرات، والكتيبات والتقارير الخاصة، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.

خ- تحديد الاحتياجات والأهداف، والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة رفيعة في العلاقات العامة، ومقدرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.

د- استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان في المؤسسة، وغالباً ما تكون مسئولية قسمي الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسئولية مزدوجة.

ويضيف الباحثان الأمريكيان كاتليب وسنتر (Cutlip and Center) إلى هذه الوظائف أربع وظائف أخرى ذكرها (أبو عرمانة، 2013: 26) هي:

ذ- المشاركة بالمناسبات العامة كتمثيل المنظمة في المشروعات التي تتصل بالنواحي المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشؤون العامة.

ر- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بالوظائف السابقة على أكمل وجه.

ز- تفسير سياسات المؤسسة وقراراتها للهيئة الحكومية وللشخصيات التي تملك حق التصويت في أي أمر يخصها عند إقرار السياسة العامة.

س- تدريب المتحدثين الأكفاء للتعبير عن المؤسسة.

إن مهمة العلاقات العامة الأساسية هي خلق علاقات ذات أواصر قوية بين المؤسسات التي تعمل فيها وجماهيرها الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى التفاهم المتبادل بين الجمهور والمؤسسات، وهذا بالتأكيد ينعكس على الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بسمعة المؤسسة وتدعيم الصورة الجيدة بين الجماهير، والعلاقات العامة باعتبارها نمطاً اتصالياً اصبحت لها وظائف متعددة من بنها تدعيم العلاقات المبنية على الثقة والتفاهم المتبادل بين الجماعات والتنظيمات المتنوعة وإيجاد توافق وتناسق إيجابي وفعال بينهما (عباس، 2012: 77).

سابعاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

إن عملية الاتصال هي جوهر عمل العلاقات العامة؛ فمن خلالها يمرر مسئول العلاقات العامة رسائل منظمته وأهدافها إلى الجمهور كما يعرّفهم على سلعها وخدماتها، ومن خلالها كذلك ينقل انطباعات وردود فعل واتجاهات الجماهير المختلفة إلى الإدارة العليا.

إن الاتصال وإمكانياته يجب أن يكون هو الدعامة الأساسية في عمليات العلاقات العامة واستخداماتها المختلفة، وذلك لأن الاتصال هو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلام أو الدعاية أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي أو الإيحاء بأفكار واتجاهات وأهداف معينة (أبو سليم، 2006: 32).

ويتمتع خبير العلاقات العامة بعدد كبير من الخيارات المتاحة عند اختيار وسيلة الاتصال، وعليه فإن تحديد الوسيلة الاتصالية المناسبة يفيد قطعاً في التنبؤ بالتأثيرات التي من المتوقع أن تحدثها لدى الجمهور، حيث أن لكل وسيلة اتصال بصمتها وتأثيراتها المختلفة.

ويمكن تقسيم الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة حسب اتجاه العملية الاتصالية إلى (العتيبي، 2003: 59-60):

1) وسائل الاتصال من خارج المؤسسة إلى داخلها

ويمثل الاتصال كافة المعلومات الواردة إلى المنظمة من أو بواسطة جماهيرها الخارجية، ويتم ذلك عن طريق عدة وسائل منها:

- البحوث الميدانية.
- الإذاعة والتلفزيون.
- الصحف والمجلات.
- البريد.
- الزيارات.
- المشاركة في المعارض والندوات والمؤتمرات.
- النشرات والتقارير والمجلات الخاصة بالعملاء.
- المسابقات التي تنظمها المؤسسات.

2) وسائل الاتصال من داخل المؤسسة إلى خارجها

ويشتمل هذا النوع من الاتصال على المعلومات التي ترغب المنظمة إبلاغها للجماهير الخارجية، ويتم ذلك من خلال عدة رسائل منها:

- المطبوعات والنشرات والخطابات التي ترسلها المنظمة.
- المعارف والمسابقات
- الصحف والمجلات.
- المؤتمرات الصحفية التي تعقدها المنظمة.
- الزيارات التي تنظمها المنظمة لجماهيرها الخارجية.
- المقابلات الشخصية الأخرى.

3) وسائل الاتصال من داخل المؤسسة إلى داخلها (الاتصال بالعاملين داخل المؤسسة)

وتشمل الاتصالات النازلة من جانب الرئيس إلى المرؤوس، كإصدار التعليمات والقرارات والأنظمة، إلى جانب الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء، والتي تأخذ شكل تقارير حول سير العمل والإنجازات والبيانات الإحصائية، وكذلك الاتصالات الأفقية التي تتم بين رؤساء الأقسام والإدارات في المنشأة، ومن هذه الوسائل:

- المقابلات الشخصية.
- الاجتماعات الدورية.
- اللجان التنظيمية.

- الخطابات والمذكرات والنشرات.
- مجلة الحائط ولوحات الإعلان الثابتة.
- صناديق الشكاوى والمقترحات.
- مجلة المنشأة.
- التقارير الدورية والخاصة.

كما ويمكن تقسيم الوسائل الاتصالية حسب الرموز/الأدوات المستخدمة إلى (عذراء، 2009: 90-96):

1) وسائل الاتصال اللفظي:

وهي تعتمد على العنصر اللغوي في توصيل رسالة رجل العلاقات العامة، وتنقيم وفقاً لحجم الجمهور المستهدف إلى: وسائل الاتصال الشخصي، وسائل الاتصال الجمعي، ووسائل الاتصال الجماهيري.

1. 1. وسائل الاتصال الشخصي:

وتتميز بانخفاض تكاليفها، وقدرتها على إيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف. وتنقسم إلى قسمين:

1. 1. 1. وسائل الاتصال الشخصي المباشر: وتضم الاجتماعات، والزيارات، والمقابلات، والمحادثات والمناقشات الرسمية وغير الرسمية.
1. 1. 2. وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر: ومنها الإلكترونية والتي تتميز باستفادتها من التطورات التكنولوجية في عالم الاتصال وقلة عدد المرسلين والمتلقين مع حدوث التجاوب بين الطرفين، ومن هذه الوسائل: الهاتف، الفاكس، واتصالات الحاسب الآلي. أما النوع الثاني فهو الوسائل غير الإلكترونية مثل التقارير والخطابات والرسائل.

1. 2. وسائل الاتصال الجمعي:

ومن أهمها: صحيفة الحائط، ومجلة المؤسسة، ولوحة الإعلانات، والنشرات، والكتيبات، والملصقات، والندوات، والمحاضرات، والخطب، والمؤتمرات، والمعارض والأسواق الدولية، والاحتفالات، والرحلات، والمعسكرات والمخيمات.

1. 3. وسائل الاتصال الجماهيري:

تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الاتصال الجماهيري إما لتقديم معلومات إخبارية لها علاقة بالمؤسسة، أو لنشر إعلاناتها التي تساعدها في خلق صورة ذهنية طيبة لدى الجماهير، أو لشرح وجهة نظر المؤسسة خلال الأزمات، أو للإعلان عن سياستها وتفسيرها. إن وسائل الاتصال الجماهيري

ليست تحت سيطرة خبير العلاقات العامة مباشرة؛ فهو لا يستطيع أن يتحكم فيها كما يشاء، ولا يستطيع أن يجعل موادها تتفق مع سياسة المنظمة، لأنها تحكمها اعتبارات أخرى كثيرة وبعيدة عن سيطرة خبراء العلاقات العامة، ومن أهم وسائل الاتصال الجماهيري: الصحف، والتلفزيون، والإذاعة، والمجلات، والسينما.

2) وسائل الاتصال غير اللفظي:

ومن أهمها: تعبيرات الوجه، وحركات الجسم، ووسائل التعبير بالأشياء المادية مثل: الملابس والمفروشات والحلي، بالإضافة إلى المنشآت والمعدات والديكور. ورغم أهمية وسائل الاتصال غير اللفظية إلا أنها تصبح عديمة الجدوى ما لم تتوفر لدى خبير العلاقات العامة المهارات الاتصالية العالية، والقدرة على استخدام هذه الوسائل بكفاءة عالية.

3) وسائل الاتصال بالفعل:

وتستخدم لتحقيق التفاهم بين المنظمة وجمهورها، ومنها: تقديم الهدايا والتبرعات للهيئات المحلية وللأفراد المحتاجين، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية والدينية والأحداث الخاصة. وتفيد وسائل الاتصال بالفعل في تحسين صورة المنظمة، وجعلها تمارس أعمالها في جو غير عدائي وهي ذات تأثير حاسم لأنها تتسم بالصدق، وتعبر عن الشعور والوجدان.

وهناك عدة اعتبارات تتحكم في اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة في العلاقات العامة من أهمها التكلفة، والمركز المالي للمنظمة، والسرعة، ومدى انتشار وسيلة الاتصال، والجمهور المستهدف.

كما أن هناك تقسيم شائع لوسائل الاتصال في العلاقات العامة يستند إلى حواس الإنسان وهي (مسيلي، 2009: 153):

- وسائل مكتوبة: مثل الصحف، المجلات، الملصقات، الرسائل، وغيرها.
- وسائل مسموعة: مثل النشرات الإخبارية المذاعة، الخطب، المقابلات، الدعوات، الحفلات، المؤتمرات الإخبارية، المحاضرات، الحلقات الدراسية، اللقاءات، الهاتف، وغيرها.
- وسائل مرئية: مثل النشرات التلفزيونية، المقابلات التلفزيونية، الأفلام السينمائية، الأفلام الوثائقية، الوصر، لوحات الإعلانات، الكاريكاتير، المعارض، وغيرها.

ثامناً: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المعاصرة

لقد بات واضحاً أن للعلاقات العامة نشاطاً اتصالياً إدارياً علمياً، وعليه فإن من المفروض أن يكون الجهاز الإداري القائم على العلاقات العامة لديه القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منه من خلال الأنشطة الاتصالية والإدارية والعلمية، بصرف النظر عن تسميته، وعليه أن يراعي أنها تتبع مباشرة

لإدارة المؤسسة العليا، وأنها نشاط اتصالي مسموح له بحرية الحركة والمرونة في التواصل مع الجماهير الخارجية والداخلية.

ومن أجل أن تقوم العلاقات العامة بوظيفتها كما ينبغي، عليها أن تتخذ مكانة في الهيكل التنظيمي الإداري يسمح لها بدراسة العوامل الي تؤثر في الجمهور والعمل على تحليلها، ويبين إجماع الباحثين المكانة الطبيعية لجهاز العلاقات العامة، وهي بجانب رئاسة المؤسسة، وعلى مقربة من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه وذلك لسرعة إنجاز المهام، ولأهميتها في مشاركة الإدارة في رسم السياسات وشرحها للجمهور (غريب، 2004: 157).

إنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي معيّن يمكن أن يطلق عليه هيكل نموذجي لإدارة العلاقات العامة، فالاختصاصات والمهام المطلوبة وعدد الأفراد المتوقع تسكينهم فيها ومدى عمق الدور الذي تلعبه، واقتناع الجمهور الداخلي بأهميتها، كلها أمور تؤثر على التنظيم الداخلي ومن ثم الهيكل وعلاقات السلطة والعلاقات التنظيمية التي قد تنشأ (أبو قحف، 2001: 423).

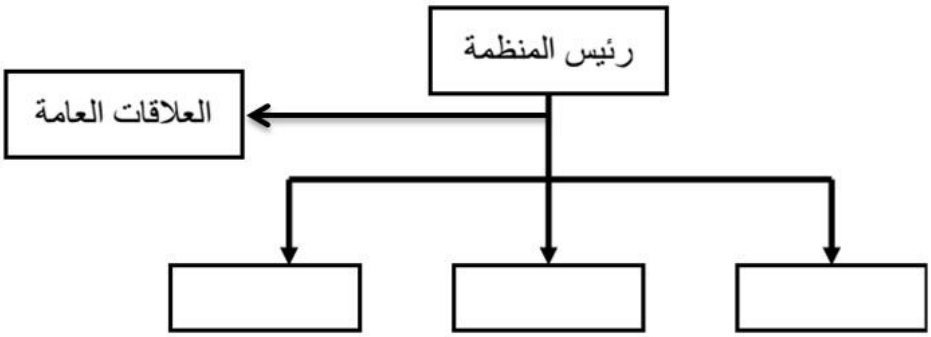
نماذج الهياكل التنظيمية:

إن للعلاقات العامة العديد من الهياكل الإدارية والتنظيمية شأنها شأن أي إدارة داخل المؤسسة، ولكن هذا الجهاز أكثر خطورة من غيره نظراً لدوره في التحكم في العمليات الاتصالية التي تتم بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وكذلك تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة للجمهورين الداخلي والخارجي.

إن متابعة كثير من النماذج التنظيمية السائدة في عدة منظمات على اختلاف أنواعها تكشف عن وجود عدة نماذج تبين موقع العلاقات العامة، ومن أهم هذه النماذج نجد (عذراء، 2009: 97-100):

1) النموذج الأول:

يسند وظيفة العلاقات العامة إلى إدارة مستقلة في المنظمة متمتعة بالاستقلال المادي والبشري اللازم تكون هذه الإدارة مرتبطة برئيس المؤسسة أو المنظمة كما هو موضح في الشكل الآتي:



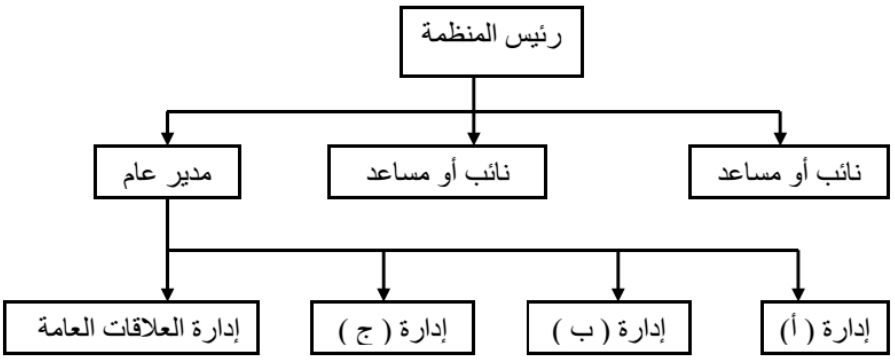
شكل رقم (2-1): النموذج الأول لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

المصدر: (مسيلي، 2009: 128)

يتم الأخذ بهذا النموذج في المنظمات الراغبة في الاستفادة القصوى من نشاط العلاقات العامة، وفي النموذج المقدم نجد أن عملية الاتصال بين رئيس المنظمة ومسئول العلاقات العامة سهلة. وهذا ما يمكّن رجل العلاقات العامة من استمداد صلاحياته مباشرة من الرئيس، مما يمنحه المكانة والقوة اللازمتين للتحرك الفعال داخل المنظمة وخارجها، كما يمكنه هذا الموقع من الاطلاع على كل المستجدات من سياسات وخطط وبرامج تسعى المنظمة لتنفيذها. وعلى ضوء ذلك يمكنه من وضع برامجه بصورة دقيقة وبشكل مباشر.

2) النموذج الثاني:

توكل العلاقات العامة فيه إلى إدارة مستقلة مرتبطة مع نائب الرئيس أو المدير العام، أو مساعد الرئيس للشئون الإدارية... إلخ. حسب التقسيمات الإدارية في المنظمة المعنية، ويمكن تقديم مثال على هذا النموذج كما في الشكل التالي:



شكل رقم (2-2): النموذج الثاني لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

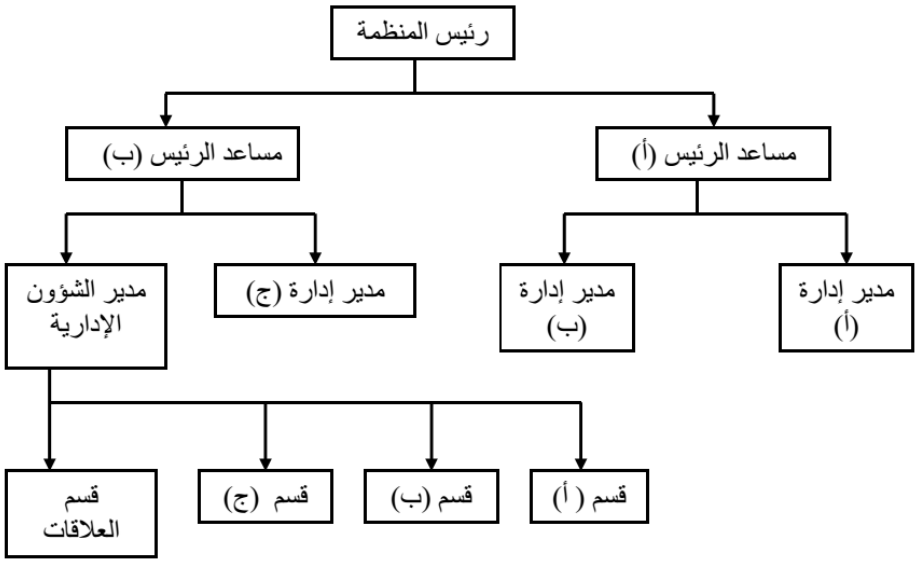
المصدر: (مسيلي، 2009: 128)

وتعتبر مكانة العلاقات العامة حسب هذا النموذج أقل أهمية من موقعها في النموذج الأول، وبالتالي يُتوقّع أن لا تحظى بنفس درجة الدعم والتأييد، كما أن برامجها قد تحظى بدرجة أقل من

الالتزام. لكن هذا لا يقلّل من أهميتها ودورها؛ إذ تبقى وحدة أساسية إلى جانب باقي الوحدات الإدارية الأخرى.

3) النموذج الثالث:

تعهد فيه وظيفة العلاقات العامة إلى أحد الأقسام التابعة لمدير الشئون الإدارية، ويكون مستوى العلاقات العامة في مرتبة رئيس القسم. نجد مثل هذا النموذج في المنظمات التي تتمتع العلاقات العامة فيها بأهمية محدودة، وفي هذه الحالة لا يمكن للعلاقات العامة أن تلعب دوراً مهم وحيوي؛ ذلك أن وجودها على هذا المستوى التنظيمي لا يمكّنها من الحصول على الإمكانيات اللازمة، والدعم الكافي الذي يعتبر الأساس لاستعمال مستلزمات عملها بشرياً ومادياً. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

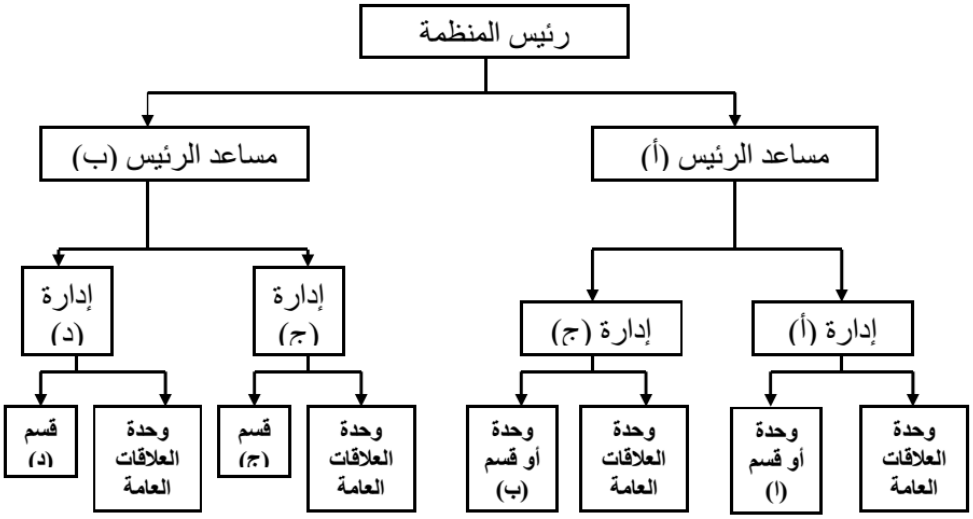


شكل رقم (2-3): النموذج الثالث لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

المصدر: (مسيلي، 2009: 129)

4) النموذج الرابع:

يقوم على أساس مبدأ لا مركزية العلاقات العامة، ويسند وظيفة العلاقات العامة إلى مديري الإدارات المختلفة حيث يقوم كل مدير باستحداث وحدة للعلاقات العامة قد تكون برتبة قسم أو شعبة، وذلك في إطار إدارته، وتكون مهمة هذه الوحدة إدارة نشاطها العلاقات العامة على مستوى الإدارة وعلاقاتها الداخلية والخارجية. ويمكن تجسيد هذا النموذج في الشكل الآتي:



شكل رقم (2-4): النموذج الرابع لموقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي.

المصدر: (مسيلي، 2009: 130)

يتميّز هذا النموذج بتمكين الإدارات المختلفة من وضع أهداف وبرامج العلاقات العامة وتنفيذها بصورة أسرع وأسهل، مع تقدير خصوصية كل إدارة. ويعد هذا النموذج مبالغاً فيه ولا يتناسب إلا مع المنظمات الكبيرة التي لا توسّع جغرافي واسع. إذ أنه يتطلب تكاليف بشرية ومادية كبيرة.

ويتوقف اختيار المؤسسة للشكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة على عدة عوامل أهمها:

1- المركز المالي للمنظمة: فكلما قوي المركز المالي للمنظمة كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة مما يؤدي إلى تعدد أنشطتها وبرامجها وارتفاع مكانتها داخل التنظيم نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه في خدمة الإدارات الأخرى.

2- حجم الجماهير التي تتعامل معه المؤسسة: إذ تتطلب زيادة الجماهير الداخلية والخارجية التي تتصل بالمؤسسة وجود وحدة تنظيمية أكبر.

3- طبيعة نشاط المنظمة: فالمنظمات الخدماتية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم الإداري لجهاز العلاقات العامة، يختلف عن المنظمات التي تعمل على تقديم السلع والمنتجات.

4- مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة: وعليه تعطي الإدارة العليا أهمية كبيرة لجهاز العلاقات العامة، وتوفر له كل الوسائل والإمكانيات التي تمكنه من القيام بمسئولياته.

5- حجم المنظمة ومدى تركزها وانتشارها جغرافيا: فهناك اختلاف للبناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات صغيرة الحجم عن المؤسسات كبيرة الحجم. هذا إلى جانب تأثرها بما إذا كانت المؤسسة في مكان واحد أو لها عدة فروع منتشرة جغرافياً.

6- خبرة مديري العلاقات العامة وقدراتهم التنظيمية والإدارية والمهنية: التي تؤثر على الهيكل التنظيمي لجهاز العلاقات العامة وصلاحياته.

تاسعاً: جمهور العلاقات العامة والدولية

يعرف الباحثون كلمة جمهور بأنه "جماعة من الناس ذات اتجاهات مختلفة، وقد يكون الجمهور جماعة صغيرة، أو كبيرة مكونة من عدة جماعات صغيرة، وهناك روابط وصلات بين هذه الجماعات حول أهداف ومصالح مشتركة، كما تواجه هذه الجماعات مواقف كثيرة تجعلها تحت تأثير معين في وقت واحد. والعلاقات العامة تتعامل مع هذه الجماهير وتسعى دائما إلى كسب تأييدها في صف المنظمة التي تقوم بخدمة هذه الجماهير" (العتيبي، 2003: 49).

كما يُعرّف الجمهور كذلك بأنه "عدد كبير من الأفراد يشتركون في مصلحة عامة أو اهتمام واحد يعرفون به" (مسيلي، 2009: 181).

ولو نظرنا إلى أهداف وسياسات المؤسسة كسلعة، فإنه من الهام والضروري جداً دراسة الزبائن المحتملين الذين سيقومون بشراء هذه السلعة كي تتمكن المؤسسة من تسويق المنتج المناسب بالشكل المناسب وعبر القناة الاتصالية المناسبة، ولعل هذه المهمة الحساسة هي من أهم وظائف ومسئوليات القائم بالعلاقات العامة.

إن من واجب العلاقات العامة أن تعمل دائماً على التعرف على الجمهور واتجاهاته وميوله ورغباته وآرائه، وأن تعمل على التنبؤ بمثل تلك الأمور في المستقبل أيضاً حتى تتمكن من وضع سياسة للعلاقات العامة في المؤسسة تتماشى مع هذه الميول والاتجاهات والرغبات والآراء. فالعلاقات العامة الناجحة هي التي تهدف إلى تحقيق فائدة الجماهير (العتيبي، 2003: 49).

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن تصنيف الجمهور حسب منظور العلاقات العامة إلى نوعين أساسيين، داخلي يخص العاملين داخل المنظمة وخارجي يشمل كافة الأطراف خارج الإطار التنظيمي للمنظمة والتي لها تأثير على نشاط المنظمة.

1) الجمهور الداخلي:

يعد الجمهور الداخلي نقطة البدء في العلاقات العامة، إذ لابد أن تبدأ من الداخل وتتجه إلى الخارج. حيث أن الجمهور الداخلي يكون أكثر اهتماماً وتأثراً بالتطورات التي تجري بالمؤسسة (عذراء، 2009: 88).

ويضم الجمهور الداخلي كافة العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في الأقسام والفروع التي تضمها المنظمة. وتسعى العلاقات العامة إلى التعامل مع الجماهير الداخلية

لتحقيق الاستقرار لها وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء إلى المنظمة لديها، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير لسياسات المنظمة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها، وتتكون هذه المشاعر الإنسانية نتيجة المعاملة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لتلك الجماهير والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب رضاها (العتيبي، 2003: 55).

ويعتبر الجمهور الداخلي العمود الفقري لأية مؤسسة، لذا فإن تنمية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبين بعضهم البعض من أهم المقومات لنجاح المؤسسة.

ومن أبرز وظائف العلاقات العامة تجاه الجماهير الداخلية ما يلي (العتيبي، 2003: 50):

- العمل على تحسين وتنشيط علاقات العاملين بالمنظمة فيما بينهم.
- العمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين، واقتراح الحلول لإزالة الشكوى العامة بينهم وتشجيعهم على التقدم بالاقتراحات التي تهدف إلى تحسين العمل.
- دراسة واقتراح المجالات الثقافية والرياضية والفنية والترفيهية التي يمكن تطبيقها والعمل على تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية.
- القيام بالمجاملات المختلفة في مختلف المناسبات الخاصة بالعاملين.
- تقديم كافة الخدمات التي تلزم للعاملين بغرض التيسير عليهم.
- إعداد النشرات الإعلامية عن الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية للعاملين بالمنظمة.
- التنسيق مع مكتب الشكاوى بالمنظمة بالنسبة لشكاوى العاملين ومحاولة إزالة أسبابها.
- إقناع الجماهير الداخلية بأن مصلحة الإدارة ومصلحتهم واحدة وغير متعارضة، وبالتالي فإن تعاونهم مع الإداراة سوف يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة ومن ثم زيادة الحوافز والمكافآت لهم.
- خلق روح الاعتزاز لدى الموظف بعمله ومنشأته.
- الاعتراف بإنجازات الموظفين ومساهماتهم في مجال العمل.

2) الجمهور الخارجي:

تهدف العلاقات العامة من خلال اتصالها بالجمهور الخارجي في المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي بغض النظر عن فئاته وتقسيماته إلى تقييم الاتجاهات العامة تجاه المنظمة والتحقق من السياسات والإجراءات التي تتبعها والتي تهدف إلى الصالح العام وتنفيذ برامج تهدف إلى اكتساب التفهم العام لتصرفات المنظمة وقبولها، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات الرأي العام في الخدمات التي تقدمها المنظمة كي تكسب الرأي العام إلى جانبها.

ويشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المنظمة خارج إطارها التنظيمي، وينقسم إلى: جمهور خارجي مباشر وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي

العلاقات العامة بتوجيهها إليه، وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة لفئة العميل الذي سوف يتلقى الخدمة أو المنتج، وجمهور خارجي غير مباشر وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمنظمة، أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المنظمة (العتيبي، 2003: 51).

ومن أبرز وظائف العلاقات العامة تجاه الجماهير الخارجية ما يلي (العتيبي، 2003: 52):

- استقراء اتجاهات الرأي العام من خلال ما تنشره وسائل الإعلام المختلفة لإعداد الدراسات التي تساعد المسئولين بالمنظمة على معرفة اتجاهات الرأي العام عند وضع المنظمة لسياساتها.
- التنسيق مع مكتب الشكاوى بالمنظمة بالنسبة للشكاوى التي ترد من جماهير المتعاملين معها لمعرفة مسببات هذه الشكاوى ووضع خطط إعلامية للرد عليها.
- الاشتراك في تنظيم الزيارات والمؤتمرات والاجتماعات والتي تنظم بغرض دعم الثقة بين المنظمة والجماهير المختلفة التي تتأثر وتؤثر في رسالتها وخاصة الجمعيات والمنظمات المحلية والدولية التي تعمل في مجال عمل المنشأة.
- استخدام وسائل الإعلام المختلفة لنشر رسالة المنظمة وشرح السياسات التي تقوم بوضعها وما تحققه من مزايا للمواطنين.
- إعداد الكتيبات والنشرات الإعلامية التي توضح رسالة المنظمة وما تقوم به من نشاط لتحقيق هذه الرسالة.
- استقبال ضيوف المنظمة وإعداد برنامج زياراتهم ومرافقتهم وتسهيل الإقامة لهم.

ومن تصنيفات الجمهور المرتبطة بممارسة العلاقات العامة المعاصرة، التصنيف وفقاً لمعياري مستوى المعرفة Level of Knowledge ومستوى الانخراط Level of Involvement لدى الجمهور، وتكمن أهمية هذا التصنيف في أنه يرتبط بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات السلوك إلى جانب إمكانية الاستفادة منه في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة وسبب هذه الاستجابة. ويقصد بمستوى المعرفة البناء المعرفي للفرد واتجاهاته، حيث يشمل البناء المعرفي كل من المعتقدات والاتجاهات والتصورات التي يتبناها عن الأشياء والمعبّر عنها بالمواقف المتختلفة. ويساعد هذا البناء المعرفي الفرد على التعامل مع المعلومات التي يتلقاها، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من المعرفة يمكنهم التعامل مع المعلومات والمواقف بدقة أكبر وجهد أقل. أما مستوى الانخراط (أو التورط) فيقصد به مستوى الانخراط في المنظمة أو في القضية أو الموضوع المطروحين، ويرتبط بالدوافع والأسباب (مسيلي، 2009: 183).

وتقسّم فئات الجماهير وفقاً لهذا التصنيف إلى (أبو مدين، 2011: 29-30):

1- الجماهير النشطة Active Publics:

وهي الجماهير التي يكون ديها درجة عالية من المعرفة، ودرجة عالية من التورط أو الانخراط في المنظمة أو في قضية ما، ومن ثم يكونون مهيئين لمراقبة تصرفات المنظمة والمشاركة فيها إذا لزم الأمر.

2- الجماهير المدركة Aware Publics:

وتتضمن الجماعات التي يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو مواقفها، ولكنها قد لا تتأثر بمواقف المنظمة بطريقة مباشرة، فهذه الجماهير لديها معرفة عامة ومرتفعة بالعالم المحيط وبالشئون العامة، ويعملون كقادة رأي من خلال المواقع التي يشغلونها في المجتمع والمؤسسات العامة، لذلك يطلق عليهم: جماهير القضايا، فهم يدركون جيداً القضايا المطروحة ويمكنهم التعبير عنها، وتوضيح أسبابها وتفاعلاتها والنتائج المترتبة عليها.

3- الجمهور المستثار Aroused Publics:

يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها، ولكنه يكون على دراية بالقضايا المحتملة أو المتوقعة، لأن مستوى تورطه وانخراطه يكون مرتفعاً، ويمكن استثارة هذا الجمهور ولفت انتباهه بعوامل عديدة منها: الخبرة الشخصية، وتقارير وسائل الإعلام عن القضية المطروحة، والمناقشات مع الأصدقاء، وجماعات المصالح، أو الأحزاب السياسية

4- الجمهور غير النشط Inactive Publics:

هو الجمهور الذي تكون لديه درجة منخفضة من كل من المعرفة والتورط في تفاعله مع المنظمة سواء بمنتجاتها أو دماتها أو بالقضايا المطروحة، ويتضمن تلك الجماهير والجماعات المتنوعة التي قد تتأثر بمجموعات المنظمة (Stakeholders)، وقد تدرك هذه الجماهير أو لا تدركالنتائج التي تعود عليهم من سلوكيات المنظمة، ويكون لدى هذه الجماهير نوع من الرضا عن العلاقة بينهم وبين المنظمة لأنها تلبي بعض احتياجاتهم، وفي الوقت نفسه يرون أنه من غير المفيد الوقوف في وجه هذه العلاقة أو عدم أخذها بعين الاعتبار، بعض هذه الجماهير تأخذ موقفاً سلبياً أو قدرياً معتقدين بعدم قدرتهم على فعل شئ لتغيير توجهات المنظمة.

5- عدم وجود جمهور No Publics:

يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمنظمة ومخرجاتها أو بالقضية المطروحة، وفي الوقت نفسه ليسوا متورطين أو منخرطين في أي عمل أو نشاط مع المنظمة، ومع ذلك فبمجرد حصول هذا الجمهور على مستوى من المعرفة أو التورط يتحول إلى جمهور غير نشط، لذلك يصنف البعض هذا الجمهور على أنه من الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى

الطويل. ويوضح الشكل التوضيحي التالي أنواع الجماهير حسب معياري مستوى المعرفة ومستوى الانخراط.

جدول رقم (2-1): أنواع الجماهير حسب معياري مستوى المعرفة ومستوى الانخراط

المعرفة / الانخراط	مستوى معرفة مرتفع	مستوى معرفة منخفض	مستوى معرفة منعدم
مستوى انخراط مرتفع	جمهور نشط، معبر ومغامر	جمهور مستثار، سريع التأثر ومتقلب	/
مستوى انخراط منخفض	جمهور مدرك، مستقر ومتحفظ ومؤثر	جمهور غير نشط، كسول	/
مستوى انخراط منعدم	/	/	لا يوجد جمهور، ليس له علاقة بالقضية

المصدر: (مسيلي، 2009: 184).

عاشراً: سمات وخصائص العاملين في العلاقات العامة والدولية

إن متطلبات العمل في ميدان العلاقات العامة لا تقتصر على المؤهلات الدراسية بل إن من المتفق عليه أن ذلك يعتمد على ركنين أساسيين هما (العاصي، 2006: 72):

1) الصفات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل تولد مع الشخص وقد تعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها. ومن هذه الصفات:

أ- قوة الشخصية: إن هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملنا مع الآخرين ومن أهم عناصرها حسن المظهر والقوام والأناقة ودقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحي بالاحترام ويجذب الناس إليه.

ب-اللباقة: وهي القدرة على التحدق مع الآخرين والتأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين فمن الثابت أن اللباقة ليست في أن تحسن الحديث بل أن تحسن الإنصات كذلك.

ت-حب الاستطلاع: إن حاجة المشتغل في العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات يتطلب أن تكون لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من الأحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها.

ث-الموضوعية: وهي القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات والميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى.

ج- الخيال الخصب: إن العلاقات العامة ليست عملاً روتينياً بل نشاطاً يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل، ورجل العلاقات العامة يحتاج أن يتصور قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

ح- الحس الفني: إن النشاط الإعلامي يجب أن يدعمه الذوق والحس الفني لكي يؤثر في الناس، إن هذه الصفة ملكة طبيعية كما يمكن تنميتها عن طريق الدراسة والاطلاع.

خ- الشجاعة: إن رجل العلاقات العامة كثيراً ما يواجه أوضاعاً متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور وعليه أن يكون شجاعاً في اتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة قبل أن يفلت زمام الأمور من يده، كما أنه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين، وبصورة خاصة رجال الإدارة بأخطائهم التي تكشف عنها بحوثه.

د- القدرة على الاحتمال والمثابرة: تتضح الحاجة إلى هذه الصفة من كون نشاط العلاقات العامة لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة بل إن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور.

ذ- قابلية التنظيم: إن رجل العلاقات العامة كإداري يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها. وتتضاعف الحاجة إلى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعية هي أهداف غير ملموسة كما هي الحال في العلاقات العامة.

2) الإعداد العلمي:

إن المشتغل في العلاقات العامة هو إداري وإعلامي في نفس الوقت، فإن اختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما أنه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها، لذلك فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية بنجاح وبالرغم من عدم وجود منهاج محدد للتأهيل العلمي للعمل في العلاقات العامة فإن المتعارف عليه أن ذلك يشتمل على الإلمام المواضيع التالية:

أ- اللغة: يجب أن يكون رجل العلاقات العامة متمكناً من الاستعمال السليم للغة سواء فيما يكتبه هو أو عند قيامه بتقييم ما يكتبه الآخرون في دائرته، كذلك يتضمن مسئولية الإشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات وضمان وضوحها وسلامتها من حيث اللغة.

ب-الكتابة: إن التأثير في الآخرين هو محور عمل العلاقات العامة والإلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأولى في ذلك الطريق، فالموارد الإعلامية يجب أن تكون سهلة وممتعة سواء كانت مذاع أو مطبوع.

ت-الصحافة: من الضروري أن يكون المشتغل في العلاقات العامة ملماً بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات، كما أن طبيعة عمله تجعله

على اتصال دائم برجال الصحافة والمؤسسات الإعلامية مما يتطلب اطلاعاً واسعاً على طبيعة العمل الصحفي.

ث–علم الدلالة: تختلف مدلولات الألفاظ المستخدمة في كل لغة من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، وقد نشأ علم يبحث في هذه الظواهر سمي بعلم الدلالة (Semantics) والإلمام بهذا العلم من أولى ضروريات العمل الإعلامي.

ج– علم النفس: إن التأثير في الأفكار يتطلب معرفة النفس البشرية ودوافع سلوكها ومصادر الاتجاهات وكيفية تكونها، ومدى قوة العوامل المختلفة المكوّنة لشخصية الفرد على تفكيره وسلوكه، وهذا هو ميدان العلوم النفسية.

ح– علم الاجتماع: إن الفرد اليوم يعيش ضمن جماعات متعددة تؤثر في سلوكه وتفكيره وعلى الإعلام أن يفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

خ– الإدارة: يحتاج رجل العلاقات العامة إلى المعرفة الإدارية في تسيير أمور وحدته وفي فهم مؤسسته وما يجري فيها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في كل ذلك.

د– الاقتصاد: من واجبات دائرة العلاقات العامة دراسة العوامل السائدة في المجتمع وأثرها على المؤسسة ومن أهم تلك العوامل المؤثرات الاقتصادية، كما أن الدوافع الاقتصادية تلعب دوراً في توجيه سلوك الأفراد ومواقفهم من القضايا المطروحة.

ذ– أصول البحث العلمي: إن العلاقات العامة الناجحة كما رأينا يجب أن تعتمد على الأسلوب العلمي في العمل، ويتضح ذلك بصورة خاصة في عملية التعرف على الرأي العام وفي بحوث قياس فعالية النشاط الإعلامي.

ر– الإحصاء: إن وظيفة البحث هي حجر الأساس في عمليات العلاقات العامة ولا يتمكن أي باحث اليوم من جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها دون الإلمام بالأساليب الإحصائية، ويعتمد ذلك في المؤسسات الكبيرة على معرفة استخدام الكمبيوتر في إجراء البحوث.

كما ذكرت شبيب (2012: 45–46) أن من أهم السمات الواجب توفّرها في موظفي العلاقات العامة هي:

أ– قوة وتكامل الشخصية، وتشمل الاستقرار العاطفي، والاتزان العقلي، والقدرة على فهم الناس، ورؤية الأشياء والأمور من وجهة نظر الآخرين، وحسن التعبير عن وجهة نظره بوضوح، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم، والهدوء وعد الانفعال، والدبلوماسية في التعامل مع الناس، والمظهر الحسن، والبشاشة، وخفة الظل.

ب–الصبر والحلم

ت–الدقة والسرعة

ث–الشخصية المحبوبة

ج– الإخلاص والصدق والأمانة

ح– الجرأة في العمل

خ– احترام آراء الآخرين

د– القدرة على حل المشكلات ومواجهتها بثقة

ذ– القدرة على الإصغاء والتحليل

ر– القدرة على الاتصال وتبادل المعلومات

ز– التواضع وعدم استخدام نبرة استعلائية

س– القدرة على الإقناع

فيما أضاف الخاقاني (2012: 165) سمات أخرى للعاملين في مجال العلاقات العامة من أبرزها:

أ– مهارات الإلقاء والعرض والتقديم

ب–مهارات إعداد وكتابة التقارير

ت–مهارات إدارة الأزمات

ث–مهارات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء

ج– مهارات تنظيم وإدارة الاجتماعات الفعالة

ح– مهارات التفاوض

خ– مهارات البروتوكول والإتيكيت

د– فن إدارة الوقت

ذ– قوة اللغة وملكة التعبير والإيجاز

ر– استخدام الحاسوب والإنترنت

إن هذه المجموعة المتكاملة من السمات والمواصفات يجب أن تسعى المنشأة إلى ضمان توافرها في مزاول العلاقات العامة والدولية بها لضمان قيامه بالمهام المنوط بها على نحو كفؤ وفعّال.

حادي عشر: التحديات التي تواجه العلاقات العامة والدولية في المؤسسات المعاصرة

وعلى الرغم من انتشار الدراسات العلمية في العلاقات العامة في العديد من دول العالم، إلا أن الممارسة العملية للمهنة ما زالت تواجهها العديد من الصعاب، من بينها الإعداد العلمي للعاملين بها،

والذي ما زال في بدايته في بعض الدول، كما أن سيطرة غير المتخصصين على أجهزة العلاقات العامة في بعض المؤسسات يشل فاعلية الجهاز حتى لو كان فيه بعض المتخصصين، وعدم فهم الإدارة العليا في بعض المؤسسات للمفهوم العلمي للعلاقات العامة، يوثر في استجابتها لدعم الأنشطة التي تقوم عليها العلاقات العامة (عجوة، 2001: 15).

وتنحصر الصعوبات والتحديات التي تواجه العلاقات العامة إما بالجمهور المتعامل أو المستفيد من الخدمة والموجّه إليه البرامج، أو ما يتصل بالخبرة المهنية المتعلقة بالعاملين، أو بالوسائل والأساليب المستخدمة، وتنحصر في: الأفكار الخاطئة حول العلاقات العامة، والتغيير المستمر في العناصر الثقافية الخاصة بجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية نتيجة لتعرضها للتقدم العلمي والتكنولوجي، ووسائل الاتصال الحديثة، ومن المعيقات أيضاً صعوبة تقييم تأثير وسائل الاتصال المختلفة، وعدم توفر الخبرة المهنية التي لها دور كبير في نجاح أو فشل خطط العلاقات العامة وبرامجها (ليري، 2005: 163).

لا ننكر وجود بعض التحديات التي تقف بوجه العاملين في ميدان العلاقات العامة، كوجود بعض العناصر من الجمهور التي لا تتعاون مع الإدارة، وربما يعود ذلك إلى الجهل أو التشكيك في الإدارة، أو من منطلق اللامبالاة أو عدم الشعور بالمسئولية، ومن الضروري اهتمام الإدارة بالجمهور، إذ يُعد ذلك ضرورة ملحّة، وأن لا تهمل جمهور الموظفين (دراغمة، 2011: 88).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، إلا أنه ما يزال هناك تفاوت في درجات الاهتمام، وفي ادراكات المسئولين لمفهومها الحقيقي من مؤسسة لأخرى. إن عدم الفهم الدقيق لمفهوم العلاقات العامة ووظائفها وأنشطتها أدى إلى عدم التأييد والتفهم الكامل لأجهزة العلاقات العامة في المؤسسات، ما أدى إلى نقص في الموارد البشرية والمالية لهذه الأجهزة، حال دون ممارستها بشكل صحيح، وربما يعود ذلك إلى أن العلاقات العامة لم تنشأ نشأة منظمة، أي لم تكن نشأتها نابعة من اقتناع تام من جانب المؤسسات والمنظمات التي أخذت بها، وإنما هي نشأة تقليدية، فالعلاقات العامة كوظيفة إدارية ينظر لها كثير من علماء الإدارة على أنها وظيفة ثانوية ليس لوجودها ضرورة قصوى، رغم أنها من الإدارات المرغوب في وجودها (عليوة، 2002: 37).

إن العاملين في العلاقات العامة يتعرضون للكثير من الضغوط، منها المهنية التي تتعلق بطبيعة المهنة ونظرة الآخرين لهم، ومنها الإدارية المتعلقة بنظرة الإدارة العليا لدور العلاقات العامة، والمستوى التنظيمي لها داخل المؤسسة، ومدى توافر المخصصات المالية لهم. وهناك أيضاً الضغوط الاجتماعية الناتجة عن تنشئة القائم بالاتصال والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والمناخ الأسري الذي يعيش فيه ومستواه الاجتماعي، والضغوط النفسية التي ترجع إلى السمات الشخصية وأبعادها، إن مثل هذه

الضغوط تؤثر سلباً في المؤسسة والمتعاملين معها، ويعطي انطباعاً سيئاً عنها. ويجب على الإدارة العليا والعاملين في العلاقات العامة أن يولوا الاهتمام لإيجاد حلول لمثل هذه الضغوط، إذ أن عدم وجود حلول لها سيحول دون تحقيق أهداف المؤسسة (زهري، 2004: 59).

إن الكثير من المجتمعات، بما فيها العلاقات العامة تعاني من تشويه لصورة مهنة العلاقات العامة، ومثال ذلك ما يعتقده الكثير من المصريين عن مهنة العلاقات العامة بأنها لا تتعدى في نظرهم المظهر الجميل، والشد على أيدي الضيوف، وتنظيم الزيارات والمؤتمرات (عجوة، 2003: 15).

الخلاصة:

تناول هذا الفصل في العلاقات العامة من حيث المفهوم والتطور التاريخي وأهميتها وأبرز أهدافها ووظائفها في المؤسسات المعاصرة، مع توضيح اختصاصات العلاقات الدولية موضوع الدراسة، وأوضح الفصل بأن العلاقات الدولية المقصودة هي ذلك الجزء من العلاقات العامة المختص بالتواصل مع جمهور المانحين والجهات الممولة بهدف كسب ثقتها وتأييدها بما يدفعها إلى دعم وتمويل المؤسسة، مع التطرق لأبرز الخصائص التي من الضروري أن يتميز بها العاملون في حقل العلاقات العامة والدولية من أجل تقديم أداء كفؤ وفعال.

الفصل الثالث: حشد التمويل: متطلباته، آلياته، آثاره، ومجالات تفعيله

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم التمويل

ثالثاً: أهمية حشد التمويل في المؤسسات المعاصرة

رابعاً: أشكال وأنماط التمويل

خامساً: مصادر التمويل

سادساً: دوافع الممولين

سابعاً: آلية حشد التمويل للمشروعات

ثامناً: عيوب التمويل الدولي

تاسعاً: سبل رفع كفاءة المساعدات الإنمائية

عاشراً: معوقات حشد التمويل في الوقت الحاضر

حادي عشر: مجالات تفعيل دور العلاقات الدولية في حشد التمويل

الخلاصة

أولاً: مقدمة

يمثل التمويل الدولي بالنسبة للدول الفقيرة أو النامية مورداً اقتصادياً هاماً يساعدها في تنمية بناها التحتية، وفي تحقيق استثماراتها الاستراتيجية، وذلك إذا ما تم استثمارها وفق المعايير الوطنية والدولية المحددة. ويتناول هذا المبحث مفهومي التمويل وحشد التمويل مع ذكر أهمية التمويل بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، ويتطرق المبحث إلى المتطلبات الواجب توفرها للقيام بعملية حشد التمويل بالإضافة إلى الاستراتيجيات والآليات الممكن اتباعها للنجاح في عملية حشد التمويل، ويفصّل المبحث أهم مصادر التمويل الداخلية والخارجية للبلديات في قطاع غزة، ثم يتناول المبحث أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية العلاقات الدولية في حشد التمويل، ويتناول المبحث في جزئه الأخير أبرز مجالات تفعيل دور العلاقات الدولية في حشد التمويل.

ثانياً: مفهوم التمويل

ما من شك بأن المال هو عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والبلديات بشكل خاص، فاستمرار برامج ومشاريع البلديات يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرار تدفّق المال، وبالتالي فإن المال يعتبر لاعب رئيسي في معادلة التنمية المحلية.

إن عدم كفاية الأموال يتسبب في ضياع كثير من الفرص، ويعرّض المنظمة لعسر قد يكون خطراً على حياتها (جرار وأبو بهاء، 2012: 1128).

ويعرّف التمويل بأنه "المنح والمشاريع المقدمة من الجهات المانحة" (أبو حماد، 2011: 16). وعُرّف أيضاً بأنه "الهبات والمعونات الخارجية التي تقدمها الدول الغنية للدول الفقيرة، أو الدول التي تحتاج إلى مساعدة دولية مؤقتة، مراعاةً لأوضاعها الإنسانية، والأمنية والاقتصادية والاجتماعية" (أبو مصطفى، 2009: 69). ويعرّف التمويل كذلك بأنه "الموارد المتاحة والتي يمكن توفيرها من المصادر المختلفة، أو الحصول عليها من جهات عدة، والوظيفة المالية تتعلق بحصول المشروع على الأموال بالشروط المناسبة"، ويعرّف أيضاً بأنه "المال الذي تحصل عليه المنظمات من مصادره الخاصة أو العامة طبقاً للقانون، ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف على برامج المنظمة" (جرار وأبو بهاء، 2012: 1131). كما يعرّف تمويل المؤسسات الأهلية بأنه "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (شرف، 2005: 54). كما يعرّف التمويل بأنه "تلك التدفقات المالية المحلية والأجنبية الموجهة لإنجاز وإحقاق برامج ومشروعات التنمية الضرورية لهيكل الاقتصاد الوطني وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع" (أبو حماد، 2011: 36). ومن التعريفات الشائعة للتمويل أنه "الأموال التي يتم

تقديمها من جهة مانحة إلى جهة متلقية ذات حاجة إما أن تكون في صورة هبة مالية أو عينية كالأجهزة والمعدات، وهي لا ترد لكنها تكون موجهة إلى مشروعات بعينها تضع أجندتها الجهة المانحة وينفقها المتلقي وفق تلك الأجندة بغض النظر عن اتفاقها أو اختلافها مع المنظومة المجتمعية"، ومنها أيضاً أن التمويل هو "مجموع الأموال النقدية وغير النقدية التي تحصل عليها دولة ما من أجل تشغيل هذه المصادر في المجالات المختلفة، ومصادر التمويل الدولي متعددة منها الدول والمؤسسات الدولية التابعة للحكومات والقطاع الخاص" (أبو مصطفى، 2009: 70).

ويعرّف الباحث التمويل إجرائياً بأنه: تلك الأموال التي تحصل عليها البلدية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من جهات مانحة سواءً كانوا أفراد أو مؤسسات داخل البلاد أو خارجها وذلك بهدف دعم مشاريع البلديات.

ثالثاً: أهمية حشد التمويل في المؤسسات المعاصرة

إن تنمية الموارد المالية للبلديات يؤدي قطعاً إلى زيادة مقدرتها على تنفيذ المزيد من البرامج والمشاريع، إلا أن حشد التمويل يتطلب من البلديات كونها مؤسسات خدماتية غير ربحية مضاعفة جهودها المبذولة في سبيل تنمية إيراداتها، هذه الجهود تتركز بشكل كبير في أنشطة جهاز العلاقات العامة وبالتحديد الخارجية (الدولية) منها والمعنية بالتواصل مع مجتمع الممولين والمؤسسات المانحة.

يعرّف حشد التمويل (أو استقطاب التمويل أو تدبير التمويل) بأنه "فن الاتصال بالأشخاص والمنظمات، وتعبئتهم لدعم المنظمة من خلال مدها بالمال والخدمات والمساعدات العينية والتأييد المعنوي، وهذه عملية مستمرة وشخصية تهدف إلى توفير التمويل اللازم لتقديم خدمات عالية الجودة، والحفاظ على استمراريتها واستدامتها" (جرار وأبو بهاء، 2012: 1131). كما يعرّف بأنه "عملية التعبئة وجمع التبرعات من الأموال أو الموارد الأخرى، عن طريق طلب التبرعات من الأفراد والشركات، والمؤسسات الخيرية، أو الوكالات الحكومية" (Wikipedia, Fundraising: 2014). ويعرّف كذلك بأنه "النشاط الذي يتم القيام به لجمع الأموال لحزب سياسي، أو مؤسسة خيرية، أو مدرسة، الخ" (قاموس Merriam–Webster). ويعرّف أيضاً بأنه "جلب الأصول والموارد من مصادر متعددة بهدف دعم مؤسسة ما أو مشروع بعينه" (AFP Fundraising Dictionary, 2003: 54).

ويعرّف الباحث حشد التمويل إجرائياً بأنه: سلسلة الأنشطة التي تهدف مجتمعة إلى دفع المانحين أفراداً كانوا أو مؤسسات إلى منح أموالهم وهباتهم إلى المنظمة غير الربحية، كما وتهدف إلى نسج علاقة مبنيّة على الثقة مع المانحين بشكل يضمن استمرارية مساهماتهم. وتعتبر من طرق توليد الدخل للمؤسسات غير الربحية.

ومما سبق تتضح أهمية تنمية الموارد المالية للمنظمة كركيزة من أهم الركائز التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر عملية البحث عن مصادر التمويل من بين التحديات التي تواجه الدول والمجتمعات، لا سيما الدول النامية للحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع القائمة من أجل العمل على توفير سبل أفضل لتحقيق متطلبات التنمية. وفي ظل سعي المجتمع الدولي للرقي بمستوى المجتمعات داخل الدول والتي تحتاج في عملية تنميتها إلى مصادر تمويلية، نشأ ما يعرف بالتمويل الدولي الذي يختص بشكل عام بالعلاقات النقدية والمالية بين البلدان، وهو موضوع دائم التطور، ويكتسب أهمية كبيرة في الأدب الاقتصادي (أبو حماد، 2011: 30).

ويعتبر التمويل الدولي من أهم مصادر التمويل في دول العالم الثالث وخاصة بالنسبة للسطلة الفلسطينية، وتسعى الدول المستفيدة من التمويل الدولي إلى الاجتهاد لمعرفة الطرق المثلى لإدارة التمويل الممنوح عبر إيجاد الأدوات الملائمة واتباع المعايير الإدارية التي تحقق الكفاءة والفاعلية للتمويل المقدّم، وتوجيهه نحو القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة (أبو حماد، 2011: 30). وتكمن أهمية حشد التمويل بالنسبة للمؤسسات المعاصرة في أنها تساعد هذه المؤسسات على (Norton, 2009: 1-2).

1) البقاء والاستمرارية:

تحتاج كل مؤسسة ما يكفي من المال من أجل البقاء والاستمرار، حيث أنها مضطرة لتغطية تكاليف مشاريعها، وتطوير برامجها للمستقبل، ودفع رواتب وأجور موظفيها بالإضافة إلى التكاليف الإدارية، والحفاظ على أصولها في حالة جيدة، والحقيقة تقول بأنه إذا لم يتم حشد الأموال اللازمة، فإن المنظمة لن تكون قادرة على القيام بعملها مما يهدد بقاءها واستمراريتها.

2) التوسع والتطوير:

حيث أن مواجهة تحديات المستقبل يتطلب من المؤسسة التطوير والتوسع المستمرين في العمل مع تحسين نوعية الخدمات، وتوسيع الأنشطة الخاصة بها إلى مناطق أخرى، وإجراء البحوث والحملات والدعوات لحشد التأييد، والاستمرار في الابتكار، كل هذا يتطلب المزيد من حشد الأموال.

3) تقليل الاعتمادية والتبعية:

إن اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على مانح واحد أو مجموعة قليلة من المانحين يعرّض تلك المؤسسة لخطر لمالي في حال انسحب أي من هؤلاء المانحين مما يؤدي إلى حالة من الاعتمادية، كذلك إن الاكتفاء بعدد قليل من المانحين الرئيسيين يجعل من الصعب على المؤسسة أن تكون لها أجندتها الخاصة والمستقلة، إذ أنها تبقى على الدوام مضطرة للتكيف مع أولويات المانح الرئيسي

لضمان الحصول على تمويله وهذا بدوره يؤدي إلى التبعية، اذا من المهم والضروري للمؤسسات القيام بأنشطة حشد التمويل بشكل مستمر لكي تتجنب الهبوط في أزمات مالية ولكي تنعم باستقلال إداري.

4) بناء قاعدة إسناد ودعم:

إن عملية حشد التمويل ليست مجرد جمع للأموال فقط بل هي أيضاً تكوين لرصيد من الأنصار والداعمين لوجهة نظر وحاجيات المؤسسة، إن أهمية كسب هؤلاء الأنصار والداعمين تكمن في أنه يمكن للمؤسسة إقناعهم لتقديم الدعم مرة تلو المرة بشكل سخي، كذلك بالإمكان استثمار هؤلاء الأنصار في إقناع منظمات مانحة أخرى، إن أعداد هؤلاء الداعمين تعتبر كمؤشر على مستوى الدعم والمساندة الذي تحظى به المؤسسة مما يضيف للمؤسسة القوة في ممارسة حشد التأييد والحملات المختلفة.

5) إنشاء منظمة سليمة ومستدامة:

إن الهدف من عملية حشد التمويل ليس فقط في جمع الأموال اللازمة لتمويل نشاط أو مشروع بعينه كلما تطلب الأمر من سنة إلى أخرى، وإنما يكمن الهدف الأسمى في إنشاء منظمة قوية قادرة على الاستمرارية والاستدامة مستقبلاً معتمدة على ذاتها من خلال استغلال هذه الأموال الاستغلال الأمثل في تحقيق دخل ثابت ومستقر.

رابعاً: أشكال وأنماط التمويل

تتنوع أنماط ومصادر التمويل الخارجي المقدم ضمن برامج ونشاطات الجهات التمويلية الدولية المختلفة للمؤسسات المختلفة. ويمكن تصنيف هذه الأنماط كما يلي:

1) من حيث نوعية المنح والمساعدات المقدمة:

من المساعدات الدولية التي تأخذ الطابع المالي فتسمى المساعدات النقدية، ومنها ما يأخذ الطابع العيني أو الفني وتسمى المساعدات غير النقدية، وهي كما هو مفصل أدناه (أبو مصطفى، 2009: 71):

أ- **المساعدات النقدية:** وهي مساعدات مالية تأخذ الطابع النقدي في طبيعتها وتتضمن المنح والقروض الميسّرة، أي أن الدولة المانحة تقوم بالمساهمة بمبلغ نقدي للدولة المتلقية للمساعدة وقيمة هذه الأموال في الغالب تكون بنفس عملة الدولة المانحة إلا أنه في بعض الأحيان تقدّم هذه الأموال بعملة الدولار الأمريكي، ويكون تقديم المساعدات الماية النقدية على إحدى الوجهتين التاليتين:

1- منح موجهة لدعم الموازنة العامة: وهي المنح التي تقدم كدعم مباشر لخزينة الدولة بحيث يتم من خلالها الإنفاق على المشاريع والبرامج التنموية الواردة في قانون الموازنة العامة لموزنات الوزارات التي ستقوم بتنفيذ مشاريع قطاعية معينة بعد الاتفاق مع الجهات المانحة بشأنها.

2- منح تدار بشكل مباشر من قبل الجهات الدولية والمانحة وهي المنح التي يجري بشأنها التنسيق مع الوزارات المعنية على أوجه استغلالها لتمويل برامج المشاريع التنموية ذات الأولوية.

ب-المساعدات غير النقدية (العينية أو الفنية): وهي تلك المساعدات التي لا تأخذ الطابع النقدي وهي ذات طبيعة عينية كالسلع الاستهلاكية أو مساعدات فنية تساهم في تنمية وتطوير القدرات والمهارات وتلعب دوراً مكمّلاً للموارد الأخرى الموجهة لتمويل التنمية، ومن أشكالها:

1- توفير الخبراء والمتطوعين لعدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية في قطاعات المياه، البيئة، الخدمات الاجتماعية، الصحة، إلخ.

2- برامج تطوير وتدريب وتنمية القدرات والمهارات، من خلال توفير التمويل لعدد من الوزارات والمؤسسات لتنفيذ برامج تدريبية تستهدف كوادر من دول المنطقة.

3- السلع الاستهلاكية كالمواد الغذائية والأدوية والأعلاف وغيرها من الأمور الاستهلاكية أو مساعدات إنتاجية والتي تستخدم لإنشاء وتوسيع المشاريع الإنتاجية.

2) من حيث الجهة المتلقية للتمويل:

من حيث الجهة المتلقية للتمويل، يمكن تقسيم التمويل إلى مساعدات تنفق من خلال الأجهزة الحكومية ومساعدات تنفق بواسطة الأجهزة غير الحكومية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي (أبو مصطفى، 2009: 74):

أ- **المساعدات التي تنفق من خلال الأجهزة الحكومية**، وتصب في اتجاهين:

1- معونات أجنبية تعطى مباشرة للحكومة: عن طريق الاتفاق مع الحكومة القائمة في الدولة، ووزارات الدولة المختلفة، وخصوصاً وزارة المالية، فتصرف المعونات في مشاريع خدمية أو استثمارية حسب رغبة الدولة، مع رقابة شكلية من قبل الجهة المانحة.

2- ومعونات أجنبية تعطى مباشرة للسلطات المحلية: مثل البلديات والمجالس البلدية في كل محافظة من محافظات الدولة، وتصرف هذه المعونات في الاتجاه الذي تحدده الدولة المانحة، أو تخيّر السلطات المحلية بإنفاقها في الحاجات الأساسية.

ب-المساعدات التي تنفق من خلال الأجهزة غير الحكومية، ويمكن تقسيمها إلى:

1- المساعدات الدولية المباشرة: وهي المنح الأجنبية أو "الدولية"، التي تقدمها الدول المانحة مباشرة، دون توسّط مؤسسة حكومية أو غير حكومية، بحيث يتم تقديمها من خلال مكاتب الدولة المانحة

في الدولة المتلقية للمنحة، بحيث تتولى الدولة المانحة تنفيذ بعض المشاريع الخدمية أو التنموية والرقابة عليها حتى نهاية المشروع.

2- المساعدات الدولية غير المباشرة: وهي المنح الأجنبية أو "الدولية"، التي تقدمها الدول المانحة بصورة غير مباشرة من خلال توسّط مؤسسطة أممية، كوكالات الأمم المتحدة، أو توسّط مؤسسة غير حكومية كمنظمات المجتمع المدني، بعد تقديم مشاريع توافق عليها الدولة المانحة.

3) من حيث خصوصية التمويل:

ينقسم التمويل الدولي من حيث خصوصيته إلى قسمين أساسيين، وهما التمويل الدولي الخاص والتمويل الدولي الرسمي، وفيما يلي توضيح ذلك (أبو مصطفى، 2009: 73-74):

أ- **التمويل الدولي الخاص:** ويقدم من القطاع الخاص على شكل قروض واجبة السداد فترة استحقاقها لكنها ذات شروط ائتمانية صعبة، وتستخدمه الدول ذات الجدارة الائتمانية القوية، ولكن لا تستطيع الدول الأقل نمواً الاعتماد عليك بسبب الشروط الصعبة التي يتطلب استيفاؤها قبل الحصول على التمويل.

ب-**التمويل الدولي الرسمي:** ويتم تقديمه من قبل الدول والمنظمات الدولية غير الربحية وعادةً يكون على شكل منح ومساعدات، وتتلقى بعض الدول وخاصة النامية منها الكم الأكبر من هذه المنح من الدول المتقدمة أو التي تتمتع بفائض نقدي مثل اليابان.

4) من حيث الأطراف المنخرطة في عملية التمويل:

يصنف التمويل الدولي من حيث عدد الأطراف المنخرطة في عملية التمويل إلى قسمين هما (أبو مصطفى، 2009: 70):

أ- **المساعدات الثنائية:** وتتمثل بالمساعدات التي تقدمها دولة لدولة أخرى، بحث تقوم الدول المقدمة للمساعدة بتقديم مساعدات إنمائية في شكل قروض ميسّرة، أو منح ومساعدات مالية وفنية إلى العديد من الدول النامية بمستويات ونسب متفاوتة، وبموجب اتفاقيات ثنائية، وخاصة أن الدول النامية قد لا يتاح لها الاقتراض وفقاً للشروط التجارية السائدة في أسواق المال العالمية. وما يعاب على هذا النوع من المساعدات ارتباطها بالاعتبارات السياسية والأمنية والعسكرية.

ب-**مساعدات متعددة الأطراف:** وتتمثل بالمساعدات الإنمائية التي تقدمها بعض المؤسسات متعددة الأطراف سواء إقليمية أو عالمية بحيث تقوم بتقديم مساعدات وقروض ميسّرة وتجارية للدول النامية. وعلى عكس المساعدات الثنائية والتي يزداد ارتباطها بالاعتبارات السياسية، فإنه

يزداد ارتباط الأنشطة التمويلية للمؤسسات المتعددة بالاعتبارات الإنسانية، وقد أدى إنشاء المؤسسات المتعددة الأطراف إلى تنسيق الأنشطة المالية والاقتصادية من المصادر المتعددة، بالإضافة إلى إمكانية قيام تلك المؤسسات بدور مقدم المنحة الأخير دون وسطاء.

5) من حيث أسلوب تقديم التمويل:

ينقسم التمويل الدولي من حيث أسلوب تقديمه إلة نوعين أساسيين هما (أبو مصطفى، 2009: 73):

أ- **التمويل المشروط:** قد تكون المنح الأجنبية من قبل الدولة المانحة منحاً مشروطة، بمعنى أن الدول المانحة تهبها بشرط ما، مثل تسهيل إجراءات إدخال بضائعها إلى الدول الممنوحة، أو تشترط إنفاقها في حقل أو خدمة معينة دون سواها من الخدمات، ويستخدم هذا الأسلوب في ظل وجود برنامج تنموي في الدولة المستفيدة وإن كان هذا النمط من المساعدات يوفر للدول المانحة الفرصة للتدخل في الشئون الداخلية للدول المستفيدة.

ب-التمويل غير المشروط (الآلي): قد تكون المنح المقدمة من قبل الدولة المانحة غير مشروطة، أي أن الدولة المانحة تهتها دون أن تشترط مقابلاً لها، أو دون أن تشترط إتفاقها في حقل معيّن، ويتم هذا الأسلوب بناءً على احتياجات الدولة المتلقية، وهو لا يحقق بصورة دائمة الاستخدام الأمثل للمساعدات الإنمائية المقدمة.

خامساً: مصادر التمويل

تعتبر عملية البحث عن مصادر التمويل من بين التحديات التي تواجه الدول والمجتمعات، لاسيما الدول النامية للحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع القائمة من أجل العمل على توفير سبل أفضل لتحقيق متطلبات التنمية (البسيوني، 2014: 37)، ويشير البعض إلى أن هناك عدة آليات وطرق لحشد التمويل للمشروعات أبرزها (صالح، 2006: 103-104):

1) التمويل عن طريق حقوق الملكية (التمويل الذاتي): ويقصد به قيام المؤسسة بتحمل مصروفات تنفيذ المشروع الرأسمالية والتشغيلية.

2) التمويل عن طريق الاقتراض المصرفي: ويميز بالأخص في البلدان النامية بقصر آجاله أي في حدود سنة فأقل.

3) التمويل عن طريق القروض المجمعة: ويقصد به قيام عدة مؤسسات مصرفية ومالية واقتصادية بتقاسم التمويل فيما بينها.

4) التمويل الحكومي (الرسمي): ويقصد بالتمويل الحكومي في هذا المقام قيام الدولة ممثلة في وحداتها العامة المختلفة بتمويل المشروعات.
5) التمويل من المؤسسات المالية الإقليمية: يتخذ التمويل من المؤسسات المالية الإقليمية صورة
6) القروض التنموية ذات التكلفة المنخفضة، وأحياناً يتخذ صورة الدعم.

ويمكن للباحث أن يضيف إلى ما سبق المساعدات الإنمائية والتبرعات والهبات، وهي عبارة عن إعطاء مجاني دون مقابل يتطلب السعي الحثيث للحصول عليه والاستفادة منه.

وعموماً، يمكن حصر مصادر التمويل الدولي الخارجي ضمن الأصناف التالية (دلول، 2013: 52):

أ- مصادر حكومية من خلال وكالاتها الدولية العاملة في دول العالم.
ب-منظمات دولية غير حكومية تعمل في قطاعات محددة في أنحاء العالم.
ت-منظمات دولية أممية تتبع الأمم المتحدة ولها فروع حول العالم.

سادساً: دوافع الممولين

من البديهي أن يكون للدول المانحة مجموعة من الدوافع الخاصة التي تقودها وتدفعها إلى تقديم التمويل بأشكاله المتعددة للجهات المتلقية عبر المؤسسات الدولية المختلفة، وعادةً ما تكون هذه الدوافع من أجل تلبية طموحات وأهداف وأجندات معينة تسعى هذه الدول المانحة إلى تحقيقها، وتكون أحياناً معلنة وأحياناً أخرى مبهمة.

ويمكن تصنيف دوافع الممولين إلى دوافع سياسية ودوافع اقتصادية ودوافع إعلامية، بالإضافة إلى الدوافع الإنسانية ودوافع أخرى (البسيوني، 2014: 32):

1) **الدوافع السياسية:** وتنطلق عادةً من المصالح الاستراتيجية والاهتمامات السياسية الخارجية للدول المانحة، وقد لُخّصت أهداف المساعدات الممنوحة لأسباب سياسية بهدفين توأمين هما: (1) تشجيع أنظمة الحكم على أن تبدأ أو تواصل التوفيق بين سياساتها الخارجية وحاجات الدول المانحة ورغباتها، و(2) دعم أنظمة الحكم التي تعد "صديقة" وإبقاؤها في السلطة.
2) **الدوافع الاقتصادية:** تشكل الدول النامية أهمية اقتصادية أساسية للدول المتطورة، لأنها تمثل مصدر هام للأيدي العاملة والمواد الأولية، ولتصريف السلع والاستثمارات، ومن الأهداف الاقتصادية ضمان أسعار سوق أعلى، وضمان مبيعات للمزارعين في الدول المانحة، وتغلغل

الشركات في الأسواق الداخلية للدول المتلقية للمساعدات وفقاً لشروط تجارية تتعلق بفرض التزام على هذه الدول بشراء جزء كبير من الاستيرادات من المواد الغذائية من الدول المانحة.

3) **الدوافع الإعلامية:** وتنبع هذه الدوافع من رغبة الدول المانحة في تحسين الصورة أمام المجتمع الدولي من خلال تقديم برامج مكافحة الفقر في العالم، أو تقديم مساعدات في حالات الكوارث.

4) **الدوافع الإنسانية:** وهي الدوافع التي تأخذ في اعتباراتها إنقاذ الأرواح التي تعرضت لكارثة ما أو تخفي معاناة المتضررين أثناء حالة الطوارئ وبعدها مباشرة، وتكون بسبب كارثة طبيعية أو بيئية أو تكنولوجية أو غيرها من شأنها تعريض حياة الناس للخطر.

5) **أهداف أخرى:** ومنها ما يهدف إلى تحقيق الأمن والاستقرار ودعم الحلفاء حيث تمنع أي مساعدة عن الدول المعادية، أو الرشاوى الدولية لشراء مواقف دول معينة أو كسب تصويتها أو استخدام قواعدها العسكرية ومجالها الجوي ويتم من خلال مساعدات اقتصادية وعسكرية. بالإضافة إلى الهدف المضمر خلفها جميعاً وهو إحداث التغيير الاجتماعي حتى يتم إعادة هيكلة الدول بالصورة التي تفضلها الجماعات النشطة في الدول المانحة.

كما يوجد كذلك دوافع أخرى يمكن تصنيفها تحت الدوافع الثقافية والدوافع الحزبية ودوافع من أجل حماية الحقوق المدنية والسياسية للأفراد (جرار وأبو بهاء، 2012: 1146).

نستخلص مما سبق أن لكل مانح سياسته التمويلية ورغبته في الدراية والمعرف بآلية توجهات الدعم وطريقه صرفه، وفي نفس الوقت هناك التمويل الذي يؤدي إلى ترسيخ ثقافة التبعية وفرض أجندات تمويلية وهو ما يمكن أن نطلق عليه التمويل المسيّس الذي يقع ضمن التمويل المشروط كوسيلة وأداة ضغط على الحكومات أو المؤسسات الأهلية (أبو حماد، 2011: 48).

سابعاً: آلية حشد التمويل للمشروعات

تعتمد قدرة المؤسسات على تجنيد التمويل اللازم لتنفيذ برامجها ومشاريعها التنموية على فهمها لطبيعة وخصائص مجتمع الممولين وإمكانية التعامل معه، نظراً لأن عملية التعامل مع مجتمع الممولين تتشابه مع السياسة التسويقية للمؤسسات التجارية، حيث يستلزم ذلك من المؤسسات إقامة علاقات دبلوماسية مع الممولين وإقناعهم بأهمية وضرورة البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها، ودورها الإيجابي في تنمية المجتمع الفلسطيني، كما أنها بحاجة إلى كسب ثقة الممولين بقدرتها وكفاءتها على إدارة المرافق الخيرية ونزاهة عملها وبعدها عن المصالح الخاصة وتمتعها بالمصداقية والشفافية (شرف، 2005: 68-69).

ويرى الباحث أن المؤسسات المعاصرة ومنها البلديات في الدول النامية باتت مطالبة بخطوات حثيثة لحشد التمويل لمشروعاتها لا سيما وأن ما تقدمه لها الحكومة المركزية والجباية المحلية لا يفيان بأدنى متطلبات التنمية المحلية في مناطق نفوذها، ويمكن القول بأن أبرز تلك الخطوات هي أن يكون لدى البلدية خطة استراتيجية لحشد التمويل.

وتعتبر استراتيجية حشد التمويل "أداة أساسية ناجحة لأنها تعمل على تركيز وتحديد الأولويات، وكذلك تنويع أنشطة جمع الأموال، مما يساعد على تحديد الأهداف، فالاستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد" (Bryce, 2008: 41).

ويمكن صياغة خطة حشد التمويل ضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة وهي (صالح، 2012: 74-75):

1) الأنشطة التمهيدية: وتشمل: إجراء البحوث وجمع المعلومات وتحديد وتحليل المجتمع والفئات المعنية وتحديد المستفيدين في كل نشاط، وتحليل وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة والاستراتيجيات والأنشطة، ووضع برنامج زمني للتنفيذ، ... الخ.
2) الأنشطة التنفيذية: وتشمل: بناء القاعدة الشعبية وتعبئة المجتمع وتعزيز جهود التوعية، واستخدام وسائل الإعلام، والاتصال بصناع القرار والشركاء، وإقامة الاحتفالات واللقاءات والمؤتمرات، طباعة وتوزيع المواد الدعائية وما إلى ذلك.
3) أنشطة ما بعد الحملة: وذلك لتقييم مدى نجاحها وإلى أي مدى حققت الأهداف المرجوة منها ولعل أهم هذه الأنشطة هي: التوثيق الجيد وإعداد تقرير تفصيلي يوضح الخطوات والنتائج التي تم التوصل إليها، والمتابعة الجيدة للشراكات والعلاقات التي تم توطيدها بناؤها أثناء الحملة.

كما يجب عند تنفيذ خطة حشد التمويل أن تراعي المنظمة بعض الأمور التي تعد بمثابة محفّزات للجهات المانحة على اختلافها ومنها:

- الإدارة الرشيدة: مثل وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمنظمة، وكتابة مقترحات مشاريع حسب الأصول العلمية، وطرح المشاريع التي تتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة، وحسن أداء المنظمة.
- الالتزام بمبادئ الشفافية: مثل وجود التدقيق المالي الداخلي والخارجي، ووجود نظام مالي متطور، وفعالية رقابة مجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية.
- الالتزام بشروط الممولين: مثل تبني المنظمة أنواع معينة من المشاريع يدعمها الممول، وسعي المنظمة إلى تحقيق أهداف الممول، والمساهمة في نشر ثقافة وقيم الممول (جرار وأبو بهاء، 2012: 1147).

أما الخطوات العملية اللازمة للقيام بعملية حشد التمويل فيمكن توضيحها كما يلي (شرف، 2005: 59):

1) إعداد المشاريع والبرامج بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورسالتها.
2) الاتصال بالمؤسسات المانحة العاملة ضمن مجال مشاريع وبرامج المؤسسة، وإرفاق منشورات وتقارير عن المؤسسة ومجال عملها وأهدافها والمشاريع التي نفّذتها، وعدد الفئات المستفيدة من خدماتها، وذلك لإقناع المؤسسات المانحة بجديتها وكفاءتها ومصداقيتها.
3) إقامة مواقع خاصة بالؤسسة على شبكة الإنترنت توضح أهداف ونشاطات المؤسسة، وكذلك استغلال وسائل الإعلام الأخرى لنشر أهدافها ومشاريعها.
4) استغلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات المؤسسة بشكل يظهر دورها الإيجابي في خدمة المجتمع، وبالتالي استغلال ذلك في حملات جمع التبرعات.
5) إشراك الشخصيات الوطنية والإسلامية ذات السمعة والمصداقية في حملات جمع التبرعات، وفي الاتصال بالمؤسسات المانحة، كون تلك الشخصيات تزيد من ثقة الممولين بالمؤسسة.
6) استخدام المؤسسة وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفّذة لتدعيم ثقة الممولين بمصداقيتها، ولكسب ثقة ممولين آخرين تسعى المؤسسة لبناء علاقات معهم لدعم برامج أخرى.
7) استغلال المواسم والظروف التي تزيد فيها تبرعات المانحين، كنهاية العام أو عند حدوث أحداث تزيد من التعاطف الدولي مع المجتمع الذي يتلقة خدمات المؤسسة.

ثامناً: عيوب التمويل الدولي

بالرغم من المزايا الكثيرة للتمويل الدولي ودوره الواضح في دفع عجلة التنمية في البلدان النامية أو تلك التي تمر بأزمات مالية، ومساهمته في تحقيق مستويات عالية من الرفاهية الاجتماعية والسياسية والثقافية، إلا أن هناك بعض العيوب التي تشوبه وتجعل منه مصدراً غير موثوق للتمويل.

ويمكن إجمال أبرز عيوب التمويل الدولي في النقاط التالية (أبو مصطفى، 2009: 85):

1) عدم انتظامه مما يصعب معه الاعتماد عليه كمصدر دائم للتمويل.
2) عدم وضوح القواعد التي تمنح على أساسها المساعدات والمعونات الفنية مما يعني عدم العدالة في توزيعها.
3) تجبر الدولة في بعض الأحيان على استخدام هذه المساعدات لتنفيذ مشروعات بعينها يطلبها المانح مقدماً، مما قد يتعارض مع أولويات المجتمع في التنمية.

ويمكن إضافة مجموعة أخرى من العيوب التي تعتري التمويل الدولي، ومنها (أبو حماد، 2011: 49):

4) التمويل الدولي يعزز ثقافة التبعية والتكاسل لدى المؤسسات المتقدمة للمنح، بدلاً من أن تنخرط هذه المؤسسات في بناء توافق وتفكير استراتيجي يوصل إلى أجندات وطنية محلية.
5) التمويل الدولي يفرض شروطاً مهينة أخلاقياً على المؤسسات المتلقية للمنح، منها على سبيل المثال التعهد والإقرار بمكافحة الإرهاب.
6) البيروقراطية الشديدة التي تفرضها المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوسيطة والمانحين للحصول على المنح.
7) التمويل الدولي يؤدي إلى خلق حالة من التبعية المالية لدى المؤسسات المتلقية للمنح، كونها تمنع غالباً استخدام ما يقدّم من منح في تنفيذ مشاريع مدرّة للدخل من الممكن أن تساهم في اعتماد هذه المؤسسات على نفسها مالياً.
8) التمويل الدولية يؤدي إلى خلق حالة من التنافس الهدّام على مصادر التمويل بين المؤسسات الباحثة عن التمويل، الأمر الذي ينجم عنه العزلة المهنية وغياب التنسيق والشراكة الحقيقية بين تلك المؤسسات.

تاسعاً: سبل رفع كفاءة المساعدات الإنمائية

ويمكن القول بأن كفاءة استخدام المساعدات الإنمائية يعتمد على عدة عوامل أهمها (أبو مصطفى، 2009: 85-86):

1) وجود سياسات اقتصادية رشيدة، وبرامج إصلاح مالي ونقدي فعالة، والانفتاح الاقتصادي والإصلاح الإداري في الإدارة.
2) التعاون والتنسيق بين الدول المستفيدة من المساعدات، والمنظمات الدولية، والذي يستدعي تعاون كل من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني مع القطاع العام، فان على الدول المانحة والمنظمات والهيئات الدولية والمؤسسات التنموية أن تعمل على التعاون والتنسيق بين مع الدول المستفيدة، والعمل على حل مشكلاتها لرفع كفاءة تخصيص المساعدات سواء مالية أم فنية وتنفيذ البرامج والخطط التنموية.
3) التوقيت الملائم لتقديم المساعدة لزيادة قدرة الدول النامية التي تتبنى برامج الإصلاح الاقتصادي والإداري والتكيف الهيكلي على تنفيذ هذه البرامج بكفاءة عن طريق تهيئة المال المطلوب لتنفيذ الإصلاح الاقتصادي الاجتماعي من جانب ودعم البرامج الاجتماعية التي تعمل للحد من الانعكاسات السلبية للإصلاح من جانب آخر.

4) عمل توليفة مناسبة من المساعدات المالية والفنية بحيث تمارس المساعدات الإنمائية دورا حيويا ليس في تمويل ودعم برامج الإصلاح، وتنمية قطاع الخدمات، وإقامة البنية الارتكازية فحسب، بل أيضا في تقديم العون والمشورة الفنية الخاصة عند وضع الخطط والبرامج والسياسة التنموية.

عاشراً: معوقات حشد التمويل في الوقت الحاضر

تعتبر مسألة التمويل الدولي من الأمور الأكثر تعقيداً بسبب ارتباطها بالعديد من القضايا ذات الحساسية العالمية مثل مدى تأثير التمويل الدولي على صنع القرارات الداخلية، وارتباطه بموضوع السيادة الوطنية للدول المتلقية في مقابل فكرة المجتمع المدني العالمي، ومدى درجة التوافق بين أولويات الجهات المانحة والمنظمات الدولية التي توجه هذا التمويل وبين الاحتياجات الحقيقية وأولوياتها بالنسبة لمجتمع الدول المتلقية للدعم، هذا بالإضافة إلى غياب فرص التكافؤ في الحصول على هذا التمويل، والذي يشير بدرجة كبيرة إلى استطاعة الجهة المانحة فرض شروطها على الجهة المتلقية لهذا التمويل والدعم (أبو حماد، 2011: 43).

ولعل من أبرز الصعوبات والمعوقات التي تحد من قدرة المنظمات على حشد التمويل ما يلي (شرف، 2005: 79):

1) صعوبة التنوع في مصادر التمويل.
2) عدم توفر كوادر متخصصة لتنمية الموارد المالية.
3) عدم كفاية مصادر التمويل لتغطية مصروفات المؤسسة.
4) عدم إجادة التعامل مع المانحين.

كما أشارت دراسة (جرار وأبو بهاء، 2012: 1162) والتي تناولت واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية إلى وجود مجموعة أخرى من المعوقات التي تصعب من عملية حشد التمويل والحصول على المساعدات والمنح الدولية ومنها:

5) المنافسة غير البناءة بين المنظمات الأهلية للنيل بالتمويل.
6) كثرة المنظمات الأهلية الفلسطينية الطالبة للتمويل.
7) ضعف أداء المنظمات الأهلية.
8) ضعف قدرات المنظمة الأهلية في إقناع الممول لتقديم الدعم للمنظمة.
9) عدم قبول الممول للخط السياسي للمنظمة الأهلية.
10) عدم انسجام رسالة المنظمة وأهدافها مع اتجاهات الممول.
11) عدم قدرة المنظمة الأهلية على بلورة مقترحات مشاريع حسب الأصول العلمية.

12) التعارض في الأيديولوجيا بين المنظمة الأهلية والممول.
13) عدم قناعة الممول بجدوى المشاريع المطروحة من المنظمة الأهلية.
14) عدم الالتزام بمبدأ الشفافية في العمل الأهلي.
15) عدم دعم المنظمة الأهلية للمشروع السلمي المطروح.

حادي عشر: مجالات تفعيل دور العلاقات الدولية في حشد التمويل

لقد أصبح التمويل الدولي من الموضوعات الجديرة بالاهتمام من قبل دول العالم، في الوقت الذي أصبحت فيه العولمة سمة مميزة للأسواق الدولية والمعاملات الخارجية بين الدول، والتغيرات الحديثة والتطورات المتسارعة على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية، وأصبحت دراسة التمويل الدولي تشكل إحدى أهم مرتكزات العلاقات الاقتصادية بين الدول، لأن عمليات الاستثمار والتنمية الاقتصادية والبشرية أصبحت عاجزة عن تحقيق أهدافها دون مرافقة التمويل الدولي لها خصوصاً في الدول النامية (أبو حماد، 2011: 30).

ولقد أصبح التمويل الدولي أحد أهم الآليات العالمية التي تتشكل في إطارها العلاقات الدولية التي يدور حولها جدل مستمر على كافة المستويات وبين مختلف المتخصصين والمتعمقين حول مدى ضرورة الاعتماد على التمويل الدولي كأحد أهم آليات تحقيق التنمية داخل الدول (أبو حماد، 2011: 30).

1) المجال الأول: المشاركة والشراكة الفاعلة:

إن مجمل التحوّلات التي مسّت مختلف الميادين، والدور الجديد الذي لابد أن تضطلع به الهيئات المحلية، خاصة في ظل عدم كفاية المخصصات المالية لها من طرف السلطة المركزية، وفي ظل زيادة الطلب المحلي على الخدمات، يفرض عليها ضرورة خلق علاقات مع المحيط الخارجي وخصوصاً المؤسسات المانحة وجمهور الممولين، إن مسئولية تحقيق التنمية المحلية في منطقة جغرافية ما يقع على كاهل الهيئة المحلية المسئولة عن تلك المنطقة بالدرجة الأساس، وبالتالي فإن هذه الهيئة المحلية مضطرة إلى خلق مصادر تمويلية جديدة تضمن لها سيولة مالية مستقرة تساعدها على تحقيق الأهداف التنموية التي تسعى لها بما لا يتعارض مع القوانين المعمول بها في الدولة.

ولقد بدأ مفهوم الشراكة في السنوات الأخيرة يُطرح كصيغة جديدة لكافة أشكال العلاقات بين مختلف الكيانات على كافة المستويات، وتستهدف هذه الصيغة تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لأطراف الشراكة، بما يضمن تعظيم الفوائد لهذه الأطراف، ويقصد بتعظيم الفوائد هنا: ذلك العائد الذي يفوق نظيره في حالة استخدام كل طرف لإمكانياته منفرداً دون شراكة، وتنهض هذه الصيغة على

أساس مبدأ التناسب بين الإمكانيات وعائدها بالنسبة لكل طرف، وبشرط أن يشعر كل طرف بأنه يحصل على نصيبه العادل من هذه العوائد (رضوان، 2013: 233).

والشراكة هي آلية عمل تهدف لحل المشكلات المعقدة أو تنفيذ مشاريع التنمية الضخمة بكفاءة وفاعلية والتي لا يمكن تنفيذها من قبل طرف واحد وإنما من خلال أداة لا تمثل بشكل مطلق الحكومة أو بشكل مطلق السوق وإنما الاستفادة القصوى من ميزات كل قطاع للعمل معا، وبالتالي فإن الشراكة هي علاقة بين الشركاء لحشد الموارد والاستغلال الأمثل لهذه الموارد بهدف التطوير وتذليل معوقات التنمية التي تواجه القطاع العام (العربي، 2013: 43).

ويشير المعنى الدلالي لمفهوم الشراكة (Partnership) عموماً إلى: عمل عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، بمعنى تظافر الجهود بين الأشخاص أو المنظمات الحكومية والأهلية على المستوى المحلي أو الوطني في مواجهة مشكلة، من خلال اتصال فاعل للوصول إلى اتفاق، ومن خلال التنسيق في إعداد المشروعات والبرامج والأنشطة وتنفيذها ومتابعتها (محروس، 2005: 36-37).

وبالتالي فالشراكة هي علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح، وتستند على اعتبارات المساواة والاحترام والعطاء المتبادل الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية، أو جانب منها، لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف (أبو الحديد، 2012: 25).

وبتطبيق مفهوم الشراكة على صعيد العلاقات العامة بشكل عام والعلاقات الدولية بشكل خاص فإن ذلك سوف يؤدي إلى تكامل الأدوار وزيادة نسبة المساهمة الإيجابية التطوعية الفعالة وتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة لأطراف الشراكة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

المشاركة نشاط اختياري لا يحمل معنى الإلزام مثل الشراكة التي تشتمل على اتفاقيات ملزمة لها أطر قانونية. فالمشاركة تقوم على تقديم الإسهامات طواعيةً من قبل الأفراد فهي غير ملزمة لهم بأي واجبات أو حقوق (رضوان، 2013: 237). وهي عملية تنظيمية تهدف إلى مشاركة الإدارة لجميع العاملين في مراحل صنع القرار (Al Yahya, 2005: 389).

في الحقيقة، هناك عدد من المراحل بين أن يقرأ شخص ما أو مؤسسة ما عن المنظمة في الإعلام وبين قيام هذا الشخص أو هذه المؤسسة بتقديم الدعم المالي لها، ولعل العلاقات العامة هي من يقوم بجسر الهوة التي تقع بين هاتين المرحلتين، ومن المعلوم أن موظفي حشد التمويل في المنظمة يعملون بجد لاستقطاب وجلب التمويل من المانحين، في حين أن دور العلاقات العامة هنا يتمثل في بناء وتكرير الرسائل الأساسية التي يستخدمها موظفو حشد التمويل في حملاتهم المختلفة كجزء من

استراتيجية منسقة لزيادة الموارد المالية للمؤسسة. مما سبق تتضح أهمية قيام كل من فريق العلاقات العامة وفريق حشد التمويل بالدفع في نفس الاتجاه وأن تكون جهودهما مبنية على أسس من المشاركة للمعلومات بشكل منتظم (Amazon PR Limited, 2013: 2).

أما العمل الجماعي فالهدف منه التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة، والعمل الجماعي يتطلب تدريباً على آليات العمل الجماعي، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء، وسهولة حل المشكلات، وتدعيم الاتصال بين الأفراد، وتبادل الخبرات لحل المشكلات، واتخاذ قرار أكثر رشداً (المصري، 2007: 97).

والعلاقات الدولية هي سلسلة من المبادلات المادية والمعنوية التي تتم في إطار اجتماعي معين (الأكاديمية العربية المفتوحة، ب. ت: 5). وبالتالي فإن للمشاركة والعمل الجماعي انعكاسات هامة على تنمية وتطوير دور العلاقات الدولية في المؤسسات المعاصرة عامة، وفي البلديات والهيئات المحلية خاصة وبالتحديد في التشبيك مع المانحين وحشد التمويل لها.

2) المجال الثاني: الاتصال والتواصل:

إن الأهمية المتزايدة للاتصال، والعوامل المرتبطة به، دفعت باتجاه تركيز الاستفادة من مزاياه، خاصة وان وسائل الاتصال بدأت تدريجياً لتصبح ذات ارتباط أقوى بانتشار وتحسين الأوضاع التي تعيشها البلدان اليوم سواء الاستخدام الشخصي لوسائل الاتصال أو بصورة جماعية (حسين، 2011: 192). ويعرف الاتصال بأنه فعل حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل إلى المستقبل (عباس، 2014: 229).

ويقوم الاتصال (Communication) على عملية تناقل المعاني، وتستخدم الكلمة بصيغة المفرد للإشارة إلى عملية يتم عن طريقها نقل معنى وأما صيغة الجمع فتشير إلى الرسائل نفسها، أو مؤسسات الاتصال، وكلمة اتصال، والأصل فيها على المدلول اللفظي لكلمة الاتصال، والأصل فيها في اللغة العربية (وصل): وصل فلان الشيء، والى الشيء وصولاً، بمعنى بلغه وانتهى إليه، فنقول: وصلني الخبر ووصل إلي الخبر (حسين، 2011: 193).

أما التواصل فهو عملية نقل وتبادل للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين يطلق على احدهما مرسل والآخر مستقبل، من أجل توصيل رسالة من أحدهما إلى الآخر لتحقيق أهداف معينة، ويتم ذلك داخل بيئة يطلق عليها بيئة الاتصال، ووظيفة التواصل ليست دائماً نقل المعلومات والأخبار أو تبادل الأفكار والآراء والخبرات ونحو ذلك، فربما اقتصرت وظيفة التواصل على عمل جو من المؤالفة الاجتماعية التي تعد مؤثراً عاطفياً (عباس، 2014: 229).

ويرى الباحث أن مفهومي الاتصال والتواصل في مجال العلاقات الدولية يكملان بعضهما البعض، على الرغم من أن الاتصال قد يحدث من طرف واحد، وقد يستجيب الطرف الآخر أو يرفض، أما التواصل فهو علاقة تبادلية بين طرفين.

3) المجال الثالث: تمكين العاملين:

التمكين هو أحد المداخل الإدارية لتزويد العاملين ببعض السلطات التي تتيح لهم القدرة على مزاولة أعمالهم ومسئولياتهم، كما يعتبر التمكين من الاستراتيجيات التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لتحديد ما الذي يمكن أن يتم لتحسين جودة أداء العمل.

التمكين (Empowerment) يعني نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد اللازمة والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة (أفندي، 2003: 10).

وعلى الرغم من الاختلاف في التعريفات الواردة من المؤلفين لوصف مفهوم تمكين العاملين، لكن الغالبية تتفق على أن التمكين له العديد من الفوائد على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، كما أن تمكين العاملين يمكن أن يقود إلى تحسين الكفاءة والتخفيف من ضغوط العمل، حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الأحداث التي تتطلب جهداً عالياً، لأنه يزودهم بمصادر هامة كالاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والشعور بالكفاءة، كما يؤدي التمكين إلى امتلاك تأثير إيجابي لأدوار العاملين، ويمنح العامل إحساساً واضحاً عن ما يقدموه من مساهمات لمنظماتهم، كما يمكن اعتبار التمكين أداة للتغيير التنظيمي (الخشالي، 2011: 69).

والالتزام بالتمكين من قبل المستويات الإدارية العليا في المؤسسة يعتبر شرطاً ضرورياً من شروط التغيير، حيث يتأثر النظام ككل عندما يسهم كل مستوى من المستويات الإدارية في نتيجة التغيير (Fetterman and Wandersman, 2004: 21).

ومما لا شك فيه أن تمكين موظفي العلاقات الدولية في البلديات عن طريق منحهم الصلاحيات وتخويلهم بالسلطات الكافية للقيام بعمليات حشد التمويل من شأنه أن يطور من دورهم في هذه المهمة وبالتالي يعود على المؤسسة بناتج مالي ملموس يؤدي إلى دعم موازنتها التطويرية ومساعدتها على تحقيق متطلبات التنمية المحلية.

4) المجال الرابع: التدريب المستمر:

التدريب المستمر هو أداة التنمية ووسيلتها، وهو عملية منظمة وموجهة لتحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ويعرف التدريب (Training) بأنه "الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم" (الطعاني، 2003: 14). ويؤكد البعض على أن التدريب المستمر يحقق عدداً من الفوائد للمتدربين والمنظمة على حدٍ سواء، فمن أبرز فوائد التدريب بالنسبة للعاملين تتمثل في: مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، ومساعدتهم في حل مشكلات العمل، وتنمية الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لديهم، ومساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة، ومساهمته في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين (عباس، 2003: 187). في حين أن من أبرز فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة وتتمثل في: إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وتحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، وتمكين المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر، والمساعدة في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها، والمساهمة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، والمساعدة في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، ومساعدة العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، والمساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها (المصدر، 2010: 26).

والعلاقات الدولية لها موضوع متفق عليه إلى حد ما بين دارسيها، يتوفر له إطار من المفاهيم وحدود تفصله عن غيره، كذلك فثمة اتفاق معين حول فروعها وتنظيمها ومناهجها (الأكاديمية العربية المفتوحة، ب. ت: 17).

ونظراً لكون حقل العلاقات الدولية والتعامل مع المانحين بشكل خاص يتميز بحساسية وخصوصية عاليتين، لذا فإنه يتطلب من القائمين به أن يكونوا على قدرٍ من العلم والخبرة والمهارة والدراية بأساليب التعامل والتشبيك مع هذه الفئة القيّمة من الجمهور بشكل يعزز من ثقة هذه الفئة في المؤسسة بما يدفعها في المحصلة للقيام بدعم المؤسسة وتبني رؤيتها، ولعل هذا الأمر لا يتأتّى إلا من خلال برامج تدريبية مكثفة تتناول مجمل زوايا ومهارات هذه الوظيفة.

ومما سبق نستنتج أن للتدريب أثر كبير على تحسين وتفعيل دور العاملين في حقل العلاقات الدولية وحشد التمويل وإكسابهم المهارات المعرفية والعلمية المستخدمة في ميدان عملهم.

5) المجال الخامس: الإبداع المهني والتحسين المستمر:

الإبداع مطلب أساسي لتحقيق التقدم حيث ينقل العمل من مجرد ممارسات تقليدية روتينية إلى ممارسات إبداعية تحقق الجودة والتميز.

ويمثل الإبداع المهني (Innovation) أداة أساسية لنمو المؤسسة وبقائها في ظل المتغيرات المعاصرة، فهو يساعد على تقديم حلول إبداعية مبتكرة للمشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية، مما يعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Colwell, 2001: 6).

ويظهر دور الإبداع في زيادة فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها وعملياتها وتحسين أداء العاملين بها، وهو ما تسعى إليه أية مؤسسة كانت وفي أي مجتمع، ويُعد كذلك مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق الأهداف، والمؤسسة التي لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها، سيكون مصيرها التردي والانهيار، فالإبداع يجعل الممارسة الإدارية تلعب دوراً فاعلاً في حل الكثير من المشكلات الإدارية في المؤسسات التربوية، ومع مرور الزمن فإن الإدارة تزداد تعقيداً والتكنولوجيا تتغير، وعلى الإدارة أن تكون قادرة على معالجة الكثير من العلاقات علاوة على الاهتمام بالتنظيم والابتكار، ويعتبر تطوير الإدارة أمراً مهماً لكي تمارس مسئولياتها الأساسية بنجاح (عاشور، 2011: 155).

والعلاقات الدولية هي ظاهرة متحركة تتسم بالديناميكية، كما أنها متطورة ومتجددة بحسب العوامل والظروف التي تطرأ عليها وما يستلزمه ذلك من ردور أفعال سلبية كانت أو إيجابية، ويؤثر على سيرها عوامل تتشابك وتتداخل لتكون الحصيلة النهائية من الأفعال والتصرفات والسلوكيات (الأكاديمية العربية المفتوحة، ب. ت: 5). وهنا يتبين أهمية الإبداع في العلاقات الدولية وانعكاسه على تفعيل دورها في حشد التمويل لمشارع المنظمات.

الخلاصة:

تناول الفصل في موضوع التمويل من حيث المفهوم والأنماط المتبعة فيه، كما تم التعرف على أبرز الدوافع الكامنة وراء قيام الممولين بتقديم الدعم والتمويل بأشكاله المختلفة للدول والمنظمات، وتطرق الفصل إلى أهم آثار وعيوب التمويل الدولي على المنظمة المتلقية للمنحة والمجتمع الذي تنشط فيه هذه المنظمة. وتناول الفصل كذلك متطلبات حشد التمويل والآليات التي يمكن اتباعها ضمن استراتيجية كاملة للقيام بعملية حشد التمويل على نحو كفؤ وفعال يحقق أهداف المنظمة. كما شرح الفصل أبرز المعوقات التي تحول دون القيام بحشد تمويل ناجح للمؤسسات، وكذلك تم اختيار مجموعة

من المجالات التي يمكن من خلالها تفعيل دور العلاقات الدولية في حشد التمويل للمشاريع في المؤسسات المعاصرة وعلى الأخص في البلديات.

الفصل الرابع: بلديات محافظات غزة

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم الإدارة المحلية

ثالثاً: نشأة الإدارة المحلية

رابعاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي

خامساً: التطور التاريخي للإدارة المحلية في فلسطين

سادساً: بلديات محافظات غزة

سابعاً: العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في فلسطين

ثامناً: أهمية وأهداف البلديات

تاسعاً: مهام ووظائف البلديات

عاشراً: مصادر الإيرادات وأوجه النفقات في بلديات محافظات غزة

حادي عشر: التحديات التي تواجه بلديات محافظات غزة

الخلاصة

أولاً: مقدمة

يتناول هذا الفصل مفهوم الإدارة المحلية ونشأتها وتاريخ تطورها مع توضيح الفرق بينها وبين الحكم المحلي، كما يتطرق المبحث إلى شرح المركزية واللامركزية في الإدارة بشكل عام وميزات وعيوب كل منهما، ويتناول التطور التاريخي للإدارة المحلية في فلسطين مع إلقاء الضوء على بلديات محافظات غزة الكبرى وتصنيفاتها المختلفة، ثم يشرح المبحث طبيعة العلاقة الموجودة بين البلديات من جهة وبين وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى، مع ذكر أهمية وأهداف ومهام ووظائف البلديات ومصادر إيراداتها وأوجه نفقاتها، مع شرح أبرز التحديات التي تواجه عملها.

ثانياً: مفهوم الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية فرعاً من فروع الإدارة العامة، فهي بمثابة القاعدة الأساسية والعريضة للديمقراطية الشعبية، وتسعى الدول الحديثة على اختلاف أشكالها ونظم الحكم فيها لإرساء قواعدها إيماناً منها بأنها الوسيلة المثلى لحسن أداء وظائفها وقيامها بواجباتها، وهي تمثل بذلك المدرسة الابتدائية للشعب التي تتخرج منها الكفاءات الإدارية المستقبلية على المستوى القومي.

يعرّف العدواني (2003: 33) مفهوم الإدارة المحلية بأنها "نقل بعض السلطات الإدارية من الحكومة المركزية إلى هيئات محلية تشكل لتتولى إدارة الشئون المحلية تحت رقابة الحكومة المركزية"، في حين يعتبر ماضي (2011: 95) الإدارة المحلية بمثابة لامركزية إدارية ويعرّفها بأنها "توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصتها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها". كما تعرّف الإدارة المحلية بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الإداري يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولية وبين الهيئات الإدارية المتخصصة على أساس إقليمي لتباشر ما يعهد به إليها تحت رقابة هذه السلطة" (عوض، 2010: 46).

كما يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها أسلوب إداري يجري بمقتضاه تقسيم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها، وتعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية وترتبط في ذلك بالحكومة المركزية من خلال السياسة العامة للدولة والعلاقات المحددة في الدستور والقانون، ويعرّفها الكاتب الفرنسي Waline بأنها "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين (سيهام، 2012: 3).

ومن الناحية التطبيقية العملية عرّف الكاتب البريطاني كرام مودي (Grame Modie) الإدارة المحلية بأنها "مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمسائلة أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكمّلاً لأجهزة الدولة"، كما يعرّفها أندريه دو لوبادير (Andre de

Laubadere) بأنها "اصطلاح وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشئونها" (ماضي،2011: 95). ويعرّفها جون شيرك (John Shrek) بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهم سكان منطقة معينة، إضافة للأمور التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية" (سيهام، 2012: 3). فيما يعرفها (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997: 1) بأنها "أسلوب في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة".

من كل ما سبق يتبين للباحث أن الإدارة المحلية والبلدية هما كلمتان مترادفتان تطلقان على ذلك الجزء من الدولة الذي يتولى تقديم الخدمات الأساسية لمنطقة جغرافية معينة وإدارتها بتفويض من الحكومة المركزية وتحت إشرافها ورقابتها.

ثالثاً: نشأة الإدارة المحلية

خلق الله الإنسان على هذه الأرض وميّزه عن كثير من مخلوقاته بكثير من المزايا، لعل من أبرزها نزعته الاجتماعية وحاجته للعيش في جماعة، حيث يشقّ عليه تدبير أمور حياته بعيداً عن الجهد المشترك مع نظرائه من البشر، ولعل هذه الفطرة التي جُبل عليها الكائن البشري هي الدافع القوي وراء حاجته للإدارة لما لها من أهمية بالغة في حياة الفرد والجماعة على حدٍ سواء كونها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الفردية والجماعية.

إن الإدارة المحلية من أهم فروع الإدارة العامة، وقد عُرفت في مطلع القرن التاسع عشر كتنظيم إداري، وإن كانت جذورها الأولى قد سايرت ظهور الإنسان وتحوله من حياة المجتمع البدائي إلى أشكال النظم السلطوية ممثلة في حكومات القبائل ثم الحكومات الإقليمية التي تكونت منها الإمبراطوريات فنظام الإقطاعات والمدن الصغيرة إلى أن ظهرت الدولة الإقليمية الحديثة (العدواني، 2003: 32).

ويشير سيهام (2012: 5) إلى أن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية عُرفت ابتداءً من القرن التاسع عشر، ففي انجلترا وفي مهد نظام الحكم المحلي، كان أول تشريع صدر في هذا الشأن هو قانون الإصلاح عام 1832م، ثم توالت بعد ذلك التشريعات المنظمة للحكم المحلي.

ويضيف غنيم (2004: 22) أن مفهوم الإدارة المحلية يعتبر صورة من صور الحكم التي عرفتها المجتمعات البشرية منذ نشأتها، فهي تحتاج إلى إقرار النظام بين أفرادها، وحفظ الأمن، والدفاع عن

نفسها من الاعتداءات الخارجية، وتلبية احتياجاتها الأساسية من طعام وشراب، غير أن هذا النظام لم يأخذ شكله القانوني والنظامي إلا بعد قيام الدولة الحديثة.

رابعاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي

لابد لنا وقد أتينا على ذكر الإدارة المحلية "البلدية" من حيث التعريف والتطبيق من التفريق بينها وبين مصطلح الحكم المحلي، حيث يقع كثير من الباحثين المختصين بهذا المجال في خلط بينهما فيستخدمون المصطلحين ككلمتين مترادفتين لهما نفس المدلول وتعبّران عن ذات الشئ. وفي الحقيقة توصل الباحث من خلال إطلاعه على العديد من الأدبيات إلى أن الحكم المحلي أكثر ميلاً نحو اللامركزية من نظام الإدارة المحلية، حيث تتم بواسطته نقل جميع السطات الإدارية بالإضافة إلى معظم السلطات التشريعية والقضائية إلى الوحدات المحلية وهو ما يميّزه عن الإدارة المحلية، وعليه تكون هذه الوحدات المحلية بمثابة هيئات موازية للإدارة المركزية وليست تحت إشرافها ورقابتها كما هو الحال في الإدارة المحلية.

ولعل من أسباب هذا الخلط الحاصل هو أن كلا المصطلحين أتى من الترجمة العربية للكلمة Local Government، ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الإدارة المحلية يتجه إلى اللامركزية الإدارية، في حين يذهب مفهوم الحكم المحلي إلى اللامركزية السياسية التي تتمتع ضمنها الوحدات الإدارية بدرجة أكبر من الاستقلالية (مسعود، 2013: 48). ويوضح الجدول التالي الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي:

جدول رقم (4-1) الفروق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية "البلدية"	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون.	ينشأ بموجب الدستور.
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري.	يرتبط بتشكيل الدولة ويعتبر أسلوب من أساليب التنظيم السياسي.
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط.	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية.
ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة أو نقصاً.	اختصاصاته تتمتع بدرجة ثبات أكبر نسبياً.
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.	رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.

المصدر: (منصور، 2013: 51)

خامساً: التطور التاريخي للإدارة المحلية في فلسطين

شهدت الإدارة المحلية والحكم المحلي في فلسطين تغيرات وتقلبات جوهرية عبر عدة حقب تاريخية كنتيجة مباشرة للتغيرات في أنظمة الحكم، وللتعرف على أبرز المراحل التي مرت بها الإدارة المحلية والحكم المحلي في فلسطين، سيتم تناول عبر الحقبات والفترات التالية:

- حقبة الدولة العثمانية (حتى 1922م)
- حقبة الانتداب البريطاني (1923م-1948م)
- حقبة الإدارة المصرية (1948م-1967م)
- حقبة الاحتلال الإسرائيلي (1967م-1994م)
- حقبة السلطة الوطنية الفلسطينية (1994م-حتى الآن)

1) حقبة الدولة العثمانية (حتى 1922م):

أصدرت الدولة العثمانية أواخر عهدها ما عُرف بقانون البلديات لعام 1877م في محاولة من السلطة الحاكمة لمسك زمام الأمور جرّاء الضعف الذي بدأ يتغلغل داخل مؤسسات الدولة في حينه، حيث كان لهذه البلديات صلاحيات محددة تتعلق بالجوانب الخدماتية مثل مراقبة الأسواق والإشراف على الأبنية والشوارع وغيرها (ماضي، 2011: 96)، وقد ترك الحكم العثماني وراءه اثنين وعشرين بلدية موزعة على المدن التالية: القدس، حيفا، يافا، اللد، الرملة، شفاعمرو، الخليل، بيت لحكم، بيت جالا، نابلس، جنين، طولكرم، المجدل، غزة، خان يونس، بئر السبع، عكا، بيسان، طبريا، الناصرة، صفد، رام الله (صبري، الحاج، 2006: 67).

2) حقبة الانتداب البريطاني (1923م-1948م):

مع بداية الاحتلال البريطاني، أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية في عام 1926م، وأجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927م، وبقي الوضع على حاله حتى عام 1934م حيث صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد، حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام. ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام 1948م (صبّاح، 2013: 39).

3) حقبة الإدارة المصرية (1948م-1967م):

بعد انتهاء الانتداب البريطاني عام 1948م، وما تبعه من ضم للجزء المتبقي من الضفة الغربية إلى الأردن، بينما خضع قطاع غزة للإشراف المصري، طبّق في الأردن في البداية قانون البلديات الأردني الذي تم تعديله عام 1955م بقانون آخر، فيما استمر العمل بقانون البلديات الذي سنّه

الانتداب البريطاني عام 1934م في قطاع غزة، تبعه العمل بقانون إدارة القرى لسنة 1944م، والأمر المصري رقم (509) لسنة 1957م، بشأن الإدارة البلدية والقروية (ماضي، 2011: 96).

4) حقبة الاحتلال الإسرائيلي (1967م-1994م)

بعد احتلال إسرائيل للضفة الغربية وقطاع غزة، أصدرت مجموعة من المنشورات والأوامر العسكرية بخصوص إدارة المناطق المحتلة، وأبقت العمل بالقوانين السارية المفعول قبل السادس من حزيران عام 1967م ما لم تتعارض مع المنشورات والأوامر العسكرية الإسرائيلية، وبقيت هذه الأوامر مطبّقة حتى الرابع من تشرين الثاني عام 1994م (ماضي، 2011: 96).

وكان من أهم الأوامر العسكرية المتعلقة بتنظيم هيئات السلطة المحلية الأمر الذي يحمل رقم 194 والذي صدر عن القيادة العسكرية للضفة الغربية عام 1967م، وتم بموجبه نقل الصلاحيات التي خولها قانون البلديات الإداري لعام 1955م للمتصرف والمحافظ ووزير الداخلية إلى المسئول المعين من قبل القائد الإسرائيلي لمنطقة الضفة الغربية، ومنذ ذلك الحين أعطيت هذه الصلاحيات لرئيس دائرة الإدارة والخدمات الإسرائيلية والذي اعتمد في عمله على ضابط الداخلية المتخصص في الشئون البلدية وهو أيضاً إسرائيلي يحمل رتبة عسكرية، وأصبح هذا الضابط المسئول المهيمن على هيئات السلطة المحلية الفلسطينية. وبهذا فقدت الهيئات المحلية الفلسطينية الاستقلالية الكاملة في الصلاحيات الخدمية والتنفيذية الممنوحة لها بموجب القوانين الاحتلالية السابقة (أبو فريا، 2013: 98).

ومن بين هذه الأوامر العسكرية أيضاً، الأمر الذي صدر في عام 1968م وحمل رقم 197 والذي خوّل السلطة العسكرية صلاحية مراقبة الموازنة السنوية والشهرية للهيئات المحلية الفلسطينية، ومنعها من إنفاق أي مبلغ من المال، وبذلك حدد الأمر العسكري البنية الهيكلية للسلطات المحلية في الضفة الغربية والقطاع، وحرمهما من تقديم الخدمات البسيطة بالرغم من الازدياد السكاني للضفة والقطاع. (أبو فريا، 2013: 99).

5) حقبة السلطة الوطنية الفلسطينية (1994م-حتى الآن)

بعد البدء في تطبيق اتفاق أوسلو في 13 أيلول عام 1993م، أصدر رئيس السلطة الفلسطينية ياسر عرفات القرار الرئاسي رقم (1) بتاريخ 20 تشرين الثاني عام 1994م، والذي أمر فيه "باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول حتى الخامس من حزيران لعام 1967م في الأراضي الفلسطينية". وقد حظيت البلديات ومؤسسات الحكم المحلي إجمالاً باهتمام في توجيهات وخطط القوى الخارجية التي تعاقبت على فلسطين، باعتبارها حلقات وصل مؤسسية يمكن استغلالها لاختراق المجتمع وإحكام السيطرة عليه بشكل فعال (إسماعيل، 2005: 68-69).

وكان من ضمن القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة الفلسطينية آنذاك قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997م، وقانون انتخاب الهيئات المحلية رقم (5) لسنة 1996م، وقد شهدت هذه الفترة تحول كبير وسريع نحو نظم الحكم المحلي الحديث وما تبعها من إنشاء هيئات محلية جديدة حيث بلغ عدد البلديات المستحدثة 78 بلدية جديدة. وفي عهد السلطة الوطنية الفلسطينية شهد قطاع الحكم المحلي ازدياداً كمياً كبيراً، حيث تضاعف عدد البلديات 4 مرات ليصبح عددها 108 بلدية و334 مجلس قروي، ويعتبر قطاع الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي (عبد العاطي، 2005: 45).

وبشكل عام فقد شهد قطاع الحكم المحلي تطوراً ملفتاً بالمقارنة مع الحقب التاريخية التي سبقت، إلا أن الظروف السياسية والاقتصادية، وإغلاق المعابر، وعدم التواصل الجغرافي بين الضفة والقطاع، والاعتداءات المتكررة من قبل الاحتلال الإسرائيلي تبقى المعيقات الحقيقية في وجه النهوض بواقع البلديات ومساعيها للتطور والرقي بالخدمات على النحو المطلوب.

سادساً: بلديات محافظات غزة

1) نظرة عامة:

عملت السلطات الأجنبية الحاكمة على جعل الهيئات المحلية والبلديات هي الوحدات الأساسية لتمرير سياسة الاستعمار والاحتلال كي تقوم بخدمة أهدافها، ولهذا قامت قوات الاحتلال خلال العقود المنصرمة بربط الهيئات المحلية بإدارتها المركزية حتى تتمكن من إملاء قراراتها وتراقب أدائها بما يخدم ويحقق أهدافها (عوض، 2010: 45).

لقد عانت بلديات محافظات غزة ما عاناه الشعب الفلسطيني من ويلات الحروب والنزاعات والإغلاقات المتكررة، حيث تأثرت بالظروف السياسية التي رافقت الحقب السياسية المختلفة التي تتالت على حكم القطاع. ويرجع تاريخ البلديات في قطاع غزة إلى أواخر عهد الخلافة العثمانية حيث تأسست بلدية غزة عام 1893م، كمحاولة من الدولة العثمانية لإحداث اختراق في نظام الحكم المركزي ونقل بعض الصلاحيات الإدارية إلى هيئات محلية في محاولة منها للسيطرة على زمام الأمور خاصة بعدما بدأ الترهل يدب في أركانها ولكي تتفرغ السلطة المركزية للمسئوليات والسياسات العامة في البلاد. تلى ذلك تأسيس بلدية خان يونس عام 1917م، وجرت أول انتخابات بلدية في الأراضي الفلسطينية عام 1927م بموجب المرسوم الصادر عن المندوب السامي البريطاني خلال الاحتلال البريطاني، ثم تلتها انتخابات عام 1934م تنفيذاً لقانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات، وبقى الحال على ما هو عليه في قطاع غزة لحين انتهاء الاحتلال البريطاني واستلام الإدارة المصرية مهمة إدارة قطاع غزة

عام 1948م، ثم أنشئت بعد ذلك بلدية جباليا النزلة عام 1952م، وبعد احتلال اسرائيل لأراضي قطاع غزة عام 1967م، تم استحداث بلديتين جديدتين هما رفح ودير البلح عامي 1972م و1978م على التوالي. وبقي الحال على ما هو عليه حتى جاءت السلطة الوطنية الفلسطينية وأصبح تنظيم البلديات يتم بموجب قرار فلسطيني ذاتي لأول مرة في التاريخ وكان تحت إشراف وزارة الحكم المحلي، حيث تم بعد ذلك استحداث بلديات جديدة حسب الحاجة في مناطق مختلفة من القطاع.

ينقسم قطاع غزة إلى خمس محافظات تشتمل كل منها على عدد من البلديات. ويوجد في قطاع غزة في الوقت الحاضر خمس وعشرين بلدية موزّعة على المحافظات الخمس وتقوم بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين في مناطق نفوذها. ومن الملفت للنظر أن العدد الأكبر من البلديات يتمركز في الجزء الجنوبي من القطاع حيث تضم كل من المحافظة الوسطى ومحافظة خان يونس سبع بلديات بالإضافة إلى ثلاثة بلديات أخرى تقع في محافظة رفح، ولعل ذلك يرجع إلى الكثافة السكانية العالية التي يتميز بها القطاع. كذلك مما يلاحظ عدم وجود أي مجالس قروية أو لجان مشاريع في قطاع غزة، فكل الهيئات المحلية فيه تحمل مسمى بلدية.

2) تصنيف بلديات محافظات غزة:

بعد إنشاء وزارة الحكم المحلي بُعيد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، تم استحداث وترقية مئات الهيئات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، لكن ومن خلال الممارسة العملية تبيّن تدنّي قدرة العديد من هذه الهيئات على ممارسة مهامها ومسئولياتها، مما أدى إلى نشوء فجوات إدارية عريضة في التعامل بين الوزارة وتلك الهيئات. ففي حين كان هناك مدن كبرى تتمتع بالموارد والخبرات الكافية، ظهرت في الجانب الآخر مجالس ناشئة تفتقر لمقومات الإدارة والخبرة، فأصبح من الصعب التعامل مع هذه الهيئات ضمن أسلوب واحد، مما حدى بالمسئولين الخروج بفكرة لتصنيف تلك البلديات لتسهيل وتنظيم التعامل معها حسب تصنيفها.

أ- تصنيف وزارة الحكم المحلي:

نتيجة للتفاوت الكبير الذي ظهر بين الهيئات المحلية في الأراضي الفلسطينية من حيث مساحة النفوذ والموارد والخبرات، وما نتج عنه من فجوات إدارية انعكست على قدرة هذه الهيئات المحلية في الاضطلاع بمسئولياتها المنوطة بها في خدمة مجتمعاتها المحلية، أصدر وزير الحكم المحلي في ذلك الحين صائب عريقات قراراً بتاريخ 1998/04/20م ينص على تصنيف الهيئات المحلية إلى أ، ب، ج، ود. ويشير القرار إلى تصنيف هذه الهيئات المحلية ما بين مجالس محلية وقروية وبلدية لكنه لم ينص فعلياً إلا على تصنيف البلديات ولم يذكر أي تصنيفات للمجالس القروية. وارتكز هذا التصنيف على أسس أهمها (مسعود، 2013: 74-75):

1- الاعتراف بالوضع السابق قبل قيام السلطة: ويقصد بذلك أن الهيئات المحلية التي كانت قد حصلت على مسمى بلدية تبقى كما هي وهكذا.

2- الاعتراف بالتجمعات السكانية الكبيرة كهيئات محلية (بلديات)، ولم يتم تحدد المعيار السكاني بشكل واضح مثل عدد السكان الأدنى، إذ صنّفت مراكز المحافظات على أنها بلدية (أ)، وصنفت البلديات التي تعد أكثر من 15 ألف نسمة والبلديات الصغيرة التي كانت حاصلة على مسمى بلدية قبل استلام السلطة أيضاً على تصنيف بلدية (ب)، وصنّفت البلديات ما دون 15 ألف نسمة حتى 5 آلاف نسمة (ج)، بينما صنّفت البلديات التي أقل من ذلك على أنها بلديات (د).

3- الاعتراف بالتجمعات السكانية التي تزيد عن 4 آلاف نسمة كمجالس محلية (وهي تسمية اقتصرت على الهيئات المحلية في القدس) دون غيرها، وقد لحقها بعض الهيئات في منطقة أريحا.

4- الهيئات المحلية الصغيرة تكوّن مجالس قروية إذا كانت تزيد عن 10 آلاف نسمة، فيتم تصنيفها على أساس أنها لجان مشاريع، علماً أنه تم ضم جميع لجان المشاريع في عام 2012 إلى البلديات القريبة منها. ويوضح الجدول التالي الفئات المختلفة للهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4-2): فئات الهيئات المحلية الفلسطينية

م.	الفئة	المعايير
1	بلدية فئة (أ)	مراكز المحافظات
2	بلدية فئة (ب)	أنشئت قبل عام 1994م
3	بلدية فئة (ج)	أنشئت بعد عام 1994م وعدد سكانها يزيد عن 15,000
4	بلدية فئة (د)	أنشئت بعد عام 1994م وعدد سكانها أقل من 15,000
5	مجالس قروية	عدد سكانها أقل من 5,000
6	لجان مشاريع	تجمعات صغيرة جداً

(المصدر: وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

وبالنسبة للبلديات، فلقد تم تصنيفها إلى أربع فئات هي: فئة (أ) وفئة (ب) وفئة (ج) وفئة (د). الجدول التالي يوضح تصنيف بلديات محافظات غزة الخمس والعشرين حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي:

جدول رقم (4-3): تصنيف بلديات محافظات غزة حسب وزارة الحكم المحلي

الرقم	البلدية	المحافظة	التصنيف
.1	جباليا النزلة	شمال غزة	أ
.2	بيت لاهيا		ب
.3	بيت حانون		ب
.4	أم النصر		د
.5	غزة	غزة	أ
.6	وادي غزة		د
.7	الزهراء		د
.8	المغراقة		ج
.9	البريج	الوسطى	ب
.10	النصيرات		ب
.11	دير البلح		أ
.12	المصدر		د
.13	وادي السلقا		د
.14	الزوايدة		ب
.15	المغازي		ب
.16	خان يونس	خان يونس	أ
.17	القرارة		ب
.18	بني سهيلا		ب
.19	عبسان الكبيرة		ب
.20	عبسان الجديدة		ج
.21	خزاعة		ج
.22	الفخاري		د
.23	رفح	رفح	أ
.24	النصر		ج
.25	الشوكة		ج

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2015)

ب-تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات:

صندوق تطوير وإقراض البلديات هو صندوق شبه حكومي أنشئ عام 2005م من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية بهدف دعم عملية التطوير والإصلاح للهيئات المحلية الفلسطينية، كجزء من مبادرة

السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق الفعالية والاصلاح والشفافية على طريق بناء الدولة الفلسطينية المستقلة. ويعمل الصندوق على ترجمة السياسات الوطنية ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ. لذا يُطلق عليه بعضهم بأنه الذراع التنموي لوزارة الحكم المحلي، ويشرف على سياسات وتوجهات وعمل الصندوق مجلس إدارة يتكون من أحد عشر عضواً برئاسة وزير الحكم المحلي وعضوية ممثلي الوزارات ذات الصلة بما فيها وزارة المالية، وزارة التخطيط والتنمية الادارية، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الأشغال العامة والإسكان، واتحاد الهيئات المحلية الفلسطينية، نقابة المهندسين، جمعية البنوك، مركز المرأة الفلسطينية للأبحاث والتوثيق بالاضافة الى رؤساء بلديتين من الضفة الغربية وقطاع غزة. ويقدّم الصندوق منحاً مالية لمشاريع تنموية مختلفة، إلى جانب محاولة النهوض بالوضع الإداري للهيئات المحلية بما يسمح برفع قدرتها في قيادة المجتمع الذي تمثله (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2015).

ومن الجدير ذكره أن المصادر المالية للصندوق تتكون بشكل أساسي من المنح والمساعدات التي تقدمها مجموعة من المؤسسات الدولية المانحة والتي يعتبرها الصندوق شركاءه في التمويل وهي: الوكالة الفرنسية للتنمية AFD، تمثيلية الدانمارك لدى السلطة الوطنية الفلسطينية DRO، وكالة التعاون والتطوير الدولية السويدية SIDA، الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون SDC، مؤسسة VNG الدولية الممولة من الحكومة الهولندية، مؤسسة التنمية الدولية IDA، وبنك التعاون الألماني KfW، وكالة التنمية الألمانية GIZ، والاتحاد الأوروبي EU، ومملكة بلجيكا، إلى جانب السلطة الوطنية الفلسطينية (MDLF, 2014: 7).

ولقد صنّف الصندوق الهيئات المحلية الفلسطينية على أسس غير التي استخدمتها وزارة الحكم المحلي في تصنيفها، إذ يقوم تصنيفه للهيئات المحلية – والذي يبنى عليه حجم التمويل السنوي للمشاريع – على ثلاثة مؤشرات أداء محددة هي: الأداء والسكان والحاجة (مسعود، 2013: 77-78).

أولاً: الأداء:

ويقيس هذا المؤشر قدرة البلدية الإدارية وأدائها، وإذا ما كانت قد أنجزت بعض الرزم التي تعمل على تحسين الأداء مثل: الخطة الإستراتيجية أو دليل إجراءات مالية مكتوب، أو تخمين للأصول، وبعض الأمور الأخرى مثل: الرقابة المالية والتكنولوجيا في الهيئة المحلية، ويعطى نسبة 50% من التقييم.

ثانياً: السكان:

وهو عدد السكان في نفوذ البلدية المشمولين بالخدمات، ويعطى نسبة 30% من التقييم.

ثالثاً: الحاجة:

ويقيس هذا المؤشر مقدار الحاجة الملحّة للبلدية ووضعها الخاص، مثل الكوارث، الاستيطان، أو أي أمر طارئ آخر، ويعطى 20% من التقييم.

ومن الجدير ذكره هنا أن هذا التصنيف أُعدّ لأغراض التنمية وتوزيع المنح والمساعدات فقط، بينما يتضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تطبيق هيكليات وإجراءات أخرى للتعامل مع البلديات. أما فيما يتعلق بآلية توزيع المنح والمساعدات من قبل الصندوق فتعتبر العنصر الأهم في برنامج تطوير البلديات MDP الذي يديره الصندوق. ولقد تم التوافق خلال عام 2014 بعد سلسلة من النقاشات الطويلة بين الصندوق والجهات المانحة الداعمة له على صيغة جديدة لتصنيف البلديات ترتكز بشكل أساسي على معيار أداء للبلديات حيث أصبحت الصيغة الجديدة تمنح 50% لمؤشر الأداء، و30% للتعداد السكاني، و20% للحاجة المتعلقة بالبلدية. أما فيما يتعلق بسلّم التصنيف فقد تم التوافق بين كل من الصندوق ووزارة الحكم المحلي والجهات المانحة على أن تكون كالتالي: (A، A+،A++ ، B، B+،B++، C++، C+، C، D، E) ضمن التصنيفات الأساسية (A،B، C، D، E) كما تم تحديد مؤشرات أساسية لقياس الأداء والتي تعكس أداء البلديات على صعيد الإدارة المالية، والتخطيط، والمسئولية الاجتماعية، والخدمات المقدمة للمجتمع (MDLF, 2014: 11).

ويصنف صندوق تطوير وإقراض البلديات البلديات الفلسطينية عموماً إلى خمس فئات هي: فئة (A) وفئة (B) وفئة (C) وفئة (D) وفئة (E)، أما بالنسبة لبلديات محافظات غزة فتتراوح بين الفئتين (B) و(C) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): تصنيف البلديات حسب صندوق تطوير وإقراض البلديات

الرقم	البلدية	المحافظة	التصنيف
.1	جباليا	شمال غزة	B
.2	بيت لاهيا		B
.3	بيت حانون		C
.4	أم النصر		C
.5	غزة	غزة	B
.6	وادي غزة		C
.7	الزهراء		C
.8	المغراقة		C
.9	البريج	الوسطى	B
.10	النصيرات		B
.11	دير البلح		B
.12	المصدر		C
.13	وادي السلقا		C
.14	الزوايدة		C
.15	المغازي		C
.16	خان يونس	خان يونس	B
.17	القرارة		B
.18	بني سهيلا		C
.19	عبسان الكبيرة		C
.20	عبسان الجديدة		C
.21	خزاعة		C
.22	الفخاري		C
.23	رفح	رفح	B
.24	النصر		C
.25	الشوكة		C

المصدر: (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2015)

3) بلديات محافظات غزة الكبرى:

وسوف يستهدف الباحث في دراسته البلديات الكبرى في محافظات غزة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي، وهي البلديات المصنفة ضمن فئة (أ) وهي: بلدية غزة، بلدية جباليا النزلة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح.

وتقوم البلديات الكبرى في محافظات غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقرب من 1,200,000 نسمة يسكنون في مساحة تبلغ حوالي 210,000 كيلو متر مربع هي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع غزة، ويعمل فيها 2,669 موظف (ماضي، 2011: 103).

فيما يلي نبذة مختصرة عن نشأة وتكوين ومميزات كل بلدية من البلديات الكبرى الخمس في محافظات غزة:

أ- **بلدية غزة:**

أنشئت بلدية غزة عام 1893م، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة هو الحاج/ مصطفي العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا، الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتوالت على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893م ومروراً بفترة الانتداب البريطاني ما بين 1918-1948م، ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي في الفترة ما بين 1967-1994م. وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م ولأول مرة في تاريخ غزة، أصدر رئيس السلطة الفلسطينية آنذاك ياسر عرفات قراراً بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية، حيث كلف السيد/ عون سعدي الشوا بتشكيل مجلس بلدي للمدينة يتناسب والمصلحة العامة ومتطلبات المدينة العاجلة، وتم ذلك بتاريخ 1994/7/26، ويعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث، وقد أنشئ هذا المجلس لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات. وتعتبر بلدية غزة البلدية الأكبر على بين بلديات قطاع غزة، وقد نجحت البلدية في حمل الأمانة وفي تغيير صورة المدينة التي دمرتها سنوات الاحتلال البغيض، من خلال الخدمات المتنوعة التي قدمتها، والإصلاحات المتعددة في البنى التحتية والطرقات والمرافق العامة في المدينة (وزارة الحكم المحلي – غزة، 2015).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية غزة 1532 موظف موزعين على الإدارات المختلفة. ويتولى إدارة بلدية غزة حالياً مجلس بلدي مكون من 10 عضواً يرأسه/ م. نزار حجازي، وتصنف بلدية غزة ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B) (بلدية غزة، 2014).

ب-بلدية خان يونس:

تأسست بلدية خان يونس عام 1917م بمجلس يتكون من رئيس وعضوين فقط، وتعتبر ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة بعد بلدية غزة. وعملت المجالس المختلفة على تقديم الخدمات لمواطني المدينة، فيما شهدت المدينة تراجعاً ملموساً على مدار سنوات الاحتلال الإسرائيلي لها. ومع قدوم السلطة الفلسطينية، برز اهتمام كبير بتطوير الجانب الإداري للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قوية قادرة على تحمّل الأعباء الملقاة على عاتقها للنهوض بالمدينة (ماضي، 2011: 105).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية خان يونس 456 موظف موزعين على الدوائر المختلفة، ويتولى إدارة بلدية خان يونس حالياً مجلس بلدي مكون من 13 عضواً يرأسه المهندس/ يحيى محي الدين الأسطل، وتصنف بلدية خان يونس ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B).

ت-بلدية جباليا النزلة:

تأسست بلدية جباليا النزلة في 1952م بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي 220 ألف نسمة يسكنون في حوالي 18 كم2، يمثلون قرابة (65%) من سكان محافظة شمال قطاع غزة في مناطق تعتبر الأكثر فقراً وتهميشاً والأكثر عرضةً للاجتياحات والقصف الإسرائيلي، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة. وتقدم البلدية للمواطنين خدمات الكهرباء والمياه والصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار، والصحة العامة والبيئة والنظافة، وشق الطرق وتعبيدها وصيانتها وإنارتها، بالإضافة إلى إعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية، وتنظيم جميع عمليات البناء، وتنظيم الأسواق، وتنظيم الحرف والصناعات، كما تقوم بصيانة أسوار المقابر ومداخلها وإعادة تأهيلها، وتساهم في إنشاء الملاعب والحدائق العامة والمتنزهات. وقد انعكس دورها الحيوي على مناطق نفوذها تنميةً وتطويراً وازدهاراً. (وزارة الحكم المحلي – غزة، 2015).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية جباليا النزلة 442 موظف موزعين على الدوائر المختلفة. ويتولى إدارة بلدية جباليا النزلة حالياً مجلس بلدي مكون من 13 عضواً يرأسه الأستاذ/ عصام محمد جودة، وتصنف بلدية جباليا النزلة ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B) (بلدية جباليا النزلة، 2015).

ث-بلدية دير البلح:

تم تشكيل أول مجلس بلدي في دير البلح بقرار من الحاكم العسكري الإسرائيلي عام 1978م بعد أن ظلت المدينة مدارة من خلال مجلس قروي أسس عام 1951م في ظل الإدارة المصرية استمر حتى عام 1973م. أما بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، تم تكليف السيد/ سامي محمد أبو سليم بتشكيل أول مجلس بلدي بقرار فلسطيني، وكان ذلك بتاريخ 1996/9/1م. وتقدم بلدية دير البلح خدماتها إلى حوالي 80 ألف نسمة فيما تبلغ مساحة نفوذها حوالي 20,000 كم (ماضي، 2011: 105).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية دير البلح 122 موظف موزعين على الدوائر المختلفة. ويتولى إدارة بلدية دير البلح حالياً مجلس بلدي مكون من 13 عضواً يرأسه الأستاذ/ سعيد أحمد نصار، وتصنف بلدية دير البلح ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B) (بلدية دير البلح، 2015).

ج-بلدية رفح:

حظيت رفح بأول مجلس بلدي بتاريخ 1972/09/27م، حيث كانت قبل ذلك ممثلة بمجلس قروي أنشئ عام 1952م تولى تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. وتعاقبت المجالس البلدية المختلفة على بلدية رفح بناءً على قرارات الحاكم الإسرائيلي حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تم تشكيل أول مجلس بلدي في ظل السلطة الوطنية في عام 1996م برئاسة/ م. سعيد فتحي زعرب (ماضي، 2011: 106).

لقد كانت رفح أكثر حظا من البلديات الصغيرة الأخرى في قطاع غزة من حيث اهتمام الممولين، وذلك في أعقاب اتفاقية أوسلو في العام 1993م، ولعل ذلك يرجع إلى كونها حلقة الاتصال الوحيدة لقطاع غزة مع العالم الخارجي مباشرة (وزارة الحكم المحلي – غزة، 2015).

ويبلغ عدد الموظفين في بلدية رفح اليوم 240 موظفاً موزعين على الدوائر المختلفة في البلدية. ويدير بلدية رفح حالياً مجلس بلدي مكون من 7 عضواً يرأسه الأستاذ/ صبحي عبد الفتاح رضوان، وتصنف بلدية رفح ضمن تصنيف وزارة الحكم المحلي تصنيف (أ)، أما في تصنيف صندوق تطوير وإقراض البلديات فتصنيفها (B) (بلدية دير البلح، 2015).

ويوضح الجدول التالي أعداد السكان ومساحات النفوذ التي تشرف عليها البلديات الكبرى في محافظات غزة بالإضافة إلى أعداد الموظفين مصنفة حسب نوع التوظيف:

جدول رقم (4-5) أعداد السكان ومساحات النفوذ لبلديات محافظات غزة الكبرى

م	اسم البلدية	المحافظة التابعة لها	عدد السكان	مساحة النفوذ	أعداد الموظفين				العدد الكلي للموظفين
					المثبتين	المعيّنين	خارج الهيكلية	عقود	
.1	بلدية غزة	غزة	520,200	77,813	1496	27	0	9	1532
.2	بلدية خان يونس	خان يونس	205,000	54,150	356	3	5	27	391
.3	بلدية جباليا النزلة	شمال غزة	220,000	18,000	300	17	15	69	401
.4	بلدية دير البلح	الوسطى	80,000	20,000	91	5	14	0	110
.5	بلدية رفح	رفح	170,000	40,580	195	8	2	30	235
المجموع			1,195,200	210,543	2,438	60	36	135	2,669

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، بيانات غير منشورة، 2010)

سابعاً: العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي في فلسطين

نصت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م والتي تشير إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية (البلديات) على أن الوزارة مسئولة – وفق أحكام القانون – عن "رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس، إلى جانب القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين، بالإضافة إلى وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام القانون". كما نصت المادة رقم (3) من القانون على أن "الهيئة المحلية (البلدية) تعتبر شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارتها مجلس يحدد عدد أعضائه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات" (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م).

ومما سبق يتبين بأن وزارة الحكم المحلي– وفق نص القانون – تتمتع بسلطة إشرافية على وظائف واختصاصات الهيئات المحلية في عدة جوانب أهمها المالية والإدارية والقانونية. وبالرغم من أن المادة رقم (3) تشير إلى أن الهيئات المحلية تتمتع باستقلال مالي إلا أن الممارسة الفعلية للوزارة تبين أنها تمارس السياسة المركزية مع البلديات، فعلى سبيل المثال في الجانب المالي لابد من موافقة الوزارة على موازنة البلديات والمصادقة عليها كي تكسب صفة الشرعية، مما يدلل على أن الاستقلالية المالية

للبلديات ما هي إلى استقلالية شكلية؛ حيث أن استقلال أي مؤسسة يعتمد بالأساس على استقلالها المالي من حيث القدرة على التصرف المالي واتخاذ القرارات المالية بشكل ذاتي. فإن امتلكت البلديات الحرية في اتخاذ القرارات المالية، استطاعت – أولاً – أن تصبح بحق مؤسسات تمثيلية للسكان، وتمكنت – ثانياً – من تعزيز قدراتها على إدارة شئونها باستقلالية تفتح أمامها المجال للتركيز على أن تصبح فعّالة في التعامل مع رغبات السكان المحلية (سليم، 2005: 14).

ثامناً: أهمية وأهداف البلديات

إن كون البلديات أجساماً تنفيذية قريبة من المواطن وعلى احتكاك يومي ومباشر به يجعلها الأقدر على استشعار حاجاته وتطلعاته لا سيما وأن عملها يختص بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، كما أنه مما لا شك فيه أن البلديات تعتبر كذلك لاعباً أساسياً في عملية التنمية المحلية ودفع عجلة الاقتصاد. وتكمن أهمية البلديات في أنها:

- تساعد على المشاركة الشعبية في تخطيط وإدارة وتنفيذ المشاريع والخدمات، مما يحقق الرضا ويعزز المسئولية الاجتماعية لدى المجتمع المحلي.
- تزيد من سرعة اتخاذ القرار دون العودة للحكومة المركزية، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال والمشاريع بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- تساعد على إيجاد حلول واقعية وإبداعية للمشاكل المحلية كونها الأقرب من المواطنين وهمومهم.
- تزيح عن كاهل الحكومة المركزية أعباء الوقوف على المشكلات المحلية الصغيرة، ومساعدتها على التفرغ للقضايا ذات الطابع القومي العام.
- تدعيم مهارات المواطن في الحكم والإدارة لمنطقته، وبالتالي المساعدة على خلق كوادر متدربة للعمل والمشاركة المستقبلية على المستوى القومي.
- تساعد الحكومة المركزية في التخطيط التنموي القومي عبر تزويدها بالمعلومات الأساسية الخاصة بالمناطق الجغرافية الواقعة ضمن حدود نفوذها.

وعلى كلٍ، تعمل البلديات أينما وجدت على تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تصنيفها كما يلي (ماضي،2011: 97):

الأهداف السياسية:

- تحقيق ديمقراطية الإدارة.
- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.

- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي.
- حماية الدولة في أوقات الأزمات السياسية مثل الحروب والثورات والانقلابات.

الأهداف الإدارية والاقتصادية:

- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
- دفع الجهود الشعبية إلى جانب جهود الحكومة للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي.
- المرونة في تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.

الأهداف الاجتماعية:

- ربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال اقتسام السطلة مع الحكومة، وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية، وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.
- البلدية المنتخة بمثابة العقل من الجسم لأنها تنظم حركة الوحدة، وتدير النشاطات وتحقق المصالح المرجوة.
- إطلاق روح المنافسة بين الوحدات المحلية المختلفة، واستعلاء همم الأفراد، وتكثيف الجهود لإنجاح المشاريع المختلفة.
- تخفيف الضغط عن الحكومة فيما يتعلق بالشئون المحلية.

تاسعاً: مهام ووظائف البلديات

تضطلع البلديات بمجموعة عريضة من المهام والوظائف الحيوية التي لا غنى عنها في خدمة المجتمع، ولقد حدد قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م في المادة رقم (15) وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس البلدي، والتي تتميز بطابعها الخدماتي العام وهي (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م):

1- تخطيط البلدية والشوارع، وما يتضمنه من فتح وإلغاء وتعديل الشوارع وتعيين عرضها وتعبيدها، وإنشاء الأرصفة وصيانتها وإنارتها وتجميلها ومنع التجاوزات عليها،
2- تنظيم المباني، وما يتضمنه من مراقبة لإنشائها ومنح الرخص المتعلقة بها وهدمها وترميمها وإنشاء الملاجئ وضمان توفر الشروط الصحية فيها،

3- تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو الاستعمالات الأخرى وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها ومراقبة مدى ملائمتها من الناحية الصحية ومنع تلوث مصادر المياه الطبيعية،

4- تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك،

5- إنشاء وإدارة ومراقبة شبكة المجاري والمراحيض العامة،

6- تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها،

7- تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن ممارستها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة،

8- جمع النفايات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك،

9- مراعاة توفر شروط الصحة العامة والرقابة عليها، وما يتضمنه من:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.
- مراقبة تصريف المنازل والمحلات العامة من نفاياتها بصورة منتظمة.
- إبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة القوارض والزواحف الضارة.
- إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح وتحديد أماكن ذبحها ومراقبتها صحياً.
- مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضروات والمواد الغذائية لمنع الغش وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها.
- إنشاء ومراقبة مراكز الإسعاف والمصحات والمستشفيات بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

10- تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي وغيرها من أماكن التجمعات العامة مثل السينما والملاهي العامة، وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها.

11- إنشاء الحدائق والمتنزهات وأماكن السباحة ومراقبتها وتنظيمها.

12- اتخاذ الاحتياطات لمواجهة السيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.

13- إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس وغيرها بالتنسيق مع الجهات الحكومية.

14- وإنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل البرية والبحرية ومراقبتها.

15- مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين.

16- مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس.

17- مراقبة اللوحات الإعلانية وتنظيمها.

18- هدم الأبنية المعرضة للانهيار أو التي تنبعث منها روائح كريهة بعد إنذار صاحبها.

19- بيع فضلات الطرق من مخلفات المشاريع أو استغلالها

20- منع ظاهرة التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين.

21- إنشاء أو إلغاء المقابر وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم.

22- مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.

23- مراقبة الدواب المستخدمة في النقل وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي.

24- مراقبة الكلاب وترخيصها والتخلص من الضالة منها.

25- إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي للبلدية.

26- إدارة أموال وممتلكات الهية المحلية وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها.

وإذا ما نظرنا إلى هذه الوظائف نظرة تمعّن، يمكننا استنباط أن البلديات تلعب أدواراً حيوية يمكن تصنيفها ضمن المجالات التالية:

1- المجال الخدماتي: مثل تقديم خدمات المياه، والكهرباء، وإنشاء الطرق والحدائق، وتنظيم المباني والأراضي وغيرها،

2- المجال الاقتصادي: والمتمثل في إنشاء المشروعات المدرة للدخل، وإنشاء الأسواق العامة وتنظيمها، وتنظيم الحرف والصناعات، وإنشاء مواقف المركبات بأنواعها،

3- المجال الثقافي والتعليمي: مثل إنشاء المتاحف والمكتبات العامة ودور الثقافة والمدراس، وكذلك تنظيم حملات التوعية الثقافية،

4- المجال الاجتماعي: مثل إيواء الفقراء والمحتاجين، والحد من ظاهرة التسول، وإغاثة المنكوبين جراء الكوارث البيئية،

5- المجال البيئي: مثل مراعاة توفر شروط الصحة العامة، وجمع وتنظيم النفايات والتخلص منها، والحد من انتشار الأوبئة والأمراض في أمكان تجميع النفايات أو أحواض الصرف الصحي، وإدارة مياه الصرف الصحي، والمحافظة على نظافة البيئة، وتشجير الشوارع،

6- المجال الإداري والسياسي: ويتمثل في قيام البلديات بإشراك المجتمع المحلي في رسم السياسات العامة وصنع القرار مما يعزز من الانتماء الوطني والمسئولية الاجتماعية لدى كافة شرائح المجتمع، وتعزيز مبادئ الديمقراطية من خلال التمثيل الديمقراطي للمجتمع المحلي.

عاشراً: مصادر الإيرادات وأوجه النفقات في بلديات محافظات غزة

لا يمكن للهيئة المحلية أن تتمتع باستقلال مالي كامل دون أن تكون قادرة على تمويل نفسها ذاتياً، لذلك يعتبر تمويل الهيئات المحلية من أهم الركائز التي تدعم استقلالها؛ فكلما توفر للهيئة المحلية مصادر تمويل ذاتية أكثر تمتعت بقدر أكبر من الاستقلال والفاعلية.

وتحتاج الهيئات المحلية في مختلف الأنظمة الاقتصادية للقيام بوظائفها واختصاصاتها المتعددة في شتى الميادين إلى موارد ذاتية ثابتة، تضمن لها نجاح دورها في النهوض الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وكلما زادت هذه الموارد وحسن استخدامها، زادت فعالية أداء تلك الهيئات وأمكنها ذلك من تلبية حاجات السكان المحلية المتزايدة، مما يؤدي إلى ممارسة اختصاصتها على الوجه الكامل وكذا ترشيد مواردها المالية.

1) مصادر الإيرادات:

تجمع الدراسات على أهمية المال بالنسبة للمنظمات بوجه عام، والأهلية منها بوجه خاص، ويعد المال عصب الحياة بالنسبة للمنظمات، وإن استمرار عملها مرتبط ارتباطاً وثيقاً باستمرار تدفق المال، إن عدم كفاية الأموال يتسبب في ضياع الكثير من الفرص، ويعرّض المنظمة لعسر قد يكون خطراً على حياتها، وأكد على ضرورة تدفق المال في المنظمة وحسن استغلاله (جرار وأبو بهاء، 2012: 1128).

ومن هنا يتبيّن بشكل واضح الدور الذي يلعبه حشد التمويل وتنمية موارده بالنسبة في نجاح المنظمات واستمرارها.

وتختلف الموارد المالية للهيئات المحلية باختلاف الدولة والقوانين السائدة فيها، وفيما يتعلق بالبلديات الفلسطينية فقد نصت المواد رقم (21) و(22) و(23) و(24) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 للعام 1997م بشكل صريح على أنواع الإيرادات التي يحق للهيئات المحلية تحصيلها وهي كما يلي (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لعام 1997م):

المادة (21): وتنص على جواز اقتراض مجلس الهيئة المحلية من أية جهة بعد موافقة الوزير، فإذا استلزمت معاملة الاقتراض كفالة السلطة التنفيذية وجب أخذ موافقة مجلس الوزراء على ذلك. ومن أمثلة ذلك الاقتراض من البنوك أو المؤسسات المصرفية والمالية المختلفة.

المادة (22): وتنص على أن إيرادات الهيئة المحلية تتكون من:

- الضرائب والرسوم والأموال المفروضة أو المتأتية بمقتضى أحكام القانون أو أي نظام صادر بالاستناد إليه أو أي قانون أو نظام آخر نص فيه على استيفاء ضرائب أو رسوم أو مخالفات للهيئات المحلية. ومن أمثلة ذلك: إيرادات ضريبة المنازل، إيرادات ضريبة الحرف والمهن،

إيرادات غرامات على المتأخرات، إيرادات غرامات على المخالفات، إيرادات رسوم شهادات وخرائط، إيرادات من خدمات النظافة وإزالة النفايات، إيرادات مكافحة الحشرات والقوارض، إيرادات المراقبة الصحية للمواد الغذائية، إيرادات رسوم خدمات المسالخ، إيرادات التنظيم والبناء، إيرادات الطرق والأرصفة ومواقف السيارات، إيرادات من رسوم الأسواق، إيرادات الأملاك العامة للبلدية، إيرادات خدمات المياه والصرف الصحي، وغيرها..

- التبرعات والهبات والمساعدات التي يوافق عليها المجلس.
- الحصة التي تخصصها السلطة التنفيذية للهيئة المحلية، مثل الإعانات الحكومية التي تقدمها الحكومة المركزية للهيئات المحلية.

المادة (23): وتنص على أن الهيئة المحلية لها أن تستوفي من مشتري الأموال المنقولة التي تباع في المزاد العلني ضمن منطقة الهيئة المحلية رسماً بنسبة ثلاث بالمئة من قيمة المبيع.

المادة (24): وتنص على تخصيص خمسين بالمئة من الرسوم والغرامات التي تستوفى بمقتضى قانون النقل على الطرق للهيئات المحلية في نطاق حدودها، وتتكون هذه الرسوم والغرامات من رخص اقتناء المركبات ومن غرامات المخالفات وغيرها، وتوزّع حصيلة هذه الإيرادات بنسبة لا تقل عن 50% على الهيئات المحلية التي جبيت منها ويوزع الباقي بالنسب التي يقررها مجلس الوزراء.

ومما سبق يتضح أن مصادر إيرادات الهيئات المحلية تتكون من: القروض والضرائب أو الرسوم المفروضة بموجب أحكام القانون إلى جانب الهبات والمساعدات والتبرعات والإعانات الحكومية المخصصة للهيئة المحلية وكذلك من المزادات العلنية للأموال المنقولة بالإضافة إلى نسبة من الرسوم والغرامات بموجب قانون النقل على الطرق في نطاق حدود الهيئة المحلية.

2) أوجه النفقات:

سبق وأن سردنا الخدمات المختلفة التي تقدمها الهيئات المحلية للمجتمع والمواطن في كافة المجالات، ومما لا شك فيه أن هذه الخدمات تستوجب بالضرورة كم لا بأس به من النفقات والمصروفات. ويمكن تصنيف نفقات الهيئات المحلية كما يلي (أبو العجين، 2010: 28):

1. مصروفات الإدارة العامة: ويشمل هذا البند المصاريف المتعلقة بالإدارة العامة في البلدية والذي يتمثل برئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي وطاقم المحاسبين والإداريين في البلدية من أجور ورواتب ومصاريف تنقل، وأي مصاريف تساهم في تسهيل أداء الأقسام.
2. مصروفات الخدمات المحلية: وهذا النوع من المصروفات مرتبط بأعمال قسم الخدمات التي تقوم بها البلدية سواء في مجال الصحة أو الهندسة والتنظيم، ويشمل هذا البند رواتب وأجور عمال

موظفي الصحة والنظافة والهندسة والتنظيم ومصروفات الكهرباء والمياه ومصاريف ممتلكات البلدية، وأي مصروف يحافظ على أداء البلدية.

3. مصروفات المشاريع: ويشمل هذا البند المصروفات المتعلقة بمشاريع المياه والصرف الصحي إلى جانب رواتب وأجور موظفي هذا القطاع والمصاريف الأخرى التي تساعد على أداء هذا القسم.

حادي عشر: التحديات التي تواجه بلديات محافظات غزة

كانت وما تزال معظم الهيئات المحلية في الدول النامية بوجه عام وفي فلسطين على وجه الخصوص تعاني من مجموعة من المعيقات التي تحول دون قيامها بواجباتها المنوطة بها بشكل كفؤ وفعال. ولعل من أبرز هذه المعيقات ما يلي:

1. ضعف الموارد المالية: حيث أن معظم الهيئات المحلية تشكو من عجز شبه دائم في مواردها المالية الذاتية، مما ينعكس سلباً على قدرتها في أداء مهامها والمحافظة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للسكان، حيث تعتمد الكثير من الهيئات المحلية على المساعدات الخارجية. ويعزى هذا الضعف بشكل عام لمجموعة من المسببات منها:
   - مجموعة القوانين والتشريعات المتعلقة بالبنود المالية والتي تضمن بالمحصلة اعتماد البلديات على السلطة المركزية كمصدر أساسي للتمويل، ومثال ذلك القدرة المحدودة للبلديات في فرض الضرائب والرسوم التي ترتئيها وكذلك تحديد أوجه الإنفاق حيث تحتاج مثل هذه القرارات إلى موافقة وزير الحكم المحلي.
   - الوضع الاقتصادي المتردي في فلسطين، وما نتج عنه من انعدام لقطاعات إنتاجية فعالة يمكن أن توفر دخلاً ثابتاً للهيئات المحلية كالمناطق الصناعية أو الصناعات المتوسطة أو الكبيرة.
   - عدم التزام المواطنين بتسديد ما عليهم من مستحقات بسبب الوضع الاقتصادي السئ أو لأسباب ثقافية أخرى.
2. ضعف القدرات الإدارية والفنية: إن تدني مستوى رواتب الموظفين وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم في تلك الهيئات المحلية لا يساعد على جذب الكفاءات البشرية المؤهلة لها، وهذا يؤدي إلى ضعف الإمكانيات الفنية لتنفيذ المشاريع التطويرية والحيوية المطلوبة.
3. ضعف المشاركة الشعبية: تواجه معظم الهيئات المحلية أزمة ثقة بينها وبين مواطنيها؛ الأمر الذي يؤدي إلى تهرّب كثير من المواطنين من دفع الضرائب والرسوم المستحقة عليهم بموجب الأنظمة

والقوانين وبالتالي كل هذه الأمور أدت إلى ضعف روح المبادرة والمشاركة الشعبية والمجتمعية (أبو العجين، 2010: 31).

4. المشكلات السياسية: لم تعش فلسطين حالة سيادة كاملة في إطار دولة مستقلة حتى الآن، حيث إن الظروف السياسية التاريخية والحاضرة وفي مقدمتها سيطرة الاحتلال الإسرائيلي والتي تمنع من ممارسة نوع من الحكم الرشيد سواء على مستوى النظام السياسي العام أم في إطار الحكم المحلي، وأن سياسات وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي ومن خلال الاجتياحات المتكررة قد خلّفت الكثير من المشكلات والمحاذير التي تعيق عمل الهيئات المحلية (محمد، 2008: 23).
5. عزوف الكثير من المؤسسات الدولية المانحة من التعامل مع بلديات محافظات غزة وخصوصاً بعد فوز حركة حماس بالانتخابات التشريعية عام 2006م، مما أثر بالسلب على حجم المشاريع الحيوية المنفذة في القطاع.
6. نقص الوعي بمفهوم التنمية: إن نقص الوعي بمفهوم التنمية المحلية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أم المشرفين على أعمال البلديات يؤدي إلى تسجيل ملاحظة سلبية على إدارة البلدية بمجرد مشاركة البلدية في أي نشاط تنموي (حسيبا، 2006: 86).
7. المشكلات القانونية: إن كون قانون الحكم المحلي المعمول به في أراضي السلطة الفلسطينية في معظم أجزائه إعادة صياغة للقانون الأردني الذي كان سائداً بدلاً من أن يكون نتاج التحليل الشامل والتجربة العملية أدى إلى ظهور العديد من السلبيات عليه مثل:

- يعتبر القانون أن وزارة الحكم المحلي هي الأساس وليس الهيئات المحلية، حيث نصت المادة الأولى من قانون الهيئات المحلية على صلاحيات الوزارة قبل أن تتحدث عن تنظيم عمل الهيئات المحلية، كما أسندت المادة للوزارة عملية رسم السياسة العامة لأعمال الهيئات المحلية، والإشراف على وظائفها واختصاصاتها وشئون تنظيم المشاريع العامة والميزانيات والتفتيش الإداري والمالي والقانوني والإجراءات الخاصة بتشكيل المجالس، وهذا يعني غياب استقلال الهيئات المحلية حيث ما زالت تخضع لواقع مؤسساتي يتميز بمركزية إدارية تعود صناعة القرار بموجبها إلى قمة الهرم وهي وزارة الحكم المحلي (أبو العجين، 2010: 32).
- قانون الهيئات المحلية الذي ينظم عمل الهيئات المحلية لا يمنح الجهاز الإداري فيها ممثلاً بالسكرتير أو المدير ورؤساء الأقسام ممارسة الكثير من الصلاحيات خصوصاً في مجال اتخاذ القرار، حيث كل ذلك من اختصاص المجلس البلدي، ومن الناحية العملية يكون مركزياً أكثر حيث ينحصر في رئيس البلدية، فالنصوص القانونية العديدة، إضافة إلى العادات والتقاليد التي كانت سائدة منحت جميعها رئيس البلدية صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ

القرار، في حين اعتبر القانون عضوية المجلس أشبه بالمكانة الاعتبارية ولا يجب عليها التفرغ، كل ذلك نتج عنه هذه الصلاحيات الواسعة لرئيس البلدية، مما سهل على وزارة الحكم المحلي ضبط ومحاسبة وضمان تبعية الرئيس والبلدية لها وهذا بدوره أدى إلى أن يكون الجهاز الإداري في البلدية عبارة عن جهاز تنفيذي يقوم بتأديه الواجبات والمهام المطلوبة وكذلك تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة له من رئيس البلدية (اشتية وحباس، 2004).

- لم يحدد قانون الهيئات المحلية الأسس الواجب اتباعها في تحديد حاجة الهيئة المحلية للموظفين، واشترط أن تكون الوظائف مدرجة في تشكيلات الوظائف وفي موازنة الهيئة المحلية المصادق عليها من قبل وزارة الحكم المحلي، كما نص القانون في المادة رقم (19) على أن يجري إحداث الوظائف في الهيئة المحلية وفق النظام الذي يصدره وزير الحكم المحلي، غير أن هذا النظام والذي يعنى بكافة المسائل المتعلقة بالموظفين لم يصدر لغاية الآن، مما قد يعرّض حقوق الموظفين فيها إلى الانتهاك، ومن الناحية العملية تتبع الهيئات المحلية طرق مختلفة لتحديد احتياجاتها من الموظفين، أما جهة الاختصاص في التعيين فلا يوجد للهيئات المحلية أنظمة خاصة بذلك (أبو العجين، 2010: 33).
- فيما يخص تقييم الموظفين، جرت العادة أن يقوم به رئيس البلدية سنوياً في بعض البلديات، وبناءً على هذا التقييم يتم تعديل درجة الموظف أو مستواه في الدرجة، وفي الغالب لا يتم استخدام أي نماذج في عملية التقييم، ولا يوجد في أغلب الهيئات المحلية نظام واضح لفرض عقوبات معينة على القصور في الأداء والواجبات لدى الموظفين، لذا يحذّر من أن غياب نظام لموظفي الهيئات المحلية يوضح إجراءات التعيين والشروط الواجب توافرها في الموظف وغيرها من القضايا التي تعنى بشؤون الموظفين، يودي إلى بروز مظاهر الواسطة والمحسوبية في عمل الهيئات المحلية، ويضعف من انتمائهم للهيئات المحلية ويؤدي إلى حالة من البيروقراطية والتكلس في العمل (اشتية، حباس، 2004).

ويضاف إلى ما سبق المعيقات التالية: (تقييم أثر نظام الحوافز)

8. التوقعات المطلوبة من المجالس البلدية تكون في العادة مرتفعة وأكبر من إمكانيات البلديات مما يسبب أزمة ثقة بين إدارة البلدية والمواطنين.
9. تشابك وتعقد العمل البلدي، حيث فيه من التداخلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية الكثير.
10. الصراعات والنزاعات الحزبية داخل أروقة البلدية وخصوصاً عند الانتخابات، كونها ينظر إليها كمؤشر للانتخابات على المستوى الوطني.

الخلاصة:

بحث هذا الفصل التطور التاريخي للإدارة المحلية في فلسطين وبالتحديد في قطاع غزة، وتطرق الفصل أيضاً إلى تصنيف بلديات محافظات غزة بالإضافة إلى عرض نبذة مختصرة عن كل بلدية من البلديات الكبرى في القطاع، إلى جانب ذلك، ألقى الفصل الضوء على العلاقة بين البلديات ووزارة الحكم المحلي مبيناً أهمية وأهداف البلديات بالإضافة إلى مهامها ووظائفها التي حددها لها القانون، وتطرق الفصل أيضاً إلى مصادر الإيرادات وأوجه النفقات في البلديات، وعرّج الفصل في آخر المبحث الأول على أبرز التحديات والمعيقات التي تواجه بلديات محافظات غزة.

الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات

أولاً: مقدمة

ثانياً: منهجية الدراسة

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: صدق الاستبانة

سادساً: ثبات الاستبانة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً 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. يتناول هذا الفصل وصفًا لمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

ثانياً: منهجية الدراسة

تُعرّف منهجية الدراسة بأنها الطريقة البحثية التي يختارها الباحث لتساعده في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث من مصادرها (الأغا والأستاذ، 2003: 82).

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى للوصول إلى معرفة دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث باستخدام المنهج التحليلي الوصفي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000: 324).

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من:

1- جميع مزاولي وظائف العلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى الخمس (غزة، خان يونس، جباليا النزلة، دير البلح، رفح)، وشمل رؤساء البلديات، وبعض أعضاء المجالس البلدية، ومدراء البلديات، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام الذين لهم علاقة بمجال العلاقات الدولية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (40) فرداً موضحين في جدول رقم (5-1)، وقد قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة ميدانياً، ثم قام باستطلاع آرائهم من خلال أداة الاستبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد 36 استبانة أي بنسبة (90.00%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

جدول رقم (5-1): مجتمع الدراسة للاستبانة

م.	اسم البلدية	رئيس بلدية	مدير عام بلدية	أعضاء المجلس البلدي المكلفون بالعلاقات العامة والدولية	مديرو الدوائر المكلفون بالعلاقات العامة والدولية	رؤساء أقسام العلاقات العامة والدولية	المجموع
.1	بلدية غزة	1	1	1	3	1	7
.2	بلدية خان يونس	1	1	5	3	1	11
.3	بلدية جباليا النزلة	1	1	2	2	1	7
.4	بلدية دير البلح	1	1	2	2	1	7
.5	بلدية رفح	1	1	2	2	2	8
	المجموع الكلي						**40**

(المصدر: الحصر الميداني للباحث).

2- مجموعة مكونة من (8) من الخبراء والمتخصصين من ذوي العلاقة بمجال العلاقات الدولية بمحافظات غزة، انظر ملحق رقم (3)، وقد تم استطلاع آرائهم باستخدام أداة المجموعة البؤرية.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- **توزيع أفراد العينة حسب البلدية:**

يبين جدول (5-2) أن غالبية أفراد العينة من العاملين في بلدية خان يونس، إذ يمثلون 27.7%، بينما ما نسبته 25.0% هم من العاملين في بلدية رفح، وما نسبته 16.7% هم من العاملين في بلدية جباليا النزلة، وما نسبته 16.7% هم من العاملين في بلدية دير البلح، وما نسبته 13.9% هم من العاملين في بلدية غزة، وهذه النسب تظهر الحجم الحقيقي لمجتمع الدراسة، ويعزو الباحث النسبة المرتفعة للعاملين بالعلاقات الدولية في بلدية خان يونس إلى تعدد الأطراف التي تمارس الجهود الاتصالية مع المانحين مما يعكس وجود تداخل في الصلاحيات وأن هناك جهود غير منسقة، كما يعزو الباحث انخفاض نسبة العاملين بالعلاقات الدولية في بلديتي غزة وجباليا النزلة بالرغم من النجاحات البارزة لهاتين البلديتين إلى وجود تنظيم وتنسيق بين هؤلاء العاملين وأن جهود العلاقات الدولية محصورة لدى فئة محددة من الموظفين مما يسهم في إنجاح هذه الجهود.

جدول رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب البلدية

البلدية	العدد	النسبة المئوية %
جباليا النزلة	6	16.7
خان يونس	10	27.7
دير البلح	6	16.7
رفح	9	25.0
غزة	5	13.9
المجموع الكلي	**36**	**100.0**

- **توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:**

يبين جدول (5-3) أن ما نسبته 50.0% من أفراد العينة من حملة المؤهل الجامعي "بكالوريوس"، بينما ما نسبته 50.0% من حملة الدراسات العليا "ماجستير، دكتوراه"، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراة) بين العاملين بالعلاقات الدولية إلى وعي الإدارة العليا بأهمية وحساسية العلاقات الدولية لها وحرصها على إسناد هذه الوظيفة إلى حملة الشهادات العليا لما يتمتعون به من سعة أفق ودراية أكبر، كما يعكس ارتفاع المؤهل العلمي بشكل عام لدى كل العاملين بالعلاقات الدولية (بكالوريوس فما فوق) 100.0% وجود مورد بشري جدير بالاهتمام يساعد على تكوين كادر مهني متخصص وواعي قادر على تحقيق نجاحات ملموسة في مجال العلاقات الدولية وحشد التمويل.

جدول رقم (5-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	18	50.0
دراسات عليا	18	50.0
المجموع الكلي	**36**	**100.0**

- **توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:**

يبين جدول (5-4) أن غالبية أفراد العينة لديهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر، إذ يمثلون 47.2%، بينما ما نسبته 25.0% خدموا أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته 16.7% خدموا ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما ما نسبته 11.1% خدموا ما بين 10 إلى 15 سنة، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العاملين بالعلاقات الدولية الذين خدموا في البلدية 15 سنة فأكثر إلى وجود كادر يتمتع بخبرة ودراية كافية تؤهله لإحراز نجاحات ملموسة على صعيد العلاقات الدولية وحشد التمويل للمشاريع بالاستناد على رصيد العلاقات التي تكونت خلال هذه السنوات، كما يعزو الباحث النسبة المرتفعة للعاملين من

ذوي سنوات الخدمة 5 فأقل إلى حرص الإدارة العليا بالبلديات إلى رفد العلاقات الدولية بدماء شابة جديدة من شأنها أن تحقق اختراقات ونجاحات بارزة بما تتمتع به من حيوية ونشاط.

جدول رقم (5-4): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	25.0
5- أقل من 10 سنوات	6	16.7
10- أقل من 15 سنة	4	11.1
15 سنة فأكثر	17	47.2
المجموع الكلي	**36**	**100.0**

- **توزيع أفراد العينة حسب المنصب:**

يبين جدول (5-5) أن غالبية أفراد العينة يعملون بمنصب مدير دائرة، وهذا ما يمثل 33.3%، بينما ما نسبته 27.8% يعملون بمنصب رئيس قسم، بينما ما نسبته 16.7% يعملون بمنصب عضو مجلس بلدي، بينما ما نسبته 11.1% يعملون بمنصب رئيس بلدية، وكذلك نفس النسبة لمدراء البلديات، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى طبيعة عمل مدراء الدوائر والتي تضطرهم إلى التعامل والاحتكاك شبه اليومي مع المؤسسات المانحة كل في مجاله وتخصصه، مما يساعد على خلق علاقة شخصية قوية في بعض الأحيان تساهم في خلق ليونة لدى الطرف المانح في قبول تمويل مقترحات مشاريع البلدية.

جدول رقم (5-5): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	العدد	النسبة المئوية %
رئيس البلدية	4	11.1
عضو مجلس بلدي	6	16.7
مدير البلدية	4	11.1
مدير دائرة	12	33.3
رئيس قسم	10	27.8
المجموع الكلي	**36**	**100.0**

رابعاً: أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

1) **المصادر الأولية:** حيث استخدم الباحث أداتين مختلفتين هما الاستبانة والمجموعة البؤرية.

أ. **الاستبانة:**

اعتمد الباحث في جمعه للبيانات الأولية على استبانة تم إعدادها خصيصاً لأغراض هذا البحث وتم توزيعها على عينة الدراسة من رؤساء بلديات وأعضاء مجالس بلدية ومدراء بلديات ومدراء دوائر ورؤساء أقسام من ذوي العلاقة في مجال العلاقات الدولية ببلديات محافظات غزة الكبرى، لدراسة واقع دور العلاقات الدولية في حشد التمويل لمشاريع البلديات، ومن ثم تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة:

1) الإطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2) تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
3) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4) تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (9) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين في مجال العلاقات الدولية في البلديات. الملحق رقم (2) يبين قائمة بأسماء المحكمين.
5) في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (6) مجالات و(66) فقرة، ملحق (1).

وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

1) القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتنظيمية عن المستبان (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب).
2) القسم الثاني: يتمثل في مجالات الدراسة، ويشتمل على 66 فقرة، موزعة على 6 مجالات:

أ- المجال الأول: المشاركة والشراكة الفاعلة، ويتكون من (14) فقرة.

ب-المجال الثاني: الاتصال والتواصل، ويتكون من (12) فقرة.

ت-المجال الثالث: تمكين العاملين بالعلاقات الدولية، ويتكون من (13) فقرة.

ث-المجال الرابع: التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية، ويتكون من (10) فقرات.

ج- المجال الخامس: الإبداع المهني والتحسين المستمر، ويتكون من (9) فقرات.

ح- المجال السادس: حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى، ويتكون من (8) فقرات.

ب. المجموعة البؤرية Focus Group:

استخدم الباحث أداة المجموعة البؤرية مع مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال العلاقات الدولية (العلاقات مع المانحين) من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية بهدف استعراض النتائج ووضع التوصيات المناسبة لتفعيل دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وقد تمت الخطوات على النحو التالي:

تشكيل المجموعة:

تكونت المجموعة البؤرية من (8) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلاقات الدولية (العلاقات مع المانحين) من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة.

أهداف المجموعة:

أن يطرح الأعضاء المشاركون وجهات نظرهم في كيفية تطوير دور العلاقات الدولية في البلديات في حشد التمويل لمشاريع البلديات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبالاستناد إلى خبرتهم ورؤاهم.

الزمن المحدد:

يوم السبت الموافق 23 مايو 2015 الساعة العاشرة صباحاً.

مدة اللقاء:

120 دقيقة من الساعة العاشرة وحتى الساعة الثانية عشرة صباحاً، وذلك وفقاً للاستمزاج المسبق لرغبات الأعضاء المشاركين.

مكان اللقاء:

قاعة المجلس البلدي – بلدية خان يونس – قطاع غزة – فلسطين

جدول أعمال اللقاء:

1- عرض ملخص الدراسة

2- عرض الاستبانة ونتائجها

3- عرض هدف اللقاء

أسئلة جلسة اللقاء:

1- من وجهة نظركم، ما السبل لتطوير المشاركة والشراكة الفاعلة لدى بلديات محافظات غزة الكبرى بما يحقق نجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

2- من وجهة نظركم، ما السبل لتطوير الاتصال والتواصل في بلديات محافظات غزة الكبرى بما يحقق نجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

3- من وجهة نظركم، ما السبل لتطوير تمكين العاملين بالعلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى بما يحقق نجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

4- من وجهة نظركم، ما السبل لتطوير التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في بلديات محافظات غزة الكبرى بما يحقق نجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

5- من وجهة نظركم، ما السبل لزيادة الإبداع المهني والتحسين المستمر في بلديات محافظات غزة الكبرى بما يحقق نجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات؟

إدارة جلسة اللقاء:

قام الباحث بإدارة جلسة اللقاء.

توثيق جلسة اللقاء:

قام الباحث بتسجيل وقائع اللقاء صوتياً بعد طلب الإذن من المشاركين.

المرفقات:

تم توزيع نسخ عن جدول أعمال اللقاء وعن ملخّص الدراسة وما توصلت إليها من نتائج، وكذلك الأسئلة المراد الإجابة عليها خلال اللقاء.

3) **المصادر الثانوية:** قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية المتعلقة بدور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، بالإضافة إلى الرجوع لمصادر أخرى ذات علاقة ببيئات عربية وعالمية من أجل الاستفادة من تجارب الآخرين في الارتقاء بدور العلاقات الدولية في حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى.

خامساً: صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضعت 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: 62).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1) صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء، منهم 6 من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة متخصصين في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال والإحصاء والمحاسبة والتمويل والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، وعضو واحد يعمل محاضراً في جامعة القدس المفتوحة بغزة في مجال إدارة الأعمال، وعضو آخر يعمل محاضراً في جامعة الأزهر بغزة في مجال إدارة الأعمال، بالإضافة إلى عضو آخر يعمل رئيساً لبلدية خان يونس، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، انظر الملحق رقم (1).

2) صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

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

أولا: مجال المشاركة والشراكة الفاعلة:

يوضح جدول (5-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.1	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية موحّدة تجاه المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.	0.643	*0.000
.2	تمتلك البلدية أهدافاً واضحة عند الشراكة مع المؤسسات المانحة.	0.620	*0.000
.3	يمتلك العاملون وعياً بأهمية المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.	0.451	*0.006
.4	يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات من المشاريع.	0.501	*0.001
.5	يتم إشراك موظفي البلدية في تحديد الأولويات من المشاريع.	0.611	*0.000
.6	تنسق البلدية مع شركائها انطلاقاً من رؤية واضحة ومحددة.	0.418	*0.011
.7	تطّلع البلدية على تجارب الشراكة الدولية الناجحة باهتمام.	0.551	*0.001
.8	توفر البلدية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ متطلبات الشراكة.	0.557	*0.000
.9	تهتم البلدية بتوحيد جهود العاملين فيها لإنجاح الشراكة مع المؤسسات المانحة.	0.766	*0.000
.10	تشارك إدارة البلدية العاملين عند اتخاذ قرارات الشراكة والتعاون الدولي.	0.472	*0.004
.11	يوجد تنسيق بين أقسام البلدية المختلفة عند إعداد مقترحات المشاريع التي يتم تسويقها لدى المؤسسات المانحة.	0.462	*0.005
.12	يتم متابعة وتقويم برامج الشراكة مع المؤسسات الدولية باستمرار.	0.606	*0.000

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

* ملاحظة هامة : تم استبعاد الفقرتين 9 و10 من المجال الأول لعدم الدلالة الاحصائية لهما ليصبح عدد فقرات المجال 12 فقرة فقط.

ثانياً: مجال الاتصال والتواصل:

يوضح جدول (5-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.13	تتمتع البلدية بشبكة علاقات واسعة مع المؤسسات الدولية.	0.565	*0.000
.14	تستخدم البلدية نظم اتصال تساعد على تسهيل إجراءات العمل.	0.705	*0.000
.15	توفر إدارة البلدية قنوات اتصال متعددة بينها وبين العاملين.	0.504	*0.002
.16	وسائل الاتصال المتوفرة في البلدية كافية لإنجاح عمليات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.	0.718	*0.000
.17	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال الحديثة.	0.536	*0.001
.18	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال المتوفرة لديها بكفاءة.	0.712	*0.000
.19	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات متكاملة للمؤسسات المانحة.	0.760	*0.000
.20	تتواصل البلدية بفعالية مع المدن والبلديات والمنظمات الدولية التي تمتلك عضوية فيها.	0.816	*0.000
.21	تحرص البلدية على الحضور والمشاركة في الفعاليات التي تنظمها المؤسسات الدولية.	0.758	*0.000
.22	تتواصل البلدية مع الجهات الدولية المانحة في المناسبات القومية والخاصة.	0.703	*0.000
.23	تحرص البلدية على استمرار التواصل مع الجهات المانحة بعد التمويل.	0.741	*0.000
.24	تقيّم البلدية نظم الاتصال والتواصل المتبعة باستمرار.	0.846	*0.000

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

ثالثاً: مجال تمكين العاملين بالعلاقات الدولية:

يوضح جدول (5-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.25	تولي إدارة البلدية اهتماماً خاصاً بتفعيل العلاقات الدولية.	0.645	*0.000
.26	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالعلاقات الدولية.	0.784	*0.000
.27	توفّر البلدية للعاملين بالعلاقات الدولية منظومة اتصال متطورة داخلياً وخارجياً.	0.800	*0.000
.28	تمنح البلدية الصلاحيات الكافية للعاملين بالعلاقات الدولية لتمكينهم من أداء مسئولياتهم.	0.780	*0.000
.29	تسخّر البلدية كافة الإمكانيات التي من شأنها تسهيل إنجاز العمل في مجال العلاقات الدولية.	0.748	*0.000
.30	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية هيكل تنظيمي واضح.	0.820	*0.000
.31	يوجد للعاملين بالعلاقات الدولية بالبلدية وصف وظيفي.	0.841	*0.000
.32	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية أهداف واضحة قابلة للتحقيق.	0.842	*0.000
.33	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية رؤية واضحة ومكتوبة.	0.788	*0.000
.34	توجد إجراءات عمل واضحة لدى العاملين بالعلاقات الدولية بالبلدية.	0.870	*0.000
.35	تراعي البلدية قدرات العاملين في العلاقات الدولية عند تفويض السلطات.	0.787	*0.000
.36	تحرص إدارة البلدية على إلمام مسئول العلاقات الدولية بأكثر من لغة.	0.762	*0.000
.37	لدى العاملين بالعلاقات الدولية في البلدية معرفة بأسس وقواعد البروتوكول والإتيكيت.	0.515	*0.000

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

رابعاً: مجال التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية:

يوضح جدول (5-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5−9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.38	هناك وعي بثقافة التدريب وأهميته لدى إدارة البلدية.	0.665	*0.000
.39	توفر إدارة البلدية الدعم المادي والمعنوي لإنجاح برامج التدريب المختلفة.	0.709	*0.000
.40	تسعى البلدية باستمرار إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالعلاقات الدولية.	0.771	*0.000
.41	إدارة البلدية تشجع العاملين بالعلاقات الدولية على حضور اللقاءات المهنية.	0.674	*0.000
.42	تتوفر في البلدية جهة مختصة لإدارة البرامج التدريبية.	0.704	*0.000
.43	تقوم إدارة البلدية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية باستخدام الأساليب العلمية.	0.810	*0.000
.44	توفر إدارة البلدية برامج تدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	0.901	*0.000
.45	تختار البلدية المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالعلاقات الدولية.	0.823	*0.000
.46	تهتم إدارة البلدية بالتدريب الخارجي للعاملين بالعلاقات الدولية.	0.788	*0.000
.47	تقيّم إدارة البلدية نتائج البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء العلاقات الدولية.	0.835	*0.000

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

خامساً: مجال الإبداع المهني والتحسين المستمر:

يوضح جدول (5−10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5−10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.48	تهتم إدارة البلدية بمبدأي الإبداع المهني والتحسين المستمر.	0.535	*0.001
.49	تشجع إدارة البلدية العاملين المبدعين فيها.	0.427	*0.009
.50	يتوفر في البلدية وحدة مختصة بإعداد مقترحات المشاريع.	0.462	*0.005
.51	يتوفر في البلدية حزمة مقترحات مشاريع.	0.590	*0.000
.52	يعتمد تنفيذ العمل في العلاقات الدولية بالبلدية على أساليب تكنولوجية حديثة.	0.790	*0.000
.53	يسعى العاملون بالعلاقات الدولية إلى استخدام أساليب إبداعية لجلب التمويل للمشاريع.	0.830	*0.000
.54	يتابع العاملون بالعلاقات الدولية تنفيذ المشاريع إدارياً مع المانحين والمؤسسات الدولية.	0.644	*0.000
.55	يحرص العاملون بالعلاقات الدولية بالبلدية على إيصال أخبار بلديتهم إلى جمهور المؤسسات الدولية والمانحين باللغات الدولية.	0.655	*0.000
.56	يبحث العاملون بالعلاقات الدولية باستمرار على مدن وبلديات جديدة لعقد اتفاقيات توأمة وشراكة معها.	0.755	*0.000

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

سادساً: حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى:

يوضح جدول (5−11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5-11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.57	كوّنت البلدية صورة مشرقة لها أمام مجتمع المانحين عبر نجاحاتها المتكررة.	0.717	*0.000
.58	استطاعت البلدية إقناع المانحين بقدرتها على تنفيذ المشاريع الممولة.	0.782	*0.000
.59	تمكنت البلدية من تعزيز ثقة المانحين بها عبر تقاريرها الرقابية التي تقدمها حول المشاريع الممولة.	0.658	*0.000
.60	استطاعت البلدية نسج علاقات مهنية متينة مع جمهور المانحين.	0.835	*0.000
.61	تحرص البلدية على المحافظة على استدامة العلاقة مع المانحين.	0.758	*0.000
.62	تمكنت البلدية من الانضمام إلى منظمات واتحادات دولية.	0.619	*0.000
.63	شاركت البلدية في فعاليات دولية مثل المؤتمرات أو ورشات العمل أو الندوات.	0.735	*0.000
.64	نجحت البلدية في حشد تمويل لمشاريعها المختلفة عبر المؤسسات المانحة.	0.659	*0.000

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

3) الصدق البنائي (Structural Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (5-12).

جدول رقم (5-12): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
.1	المشاركة والشراكة الفاعلة	0.614	*0.000
.2	الاتصال والتواصل	0.885	*0.000
.3	تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	0.859	*0.000
.4	التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	0.791	*0.000
.5	الإبداع المهني والتحسين المستمر	0.788	*0.000
.6	حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظاع غزة الكبرى	0.780	*0.000

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

يتضح من جدول (5-12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

سادساً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002: 130).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (5-13) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.552، 0.942). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.934)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) 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.

جدول رقم (5-13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
.1	المشاركة والشراكة الفاعلة	0.552
.2	الاتصال والتواصل	0.905
.3	تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	0.942
.4	التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	0.921
.5	الإبداع المهني والتحسين المستمر	0.819
.6	حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظاع غزة الكبرى	0.858
جميع مجالات الاستبانة		**0.934**

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2) المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
5) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
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.

الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مقدمة

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

ثالثاً: تحليل فقرات ومجالات الدراسة

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات".

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

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ومن خلال مقارنة القيم الاحتمالية لجميع المجالات وكذلك للدرجة الكلية فقد تبين أن القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي تصلح لإجراء الاختبارات المعلمية للتحقق من فرضيات الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6-1).

جدول رقم (6-1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م.	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المشاركة والشراكة الفاعلة	0.611
2.	الاتصال والتواصل	0.748
3.	تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	0.889
4.	التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	0.908
5.	الإبداع المهني والتحسين المستمر	0.833
6.	حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظاع غزة الكبرى	0.770

ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (6-1) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

ثالثاً: تحليل فقرات ومجالات الدراسة

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

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.
- ❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.

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

1) المتغير المستقل: دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات.

أ- المجال الأول: المشاركة والشراكة الفاعلة:

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

من جدول (6-2) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.40%، قيمة اختبار T تساوي 7.102 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المشاركة والشراكة الفاعلة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشلفان (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى الإدارة بالمشاركة ونتائجها مرتفع وأن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالمشاركة ومستوى الأداء، وأوصت بضرورة تعزيز مبدأ المشاركة وإشراك العاملين في عملية صنع القرارات، وتتفق كذلك مع دراسة ناصر (2013) والتي أظهرت أن الخطة التنموية الاستراتيجية لدى بلدية قبلان بالضفة الغربية تميزت باتساع المشاركة المجتمعية فيها، وتتفق أيضاً مع دراسة سكيك (2012) والتي أظهرت أن هناك تطبيق واسع لمبدأ المشاركة المجتمعية بين لجنة الحي والمواطنين ضمن مجتمع الدراسة، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة الخطيب ورداد (2015) والتي أظهرت أن مستوى المشاركة الشعبية بدى مجتمع الدراسة في المخططات الهيكلية داخل التجمعات السكانية الحضرية في محافظة الخليل كان ضئيلاً، وتختلف كذلك مع دراسة درادكة ومعايعة (2014) والتي توصلت إلى أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص كان متوسطاً، كما تختلف مع دراسة ربايعة وحبش (2013) والتي أظهرت أن درجة مشاركة السكان المحليين في المشاريع التي نفذتها المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين كانت دون المتوسط، وأن مشاركتهم في إنجاح تلك المشاريع كانت كذلك دون المتوسط، وتختلف كذلك مع دراسة شبيب (2012) والتي توصلت إلى أن العاملين في أقسام العلاقات العامة ما زالوا بعيدين عن المشاركة، وأن الإدارات العليا في الوزارات هي أحد أسباب عدم مشاركة العاملين في أقسام العلاقات العامة في عمليات مهمة، وتختلف كذلك مع دراسة حسب الله وآخرون (2012) والتي توصلت إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين في قطاع الخدمات العامة موضع الدراسة، وتختلف أيضاً مع دراسة العيثاوي والكواري (2011) والتي أظهرت عدم مشاركة الإدارة للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الرابعة "يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات من المشاريع" والأولى "تمتلك البلدية رؤية استراتيجية موحّدة تجاه المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة" إلى اهتمام بلديات محافظات غزة الكبرى بتعزيز ثقافة المشاركة الداخلية والعمل الجماعي بين الموظفين كمدخل لتجويد العمل وتطويره، وكذلك الشراكة مع الأطراف المختلفة خارج البلدية مثل المجتمع المحلي، ومجتمع المانحين، والجهات الحكومية والخاصة الأخرى ذات الصلة بالبلدية كاتجاه هام وحديث يتوافق مع أولويات واتجاهات المانحين.

جدول رقم (6-2): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة والشراكة الفاعلة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية موحّدة تجاه المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.	4.17	83.40	8.635	*0.000	2
.2	تمتلك البلدية أهدافاً واضحة عند الشراكة مع المؤسسات المانحة.	4.16	83.20	8.283	*0.000	3
.3	يمتلك العاملون وعياً بأهمية المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.	4.02	80.4	6.778	*0.000	6
.4	يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات من المشاريع.	4.33	86.60	11.155	*0.000	1
.5	يتم إشراك موظفي البلدية في تحديد الأولويات من المشاريع.	3.94	78.80	5.937	*0.000	7
.6	تنسق البلدية مع شركائها انطلاقاً من رؤية واضحة ومحددة.	4.11	82.20	10.000	*0.000	4
.7	تطّلع البلدية على تجارب الشراكة الدولية الناجحة باهتمام.	3.77	75.40	4.864	*0.000	9
.8	توفر البلدية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ متطلبات الشراكة.	3.50	70.00	3.296	*0.002	12
.9	تهتم البلدية بتوحيد جهود العاملين فيها لإنجاح الشراكة مع المؤسسات المانحة.	4.11	82.20	10.000	*0.000	5
.10	تشارك إدارة البلدية العاملين عند اتخاذ قرارات الشراكة والتعاون الدولي.	3.69	73.80	3.820	*0.001	11
.11	يوجد تنسيق بين أقسام البلدية المختلفة عند إعداد مقترحات المشاريع التي يتم تسويقها لدى المؤسسات المانحة.	3.91	78.20	5.868	*0.000	8
.12	يتم متابعة وتقويم برامج الشراكة مع المؤسسات الدولية باستمرار.	3.47	69.40	2.685	*0.011	10
جميع فقرات المجال معاً		**4.02**	**80.40**	**7.102**	***0.000**	

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

ب-المجال الثاني: الاتصال والتواصل:

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

من جدول (6-3) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.92 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.40%، قيمة اختبار T تساوي 9.065 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاتصال والتواصل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخاقاني (2012) والتي توصلت إلى أن غالبية موظفي الإعلام والعلاقات العامة يمتلكون معرفة بالمهارات الاتصالية، وأن نسبة كبيرة من الموظفين يجيدون فن الإلقاء، وأن العاملين في قسم الإعلام والعلاقات العامة يستخدمون التسويق الالكتروني لرسائلهم الإعلامية عبر موقع الجامعة والبريد الإلكتروني والفيس بوك، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة اشتيوي (2013) والتي توصلت إلى أن هناك قناعة لدى الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية كوسيلة اتصالية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأوصت بضرورة العمل على استمرارية تدريب العاملين حتى تتناغم قدراتهم مع استخدام وسائل الاتصال الحديثة، وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة الزدجالية (2014) والتي توصلت إلى أن مستوى الاتصال والتواصل لدى الوحدات الحكومية موضع الدراسة مرتفع وذلك من خلال المواقع الإلكترونية التابعة لها، وتتفق هذه النتائج جزئياً كذلك مع دراسة Killingsworth (2009) والتي توصلت إلى أن برامج التواصل بالبلدية فعالة في توعية المواطنين حول القضايا التشغيلية وإعادة تدوير النفايات وإغلاقات الطرق والمشاريع الإنشائية، كما تتفق جزئياً كذلك مع دراسة Moses (2010) والتي أظهرت أن التواصل من خلال عنصر التقارير يعتبر الأكثر فعالية من وجهة نظر ممارسي جمع التبرعات في إنجاح إدارة العلاقات مع المانحين، فيما تختلف هذه النتائج مع دراسة شبيب (2012) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة العاملين في أقسام العلاقات العامة بالوزارات محل الدراسة من خلال الانخراط في العمليات التفاوضية ما زال ضعيفاً، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة مسيلي (2009) والتي توصلت إلى أن الأساليب والوسائل الاتصالية التي يستعملها مكتب الإعلام والاتصال بالمستشفى موضع الدراسة من أجل كسب ثقة وتأييد أفراده والجمهور الخارجي غير ناجحة وغير فعالة، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة Spack (2011) والتي توصلت إلى الاتصال

والتواصل من المواقع الإلكترونية للمنظمات غير الربحية موضع الدراسة كان ضعيفاً في جذب اهتمام المانحين.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الخامسة "تستخدم البلدية تقنيات الاتصال الحديثة" والأولى "تتمتع البلدية بشبكة علاقات واسعة مع المؤسسات الدولية" إلى توجه بلديات محافظات غزة الكبرى إلى توسيع دائرة علاقاتها مع المانحين، وما استوجب ذلك من مواكبة للتكنولوجيا المعاصرة واستخدام لوسائل الاتصال الحديثة كمحاولة منها لإحداث اختراق للحصار الاقتصادي المفروض على محافظات غزة والذي ألقى بتبعاته على حجم التمويل المقدم للبلديات.

جدول رقم (6-3): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تتمتع البلدية بشبكة علاقات واسعة مع المؤسسات الدولية.	4.13	82.60	8.560	*0.000	2
.2	تستخدم البلدية نظم اتصال تساعد على تسهيل إجراءات العمل.	4.08	81.60	8.062	*0.000	3
.3	توفر إدارة البلدية قنوات اتصال متعددة بينها وبين العاملين.	4.00	80.00	6.961	*0.000	4
.4	وسائل الاتصال المتوفرة في البلدية كافية لإنجاح عمليات الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.	3.83	76.60	5.149	*0.000	9
.5	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال الحديثة.	4.25	85.00	11.553	*0.000	1
.6	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال المتوفرة لديها بكفاءة.	3.94	78.80	5.937	*0.000	6
.7	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات متكاملة للمؤسسات المانحة.	3.88	77.60	7.135	*0.000	7
.8	تتواصل البلدية بفعالية مع المدن والبلديات والمنظمات الدولية التي تمتلك عضوية فيها.	3.75	75.00	4.801	*0.000	10
.9	تحرص البلدية على الحضور والمشاركة في الفعاليات التي تنظمها المؤسسات الدولية.	4.00	80.00	6.708	*0.000	5
.10	تتواصل البلدية مع الجهات الدولية المانحة في المناسبات القومية والخاصة.	3.69	73.80	4.382	*0.000	11
.11	تحرص البلدية على استمرار التواصل مع الجهات المانحة بعد التمويل.	3.86	77.20	5.378	*0.000	8
.12	تقيّم البلدية نظم الاتصال والتواصل المتبعة باستمرار.	3.69	73.80	4.382	*0.000	12

جميع فقرات المجال معاً	**3.92**	**78.40**	**9.065**	**0.000***	

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

ت-المجال الثالث: تمكين العاملين بالعلاقات الدولية:

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

من جدول (6-4) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.20%، قيمة اختبار T تساوي 5.047 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تمكين العاملين بالعلاقات الدولية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة النويقة (2014) والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي لدى المبحوثين، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الزاملي (2013) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبنسبة (74.80%) والتي أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري وسط التربويين على المستوى المدرسي وذلك لدوره في تحقيق الجودة، وتتفق كذلك مع دراسة الجميلي (2008) والتي أوصت بضرورة العمل على زيادة التمكين في إدارات المجلس عن طريق الأخذ بأسلوب العمل الجماعي كفريق لإنجاز الأعمال وتشجيع العاملين وتوفير الحرية لهم في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال الموكلة.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الأولى "تولي إدارة البلدية اهتماماً خاصاً بتفعيل العلاقات الدولية" والخامسة "تسخّر البلدية كافة الإمكانيات التي من شأنها تسهيل إنجاز العمل في مجال العلاقات الدولية" إلى إدراك الإدارات العليا لبلديات محافظات غزة الكبرى بأهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الدولية لها في حشد التمويل لمشاريعها، ما استوجب منها التوجه نحو تمكين العاملين بهذا المجال ورفدهم بكافة الإمكانيات التي تضمن الأداء الفعال والكفؤ لهم في سبيل تحقيق أكبر نتائج ملموسة ممكنة.

جدول رقم (6-4): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال تمكين العاملين بالعلاقات الدولية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تولي إدارة البلدية اهتماماً خاصاً بتفعيل العلاقات الدولية.	4.19	83.8	7.538	*0.000	1
.2	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالعلاقات الدولية.	3.44	68.8	2.409	*0.000	9
.3	توفّر البلدية للعاملين بالعلاقات الدولية منظومة اتصال متطورة داخلياً وخارجياً.	3.66	73.2	3.944	*0.000	8
.4	تمنح البلدية الصلاحيات الكافية للعاملين بالعلاقات الدولية لتمكينهم من أداء مسئولياتهم.	3.91	78.2	6.068	*0.000	3
.5	تسخّر البلدية كافة الإمكانيات التي من شأنها تسهيل إنجاز العمل في مجال العلاقات الدولية.	3.94	78.8	6.132	*0.000	2
.6	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية هيكل تنظيمي واضح.	3.27	65.4	1.352	*0.000	13
.7	يوجد للعاملين بالعلاقات الدولية بالبلدية وصف وظيفي.	3.28	65.6	1.378	*0.000	12
.8	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية أهداف واضحة قابلة للتحقيق.	3.72	74.4	4.742	*0.000	6
.9	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية رؤية واضحة ومكتوبة.	3.38	67.6	2.223	*0.000	11
.10	توجد إجراءات عمل واضحة لدى العاملين بالعلاقات الدولية بالبلدية.	3.47	69.4	2.619	*0.000	10
.11	تراعي البلدية قدرات العاملين في العلاقات الدولية عند تفويض السلطات.	3.80	76	5.439	*0.000	5
.12	تحرص إدارة البلدية على إلمام مسئول	3.81	76.2	4.542	*0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	العلاقات الدولية بأكثر من لغة.					
.13	لدى العاملين بالعلاقات الدولية في البلدية معرفة بأسس وقواعد البروتوكول والإتيكيت.	3.72	74.4	4.448	*0.000	7
جميع فقرات المجال معاً		**3.66**	**73.20**	**5.047**	***0.000**	

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

ث-المجال الرابع: التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية:

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

من جدول (6-5) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.20%، قيمة اختبار T تساوي 3.594 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات العامة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخياط (2013) والتي توصلت إلى أن مستوى الالتحاق بالدورات التدريبية بين أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، كما تتفق هذه النتائج كذلك مع دراسة الخاقاني (2012) والتي توصلت إلى أن غالبية موظفي الإعلام والعلاقات العامة يمتلكون معرفة بالمهارات الاتصالية، وأن نسبة كبيرة من الموظفين يجيدون فن الإلقاء، وأنهم يستخدمون التسويق الالكتروني لرسائلهم الإعلامية عبر موقع الجامعة والبريد الإلكتروني والفيس بوك، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الشرعة والطراونة (2011) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية) كانت مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم، وأن الإدارة العليا تهتم بالتدريب كنشاط استراتيجي يأتي بالدرجة الأولى بسبب سعيها إلى التحسين المستمر في العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات استراتيجيات واضحة للتدريب تكون منبثة من الاستراتيجية العامة، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة عدوان (2011) والتي توصلت إلى أن الرغبة بالتعلم والتطور تعتبر من أقوى الدوافع التي تدفع المتدرب بالالتزام

بالتدريب وأوصت بضرورة التخفيف من حجم المادة التدريبية للسماح للمدرب باستخدام أساليب تدريبية أكثر نجاعة، كما تتفق النتائج مع دراسة جميل (2010) والتي أوصت بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على صقل الشخصية الإدارية بمنهج الإبداع لقيادة وممارسة الإبداع والعمليات الإبداعية.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الرابعة "إدارة البلدية تشجع العاملين بالعلاقات الدولية على حضور اللقاءات المهنية" والأولى "هناك وعي بثقافة التدريب وأهميته لدى إدارة البلدية" إلى وعي إدارات بلديات محافظات غزة الكبرى المتنامي بثقافة التدريب المستمر، ويقينها بضرورة تعزيز مهارات وقدرات العاملين بها بشكل دوري ودائم لمواكبة التحولات الإقليمية والدولية وكذلك التطورات العلمية والتكنولوجية بما يساعد على المحافظة على كادر مهني متخصص قادر على تحقيق نتائج بارزة وهامة على صعيد العلاقات الدولية بشكل عام وحشد التمويل لمشاريعها بشكل خاص.

جدول رقم (6-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	هناك وعي بثقافة التدريب وأهميته لدى إدارة البلدية.	3.74	74.8	3.993	0*0.00	2
.2	توفر إدارة البلدية الدعم المادي والمعنوي لإنجاح برامج التدريب المختلفة.	3.72	74.4	4.588	0*0.00	3
.3	تسعى البلدية باستمرار إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالعلاقات الدولية.	3.66	73.2	4.472	0*0.00	4
.4	إدارة البلدية تشجع العاملين بالعلاقات الدولية على حضور اللقاءات المهنية.	4.00	80	7.937	0*0.00	1
.5	تتوفر في البلدية جهة مختصة لإدارة البرامج التدريبية.	3.27	65.4	1.500	0.143	7
.6	تقوم إدارة البلدية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية باستخدام الأساليب العلمية.	3.22	64.4	1.160	0.254	9
.7	توفر إدارة البلدية برامج تدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	3.33	66.6	2.092	44*0.0	5
.8	تختار البلدية المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالعلاقات الدولية.	3.13	62.6	0.818	0.419	10
.9	تهتم إدارة البلدية بالتدريب الخارجي للعاملين بالعلاقات الدولية.	3.33	66.6	1.919	630.0	6
.10	تقيّم إدارة البلدية نتائج البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء العلاقات الدولية.	3.25	65	1.298	0.203	8
جميع فقرات المجال معاً		**3.46**	**69.20**	**3.594**	**0*0.00**	

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

ج- المجال الخامس: الإبداع المهني والتحسين المستمر:

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

من جدول (6-6) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.40%، قيمة اختبار T تساوي 10.737 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الابداع المهني والتحسين المستمر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة جمايل (2010) التي توصلت إلى أن كافة مجالات العملية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) حصلت على درجة تقدير كبيرة وبنسبة مئوية (78%) وأوصت بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على صقل الشخصية الإدارية بمنهج الإبداع لقيادة وممارسة الإبداع والعمليات الإبداعية، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة العيثاوي والكواري (2011) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام متوسط، فيما اختلفت النتائج مع دراسة العجلة (2009) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، وتفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الرابعة "يتوفر في البلدية حزمة مقترحات مشاريع" والثالثة "يتوفر في البلدية وحدة مختصة بإعداد مقترحات المشاريع" إلى لجوء بلديات محافظات غزة الكبرى إلى الإبداع المهني والتحسين المستمر في أداء العلاقات الدولية كضرورة استوجبتها التحولات السياسية الإقليمية والدولية وما نتج عنها من تقنين وتقليص لحجم التمويل المرصود من قبل المانحين لبلديات محافظات غزة على وجه الخصوص، وكذلك لتجنب الرتابة في أداء العلاقات الدولية والذي يدفع المانحين في بعض الأحيان إلى تجنب التعامل مع البلدية.

جدول رقم (6-6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الإبداع المهني والتحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تهتم إدارة البلدية بمبدأي الإبداع المهني والتحسين المستمر.	4.13	82.60	11.524	*0.000	3
.2	تشجع إدارة البلدية العاملين المبدعين فيها.	3.97	79.40	7.923	*0.000	4
.3	يتوفر في البلدية وحدة مختصة بإعداد مقترحات المشاريع.	4.27	85.40	10.929	*0.000	2
.4	يتوفر في البلدية حزمة مقترحات مشاريع.	4.38	87.60	12.117	*0.000	1
.5	يعتمد تنفيذ العمل في العلاقات الدولية بالبلدية على أساليب تكنولوجية حديثة.	3.86	77.20	5.552	*0.000	5
.6	يسعى العاملون بالعلاقات الدولية إلى استخدام أساليب إبداعية لجلب التمويل للمشاريع.	3.66	73.20	4.058	*0.000	9
.7	يتابع العاملون بالعلاقات الدولية تنفيذ المشاريع إدارياً مع المانحين والمؤسسات الدولية.	3.80	76.00	4.661	*0.000	7
.8	يحرص العاملون بالعلاقات الدولية بالبلدية على إيصال أخبار بلديتهم إلى جمهور المؤسسات الدولية والمانحين باللغات الدولية.	3.86	77.20	5.378	*0.000	6
.9	يبحث العاملون بالعلاقات الدولية باستمرار على مدن وبلديات جديدة لعقد اتفاقيات توأمة وشراكة معها.	3.77	75.40	5.197	*0.000	8
جميع فقرات المجال معاً		**3.97**	**79.40**	**10.737**	***0.000**	

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

بشكل عام: دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل

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

من جدول (6-7) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات المتغير المستقل "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى" يساوي 3.79 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.80%، وقيمة اختبار T تساوي 8.261 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو عرمانة (2013) والتي توصلت إلى أن للعلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة دور كبير في استقطاب وجذب الطلبة، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة أبو مدين (2011) والتي توصلت إلى أن العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دوراً مؤثراً في سمعة المصرف مع عملائه المحليين، وفي جذب عملاء جدد والمحافظة على عملائه الحاليين، وأنها تؤثر في تعزيز العلاقات مع المجتمع من وجهة نظر الموظفين، فيما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة مسيلي (2009) والتي توصلت إلى أن الأساليب والوسائل التي يستعملها مكتب الإعلام والاتصال بالمستشفى موضع الدراسة من أجل كسب ثقة وتأييد أفراده والجمهور الخارجي غير ناجحة وغير فعالة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات من خلال تفعيل مجالات المتغير الخمسة.

جدول رقم (6-7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات مجالات المتغير المستقل "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى"

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
دور العلاقات الدولية	3.79	75.80	8.261	*0.000

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

2) المتغير التابع: النجاح في حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى.

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

من جدول (6-8) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير التابع "حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى" يساوي 4.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي

86.80%، وقيمة اختبار T تساوي 17.662 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة محمود (2012) والتي أظهرت أن وجود المجالس المشتركة عزز من فرص استقطاب التمويل لإحداث التنمية المحلية، لكنها في الوقت ذاته أظهرت أن مستويات التمويل متذبذب حسب الأوضاع الأمنية والسياسية السائدة.

ويعزو الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال ومنها على سبيل المثال الفقرتين الثامنة "نجحت البلدية في حشد تمويل لمشاريعها المختلفة عبر المؤسسات المانحة" والسابعة "شاركت البلدية في فعاليات دولية مثل المؤتمرات أو ورشات العمل أو الندوات" إلى تحقيق البلديات الكبرى بمحافظات غزة لمجموعة من النجاحات على صعيد العلاقات الدولية مثل المؤتمرات الدولية وورشات العمل والندوات وغيرها، والتي تساعد في معظمها على خلق بيئة ملائمة لتحقيق الإنجازات المرغوبة في مجال حشد التمويل، وهذا ما يدفع باتجاه العمل على المحافظة على هذه النجاحات من خلال تفعيل أكبر للعلاقات الدولية للبلديات.

جدول رقم (6-8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال حشد التمويل الدولي لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	كوّنت البلدية صورة مشرقة لها أمام مجتمع المانحين عبر نجاحاتها المتكررة.	4.33	86.60	14.967	*0.000	6
.2	استطاعت البلدية إقناع المانحين بقدرتها على تنفيذ المشاريع الممولة.	4.36	87.20	15.050	*0.000	4
.3	تمكنت البلدية من تعزيز ثقة المانحين بها عبر تقاريرها الرقابية التي تقدمها حول المشاريع الممولة.	4.27	85.40	9.412	*0.000	7
.4	استطاعت البلدية نسج علاقات مهنية متينة مع جمهور المانحين.	4.13	82.60	10.688	*0.000	8
.5	تحرص البلدية على المحافظة على استدامة العلاقة مع المانحين.	4.38	87.60	12.922	*0.000	3
.6	تمكنت البلدية من الانضمام إلى منظمات واتحادات دولية.	4.36	87.20	10.722	*0.000	5
.7	شاركت البلدية في فعاليات دولية مثل المؤتمرات أو ورشات العمل أو الندوات.	4.44	88.80	14.282	*0.000	2
.8	نجحت البلدية في حشد تمويل لمشاريعها المختلفة عبر المؤسسات المانحة.	4.44	88.80	15.538	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**4.34**	**86.80**	**17.662**	***0.000**	

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

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

1) **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحث بالتحقق من خمس فرضيات:

أ- **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين المشاركة والشراكة الفاعلة للبلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.**

يبين جدول (6-9) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين المشاركة والشراكة الفاعلة لبلديات محافظات غزة الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات يساوي 0.493، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والشراكة الفاعلة للبلديات الكبرى في محافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الخطيب ورداد (2015) والتي توصلت إلى أن المشاركة الشعبية تسهم في تطوير العملية التنموية في التجمع الحضري، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة ربايعة وحبش (2013) والتي أظهرت أنه كلما زادت درجة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في المشاريع التي نفذتها المجالس، كلما زاد دورهم في إنجاح المشاريع المنفذة، وتتفق كذلك مع دراسة سكيك (2012) والتي أظهرت أن المشاركة المجتمعية من خلال لجان الأحياء تزيد من كفاءة وفعالية البلديات موضع الدراسة، وتتفق كذلك مع دراسة الشلفان (2012) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة بالمشاركة ومستوى الأداء لدى موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض محل الدراسة، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة شبيب (2012) والتي توصلت إلى أن العاملين في أقسام العلاقات العامة ما زالوا بعيدين عن المشاركة، وأن الإدارات العليا في الوزارات هي أحد أسباب عدم مشاركة العاملين في أقسام العلاقات العامة في عمليات مهمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن السياسات المتبعة من قبل جمهور المانحين لقبول تمويل مشاريع البلديات أصبحت تولي اهتماماً متزايداً بمبدأي المشاركة والشراكة الفاعلة وبالتحديد مع الجمهور متلقي الخدمة، ويعتقد الباحث بأن الدافع لدى المانحين وراء ذلك هو أن أغلب المانحين ملتزمون بتنفيذ أجندات سياسية معدّة مسبقاً ومتفقة مع سياسة الدولة التي ينتمون إليها وتحدد طبيعة عملهم وطبيعة الجمهور المستهدف للتمويل، وبالتالي يسعون لضمان ألا تذهب المنفعة من وراء هذه الأموال إلى البلدية والتي يعتبرونها جسم حكومي فلسطيني بقدر ما تعود للمجتمع بشكل مباشر.

جدول رقم (6−9): معامل الارتباط بين المشاركة والشراكة الفاعلة وحشد التمويل

المجال	الاحصائيات	حشد التمويل
المشاركة والشراكة الفاعلة	معامل الارتباط	0.493
	حجم العينة	36
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	*0.005

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

ب− لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال والتواصل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

يبين جدول (6−10) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الاتصال والتواصل في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات يساوي 0.719، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة مسيلي (2009) والتي توصلت إلى أن الأساليب والوسائل التي يستعملها مكتب الإعلام والاتصال بالمستشفى موضع الدراسة من أجل كسب ثقة وتأييد أفراده والجمهور الخارجي غير ناجحة وغير فعالة، كما تختلف هذه النتائج مع دراسة Spack (2011) والتي توصلت إلى الاتصال والتواصل من المواقع الإلكترونية للمنظمات غير الربحية موضع الدراسة كان ضعيفاً في جذب اهتمام المانحين وذلك بسبب أن الكم الأكبر من المعلومات الموجودة في المواقع الإلكترونية التابعة لها لا تلبي احتياجات المانحين، وأن بعض المعلومات التي يطلبها المانحين غير موجودة على الإطلاق، وأن بعضها الآخر مفقود داخل كم هائل من المعلومات، فيما تتفق هذه النتائج مع دراسة شبيب (2012) والتي أظهرت أن من أسباب نجاح موظف العلاقات العامة في عمله كمفاوض هو امتلاكه لمهارتي الاتصال والإقناع، كما تتفق جزئياً مع دراسة الزدجالية (2014) والتي توصلت إلى أن مستوى الاتصال والتواصل لدى الوحدات الحكومية موضع الدراسة مرتفع وذلك من خلال المواقع الإلكترونية التابعة لها، وتتفق هذه النتائج جزئياً كذلك مع دراسة Killingsworth (2009) والتي توصلت إلى أن برامج التواصل بالبلدية فعالة في توعية المواطنين حول القضايا التشغيلية وإعادة تدوير النفايات وإغلاقات الطرق والمشاريع الإنشائية، وذلك بسبب أن وحدة خدمات الاتصالات المؤسسية وخدمات الجمهور بالبلدية موضع الدراسة قامت بتطوير عدة أدوات وأنظمة

لضمان استمرارية وثبات تخطيط وتنفيذ عمليات الاتصال، وأن البلدية تستخدم عدة نماذج للاتصالات ثنائية الاتجاه مثل: استطلاعات رضى الجمهور، ومركز الاتصالات المجاني، وبعض أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي، كما تتفق جزئياً كذلك مع دراسة Moses (2010) والتي أظهرت أن التواصل من خلال عنصر التقارير يعتبر الأكثر فعالية من وجهة نظر ممارسي جمع التبرعات في إنجاح إدارة العلاقات مع المانحين.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتصال والتواصل مع جمهور المانحين يعتبران من المفاتيح الرئيسية لضمان حشد التمويل لمشاريع البلديات، إذ أن الاتصال والتواصل من أهم وظائف ممارس العلاقات الدولية كونهما تساعدان على تكوين العلاقات وبناء جسور الثقة المتبادلة بين الأطراف المتعاملة وكذلك المحافظة على استدامة العلاقات القائمة بشكل يدفع المانحين إلى إعطاء الأولوية في التمويل للأطراف التي تجمعهم معهم ثقة عالية وتواصل مستمر.

جدول رقم (6−10): معامل الارتباط بين الاتصال والتواصل وحشد التمويل

المجال	الاحصائيات	حشد التمويل
الاتصال والتواصل	معامل الارتباط	0.719
	حجم العينة	36
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	*0.000

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

ت−لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

يبين جدول (6−11) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات يساوي 0.597، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو مدين (2011) والتي توصلت إلى أن كفاءة العاملين في العلاقات العامة في بنك فلسطين أثرت في إنجاح دور العلاقات العامة في المحافظة على سمعة المصرف مع عملائه المحليين، وفي جذب عملاء جدد والمحافظة على عملائه الحاليين، وأنها تؤثر في تعزيز

العلاقات مع المجتمع، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة النويقة (2014) والتي أظهرت أن هناك أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي للجامعة موضع الدراسة، فيما تختلف نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة Fernandez و Moldogaziev (2013) والتي توصلت إلى أنه بالرغم من أن تمكين العاملين كمدخل شامل يؤدي إلى تشجيع العاملين على الإبداع، إلا أن الممارسات المتبعة لتمكين العاملين لها نتائج متضاربة لدرجة أنها قد تعيق الإبداع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حجم الثمار المجنية من جهود العلاقات الدولية تعتمد على مدى تمكين القائمين بها في البلدية، وبالتالي فإن جهود العلاقات الدولية بحاجة إلى الإمكانيات باختلاف أنواعها لكي تتكلل بالنجاح في حشد التمويل.

جدول رقم (6-11): معامل الارتباط بين تمكين العاملين بالعلاقات الدولية وحشد التمويل

المجال	الاحصائيات	حشد التمويل
تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	معامل الارتباط	0.597
	حجم العينة	36
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	*0.000

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

ث-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

يبين جدول (6-12) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات يساوي 0.453، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة منصور (2013) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين إنتاجية العاملين في البلديات موضع الدراسة، كما تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة الخياط (2013) والتي توصلت إلى أن مستوى الالتحاق بالدورات التدريبية بين مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، في حين أظهرت أن نسبة كبيرة من أفراد مجتمع الدراسة ما زالوا بحاجة للتدريب، كما تتفق هذه النتائج جزئياً أيضاً مع دراسة الخاقاني (2012) والتي توصلت إلى أن غالبية موظفي الإعلام

والعلاقات العامة يمتلكون معرفة بالمهارات الاتصالية، وأن نسبة كبيرة من الموظفين يجيدون فن الإلقاء، وأنهم يستخدمون التسويق الالكتروني لرسائلهم الإعلامية عبر موقع الجامعة والبريد الإلكتروني والفيس بوك، وتتفق النتائج كذلك مع دراسة أحمد (2010) والتي أظهرت أن عدم الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من أبرز أسباب العجز المالي بالبلديات محل الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية في الحفاظ على كادر بشري كفؤ وفعال في ظل التغيرات والتحولات التي تحدث على صعيد السياسة أو العلوم أو التكنولوجيا ... إلخ في كل لحظة، وتظهر أهمية التدريب المستمر للعاملين في حقل العلاقات الدولية جلياً في حجم التمويل المستلم من الكوادر المدربة مقارنة بالكوادر التي لا تخضع لبرامج تدريبية مستمرة.

جدول رقم (6-12): معامل الارتباط بين التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية وحشد التمويل

المجال	الاحصائيات	حشد التمويل
التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	معامل الارتباط	0.453
	حجم العينة	36
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	*0.000

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

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الإبداع المهني والتحسين المستمر في البلديات الكبرى بمحافظات غزة والنجاح في حشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

يبين جدول (6-13) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الابداع المهني والتحسين المستمر في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات يساوي 0.649، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الابداع المهني والتحسين المستمر في البلديات الكبرى وحشد التمويل لمشاريع هذه البلديات.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة العيثاوي والكواري (2011) والتي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام متوسط.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك تجارب إبداعية ناجحة في مجال العلاقات الدولية ببلديات محافظات غزة الكبرى ساهمت بالمحصلة في حشد تمويل لمشاريعها ومنها الفيديو كونفرانس،

واستثمار العلاقات مع أبناء المدينة المقيمين بالخارج لحشد التمويل، وكذلك برامج المتابعة والتقييم التي تجريها البلديات للجهود المختلفة المبذولة في هذا المجال.

جدول رقم (6−13): معامل الارتباط بين الابداع المهني والتحسين المستمر وحشد التمويل

المجال	الاحصائيات	حشد التمويل
الابداع المهني والتحسين المستمر	معامل الارتباط	0.649
	حجم العينة	36
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة

2) **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تعزى للمتغيرات الشخصية (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب)، وينبثق عن تلك الفرضية أربع فرضيات وهي كالتالي:

أ- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تعزى لمتغير "البلدية".**

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

من النتائج الموضحة في جدول (6−14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار"تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.996) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة F المحسوبة لجميع مجالات تساوي (0.043) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.67)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات" تعزى لمتغير "البلدية".

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة الخياط (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين موظفي في مستويات التحاقهم بالدورات التدريبية تعزى لمتغير الجامعة، كما تتفق مع دراسة المصدر (2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق بالنسبة لمجالي "التعلم" و"النتائج التنظيمية" تعزى لمتغير الهيئة المحلية، وتتفق كذلك مع دراسة درادكة ومعايعة (2014) والتي أظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الكليات العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنشطة العلاقات الدولية التي تمارس في الوقت الراهن في سائر البلديات الكبرى هي أنشطة متشابهة إلى حدٍ كبير كون محافظات غزة لها وضع سياسي استثنائي وترزخ حالياً تحت حصار اقتصادي وإغلاق للمعابر، وبالتالي هناك قيود مفروضة على البلديات تؤثر في أعداد المانحين الزائرين إلى محافظات غزة وكذلك في المبالغ المرصودة لتمويل قطاع البلديات بسبب الوضع السياسي القائم، وبالتالي فإن المانحين المتوفرين حالياً لهم إجراءات عمل محددة للتعامل مع البلديات ولا تختلف من بلدية لأخرى.

جدول رقم (6-14): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "البلدية"

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
المشاركة والشراكة الفاعلة	بين المجموعات	3.210	4	0.802	1.073	0.386
	داخل المجموعات	23.179	31	0.748		
	المجموع	26.389	35			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.550	4	0.137	0.337	0.851
	داخل المجموعات	12.661	31	0.408		
	المجموع	13.210	35			
تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	2.618	4	0.654	1.056	0.395
	داخل المجموعات	19.218	31	0.620		
	المجموع	21.836	35			
التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	0.225	4	0.056	0.083	0.987
	داخل المجموعات	21.015	31	0.678		
	المجموع	21.240	35			
الابداع المهني والتحسين المستمر	بين المجموعات	0.250	4	0.063	0.192	0.941
	داخل المجموعات	10.080	31	0.325		
	المجموع	10.330	35			
حشد التمويل	بين المجموعات	0.391	4	0.098	0.439	0.779
	داخل المجموعات	6.902	31	0.223		
	المجموع	7.293	35			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.057	4	0.014	0.043	0.996
	داخل المجموعات	10.377	31	0.335		
	المجموع	**10.434**	**35**			

•قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 31" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

ب-الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين".

من النتائج الموضحة في جدول (6-15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار"T لعينتين مستقلتين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.702) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات تساوي (0.386) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.69)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول " دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات" تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزاملي (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، فيما تختلف هذه النتائج جزئياً مع دراسة درادكة ومعايعة (2014) والتي أظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير التخصص العلمي، في المقابل أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما تختلف مع دراسة عدوان (2011) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي الذي كان له تأثير على محوري تحديد الاحتياجات التدريبية والمدربين، كما تختلف مع دراسة جمايل (2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية لصالح حملة الدكتوراه.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك معايير وإجراءات عمل واضحة ومحددة لدى أغلب المانحين للحصول على تمويل منهم، وبالتالي لا يتأثر دور العلاقات الدولية للبلديات في حشد التمويل باختلاف المؤهل العلمي طالما تم اتباع المعايير والإجراءات التي يتبعها المانح في عمله.

جدول رقم (6-15): نتائج اختبار "T – لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "المؤهل العلمي"

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المشاركة والشراكة الفاعلة	بكالوريوس	18	4.17	1.02041	0.991	0.328
	دراسات عليا	18	3.88	0.68369		
الاتصال والتواصل	بكالوريوس	18	3.93	0.66409	0.111	0.912
	دراسات عليا	18	3.91	0.57947		
تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	بكالوريوس	18	3.67	0.84234	0.112	0.911
	دراسات عليا	18	3.64	0.75794		
التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	بكالوريوس	18	3.58	0.81114	0.896	0.377
	دراسات عليا	18	3.35	0.75010		
الابداع المهني والتحسين المستمر	بكالوريوس	18	3.96	0.58894	-0.034	0.973
	دراسات عليا	18	3.97	0.51068		
حشد التمويل	بكالوريوس	18	4.36	0.41893	0.315	0.754
	دراسات عليا	18	4.31	0.50224		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	18	3.89	0.57147	0.386	0.702
	دراسات عليا	18	3.82	0.53341		

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "34" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.69 ±

ت-الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تعزى لمتغير "سنوات الخدمة".

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

من النتائج الموضحة في جدول (6-16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات تساوي (1.603) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.90)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول " دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات" تعزى لمتغير "سنوات الخدمة".

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المصدر (2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق بالنسبة لمجالي "التعلم" و"النتائج التنظيمية" تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تتفق مع دراسة درادكة ومعايعة (2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، كما تتفق مع دراسة الزاملي (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، فيما تختلف هذه النتائج جزئياً مع دراسة الخياط (2013) والتي أظهرت وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية لصالح الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) أي أنهم أكثر التحاقاً بالدورات التدريبية ويعتقدون أنها مفيدة،

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات الدولية هو نشاط مستحدث وجديد نوعاً ما في بلديات محافظات غزة الكبرى، وبالتالي فإن الأنشطة المختلفة التي تتضمنها العلاقات الدولية مثل قواعد البروتوكول والإتيكيت، استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إعداد مقترحات المشاريع المهنية، ... إلخ هي جديدة نسبياً بالنسبة لجميع الكوادر العاملة في حقل العلاقات الدولية بالبلدية باختلاف سنوات الخدمة لهم، لذلك قد لا نجد فرقاً ظاهراً بين إثنين ممن يمارسون أنشطة لعلاقات الدولية ممن هم من فئات عمرية مختلفة.

جدول رقم (6-16): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "سنوات الخدمة"

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
المشاركة والشراكة الفاعلة	بين المجموعات	2.554	3	0.851	1.143	0.347
	داخل المجموعات	23.835	32	0.745		
	المجموع	26.389	35			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.575	3	0.858	2.583	0.071
	داخل المجموعات	10.635	32	0.332		
	المجموع	13.210	35			
تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	1.625	3	0.542	0.857	0.473
	داخل المجموعات	20.212	32	0.632		
	المجموع	21.836	35			
التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	2.944	3	0.981	1.716	0.183
	داخل المجموعات	18.296	32	0.572		
	المجموع	21.240	35			
الابداع المهني والتحسين المستمر	بين المجموعات	0.966	3	0.322	1.100	0.363
	داخل المجموعات	9.364	32	0.293		
	المجموع	10.330	35			
حشد التمويل	بين المجموعات	0.326	3	0.109	.500	0.685
	داخل المجموعات	6.967	32	0.218		
	المجموع	7.293	35			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.363	3	0.454	1.603	0.208
	داخل المجموعات	9.071	32	0.283		
	المجموع	**10.434**	**35**			

●قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 32" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.90

ث-الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تعزى لمتغير "المنصب".

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

من النتائج الموضحة في جدول (6−17) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار"تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة والتي تساوي (0.159) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات تساوي (1.774) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.67)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول "دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات" تعزى لمتغير "المنصب".

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المصدر (2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق بالنسبة لمجالي "التعلم" و"النتائج التنظيمية" تعزى لمتغير عمل المبحوث، كما تتفق مع دراسة عدوان (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود لمتغير الوظيفة، فيما تختلف هذه النتائج مع دراسة درادكة ومعايعة (2014) والتي أظهرت وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة أنشطة العلاقات الدولية في البلديات بهدف حشد التمويل للمشاريع تتطلب التقيّد بمعايير وإجراءات عمل واضحة ومحددة يحددها أغلب المانحين للحصول على تمويل منهم، وبالتالي لا يختلف دور العلاقات الدولية للبلديات في حشد التمويل باختلاف المنصب طالما تم اتباع المعايير والإجراءات التي يتبعها المانح في عمله.

جدول رقم (6-17): نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المنصب"

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
المشاركة والشراكة الفاعلة	بين المجموعات	1.805	4	0.451	0.569	0.687
	داخل المجموعات	24.584	31	0.793		
	المجموع	26.389	35			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.508	4	0.377	0.999	0.423
	داخل المجموعات	11.702	31	0.377		
	المجموع	13.210	35			
تمكين العاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	0.1192	4	0.529	1.039	0.371
	داخل المجموعات	15.717	31	0.507		
	المجموع	21.836	35			
التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية	بين المجموعات	2.779	4	0.695	1.167	0.344
	داخل المجموعات	18.461	31	0.596		
	المجموع	21.240	35			
الابداع المهني والتحسين المستمر	بين المجموعات	2.016	4	0.504	1.879	0.139
	داخل المجموعات	8.314	31	0.268		
	المجموع	10.330	35			
حشد التمويل	بين المجموعات	0.795	4	0.199	0.948	0.450
	داخل المجموعات	6.498	31	0.210		
	المجموع	7.293	35			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.944	4	0.486	1.774	0.159
	داخل المجموعات	8.490	31	0.274		
	المجموع	**10.434**	**35**			

●قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 31" ومستوى دلالة 0.05 تساوي2.67

الفصل السابع: النتائج والتوصيات

أولاً: مقدمة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: توصيات الدراسة

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً: مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل مجالات وفقرات الدراسة، كما سيعرض هذا الفصل بعض التوصيات ارتآها الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وكذلك المجموعة البؤرية (المركزة) من أجل إنجاح دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، ثم يقدم الباحث اقتراحاته بشأن الدراسات المستقبلية.

ثانياً: نتائج الدراسة

1) فيما يلي سرد لأبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج موزعة حسب مجالات الدراسة:

أ. في مجال المشاركة والشراكة الفاعلة:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن تطبيق معايير المشاركة والشراكة الفاعلة بين البلدية والأطراف الأخرى ذات العلاقة له تأثير مباشر على النجاح في حشد التمويل حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال عالية وهي 80.40%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات من المشاريع
- ❖ تمتلك البلدية رؤية استراتيجية موحّدة تجاه المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة

ب. في مجال الاتصال والتواصل:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن الاهتمام بأنشطة الاتصال والتواصل بين البلدية والأطراف الأخرى ذات العلاقة له تأثير مباشر على النجاح في حشد التمويل حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال عالية وهي 78.40%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ تستخدم البلدية تقنيات الاتصال الحديثة
- ❖ تتمتع البلدية بشبكة علاقات واسعة مع المؤسسات الدولية

ت. في مجال تمكين العاملين بالعلاقات الدولية:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن اهتمام الإدارة العليا في البلديات بتمكين العاملين لديها في العلاقات الدولية من شأنه تحقيق نجاح في حشد التمويل حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال عالية وهي 73.20%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ تولي إدارة البلدية اهتماماً خاصاً بتفعيل العلاقات الدولية
- ❖ تسخّر البلدية كافة الإمكانيات التي من شأنها تسهيل إنجاز العمل في مجال العلاقات الدولية

ث. في مجال التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن اهتمام الإدارة العليا في البلديات بإعداد وتنظيم برامج التدريب المستمر للعاملين لديها في العلاقات الدولية من شأنه تحقيق نجاح في حشد التمويل حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال متوسطة وهي 69.20%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ إدارة البلدية تشجع العاملين بالعلاقات الدولية على حضور اللقاءات المهنية
- ❖ هناك وعي بثقافة التدريب وأهميته لدى إدارة البلدية

ج. في مجال الإبداع المهني والتحسين المستمر:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن اتباع أساليب الإبداع المهني والتحسين المستمر له تأثير مباشر على النجاح في حشد التمويل حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال عالية وهي 79.40%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ يتوفر في البلدية حزمة مقترحات مشاريع
- ❖ يتوفر في البلدية وحدة مختصة بإعداد مقترحات المشاريع

ح. في مجال حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى:

يرى العاملون والمختصون بالعلاقات الدولية أن العلاقات الدولية في البلديات الكبرى بمحافظات غزة استطاعت تحقيق نجاحات مختلفة على صعيد العلاقات الدولية وبالأخص حشد التمويل لمشاريع البلديات حيث كانت نسبة الموافقة الكلية على هذا المجال عالية وهي 86.80%، ونورد هنا بعض أهم نتائج هذا المجال:

- ❖ نجحت البلدية في حشد تمويل لمشاريعها المختلفة عبر المؤسسات المانحة
- ❖ شاركت البلدية في فعاليات دولية مثل المؤتمرات أو ورشات العمل أو الندوات

2) توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين المشاركة والشراكة الفاعلة وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الاتصال والتواصل وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، إلى جانب ذلك بيّنت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين تمكين العاملين وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين التدريب المستمر وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات، وبيّنت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الإبداع المهني والتحسين المستمر وبين النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات.

3) أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في النجاح في حشد التمويل لمشاريع البلديات تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (البلدية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب).

ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، فيما يلي مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث أن من شأنها تفعيل وإنجاح دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات، والتي يأمل أن يستفيد منها المسئولون والقائمون بالعلاقات الدولية باختلاف أماكن عملهم ومستوياتهم التنظيمية، وقد تم تقسيم هذه التوصيات حسب الجهة المعنية إلى ثلاثة مستويات، وهي على النحو التالي:

1) على مستوى الإدارة العليا للبلديات:

1. ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة للبلدية تحتوى على رزمة من المشاريع المتوافق عليها من قبل الأطراف الأساسية الثلاثة: البلدية – المجتمع – وزارة الحكم المحلي.
2. أن تقوم الإدارة بتعزيز ثقافة المشاركة والشراكة مع الموظفين والمجتمع والمانحين من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة للشراكة.
3. منح الصلاحيات الكافية للعاملين بالعلاقات الدولية الكفيلة بتحقيق أهداف البلدية.
4. توفير كادر بالعدد والكفاءة الكافيين لأداء مهام العلاقات الدولية على أكمل وجه، وتوزيع المهام بين أفراد الكادر بناءً على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح لكل موظف.
5. توفير الإمكانيات المادية التي تستوجبها ممارسة العلاقات الدولية الكفؤة.
6. تبني الإدارة العليا لثقافة التدريب المستمر الداخلي والخارجي من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة للعاملين بالعلاقات الدولية في مجالات عملهم المختلفة.
7. تشجيع القائمين بالعلاقات الدولية على المشاركة في المؤتمرات أو الندوات أو الدورات التدريبية التي تنظمها الجهات المانحة.
8. تشجيع الإبداع في وسائل حشد التمويل واتباع نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالعلاقات الدولية عند تحقيق انجازات ملموسة.
9. تنفيذ برامج متابعة وتقييم دورية لأداء العاملين بالعلاقات الدولية.

2) على مستوى العاملين بحقل العلاقات الدولية بالبلديات:

1. الاطلاع على تجارب الشراكة الناجحة في البلديات الفلسطينية والأجنبية والاستفادة منها.

2. السعي لتوسيع شبكة العلاقات من المؤسسات المانحة مع المحافظة على علاقات مستدامة مع من تجمعهم بالبلدية علاقات مسبقة.
3. التواصل المستدام مع البلديات والمدن التي تربطها بالبلدية اتفاقيات توأمة أو شراكة أو تعاون، مع السعي الحثيث لتكوين علاقات واتفاقيات أخرى مع مدن جديدة في دول مختلفة.
4. ضرورة متابعة أولويات المانحين واهتماماتهم وطبيعة وحجم التمويل الذي يقومون به واختبار ميولهم الشخصية وآخر مشاريعهم الممولة والتي تتغير من فترة إلى أخرى ومن موسم إلى آخر.
5. تسخير جهود النخب من أبناء المدينة المقيمين في الدول المانحة، وكذلك المقيمين في الداخل ويشغلون مناصب سيادية في المؤسسات الدولية المانحة بجعلهم كسفراء للمدينة أو البلدية في أماكن عملهم وتواجدهم.
6. التعاون مع خبراء حشد التمويل من أجل المساعدة في استقطاب الأموال، وتسمية مندوبين منهم في الدول المختلفة للقيام بعمليات حشد التمويل لمشاريع البلديات مع اعتماد مكافآت مالية لهم.
7. ضرورة تجهيز حزم من المشاريع في مجالات مختلفة بشكل مسبق، وعرضها على الوسائل الإعلامية المختلفة الخاصة بالبلدية مثل صفحة الفيسبوك أو الموقع الإلكتروني بحيث تعمل على جذب اهتمام المانحين.
8. الاهتمام بوسائل الإعلام والاتصال والتواصل الاجتماعي المختلفة وتطويرها وتحديثها باستمرار، ويشمل ذلك الموقع الإلكتروني للبلدية، صفحات البلدية على مواقع التواصل الإجتماعي، وغيرها مع عمل نسخ من هذه الوسائل باللغات الأجنبية الأساسية لمخاطبة جمهور المانحين.
9. اتباع أساليب مبتكرة لحشد التمويل مثل جمع التبرعات عن طريق الانترنت أو تنظيم ندوات لكبرى الشركات أو رجال الأعمال يتم خلالها جمع التبرعات لصالح مشاريع البلديات.
10. إشراك المانحين في تقييم أداء البلديات وخصوصاً بعد تلقي تمويل واكتمال تنفيذ المشاريع الممولة.

3) على مستوى وزارة الحكم المحلي:

1. ضرورة تبني وزارة الحكم المحلي لسياسة الانفتاح على العالم الخارجي من وزارات ومدن وبلديات، وحث البلديات للاهتمام بالعلاقات الدولية، وتزويد البلديات بقاعدة بيانات متكاملة للمانحين لتسهيل مهمة التواصل.
2. تشكيل وحدة مهنية متخصصة لدى الوزارة تضم مندوبين عن البلديات الكبرى الخمس وذلك للقيام بمهام العلاقات الدولية لصالح مجمل بلديات محافظات غزة.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1. دور اتفاقيات التوأمة والشراكة والتعاون في حشد التمويل لمشاريع البلديات في محافظات غزة.
2. أثر الشفافية والنزاهة في الهيئات المحلية الفلسطينية في تغيير أولويات المانحين.
3. سبل ووسائل تحفيز الجهات الدولية المانحة في ظل الوضع السياسي الراهن.
4. دور وسائل الاتصال الحديثة في حشد التمويل لمشاريع الهيئات المحلية الفلسطينية.
5. تقييم أثر الزيارات الميدانية للمؤسسات المانحة في الحصول على تمويل لمشاريع المؤسسات غير الربحية بمحافظات غزة.
6. سبل تنمية الإيرادات الذاتية لبلديات محافظات غزة في ظل الوضع الاقتصادي والسياسي الراهن.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب

- الأعرج، حسين (2005): تأثيرات العولمة على النظم المحلية، التجربة الفلسطينية.
- الدليمي، عبد الرازق محمد (2005): العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدليمي، عبد الرازق محمد (2005): العلاقات العامة في التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
- السوسي، د. ماهر أحمد، (2008): العلاقات الدولية في الإسلام، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الشريعة والقانون.
- الشماع، خليل وحمود، خضير (2005): نظرية المنظمة (ط.2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الطعاني، حسن (2003): التدريب، مفهومة، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العاصي، شريف أحمد (2006): الترويج والعلاقات العامة: مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة: الدار الجامعية.
- العقابي، علي عودة (2010): العلاقات الدولية: دراسة تحليلية في الأصول والنشأة والتاريخ والنظريات، بغداد – العراق.
- القتيبي، صبحي جبر (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو أصبع، صالح خليل (2009): العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو عامر، علاء (2004): العلاقات الدولية: الظاهرة والعلم – الدبلوماسية والاستراتيجية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (2001): هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.

- أفندي، عطية حسين (2003): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بدوي، هناء حافظ (2001): العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، أسس نظرية ومجالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- حبتور، عبد العزيز صالح (2000): الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دليو، فضيل (2003): اتصال المؤسسة – إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- رشيد، أحمد عبد اللطيف (2002): أساليب التخطيط للتنمية، المكتبة الجامعية، دط، الإسكندرية.
- ريتشارد هـ. هال. (2001): المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها (سعيد بن حمد الهاجري، ترجمة)، المملكة العربية السعودية: مركز البحوث.
- زهري، محمد محفوظ (2004): العلاقات العامة المشكلات والحلول، القاهرة، دار نهضة الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد صاحب (2011): العلاقات العامة ووسائل الاتصال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صالح، عبد المحيي محمود وآخرون (2004): العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- صبري، نضال والحاج، شادي (2006): دليل الموازنات للهيئات المحلية، الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، فلسطين.
- طشطوش، هايل عبد المولى (2010): مقدمة في العلاقات الدولية، جامعة اليرموك – الأردن.
- عباس، سهيلة (2003): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، عبد المطلب (2001): التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد الفتاح، سيف، وآخرين، (2001): المساعدات الخارجية والتنمية في العالم العربي – رؤية من منظور عربي إسلامي، القاهرة.
- عبد المطلب، عبد المجيد(2001): التمويل المحلي والتنمية المحلية، دار النشر الثقافة، دط، الإسكندرية.

- عبده، محمد يوسف (2004): مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة سامي طابع، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة.
- عجوة، علي (2001): العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة.
- عجوة، علي (2003): العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، مكتبة عالم الكتب.
- عليان، ربحي مصطفى، والطوباسي، عدنان محمود (2005): الاتصال والعلاقات العامة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2002): تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، الطبعة الثانية، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- غريب، عبد السميع غريب (2004): الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- ليري، صلاح (2005): مدخل إلى العلاقات العامة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- محروس، محمد الأصمعي (2005): الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصر من المفاهيم إلى التطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد، موفق حديد، (2002): إدارة الأعمال الحكومية، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- منصور، سمير حسن (2005): منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- يوسف، محمود (2012): إدارة وتخطيط العلاقات العامة، الدار العربية للنشر، القاهرة.

الرسائل العلمية

- اسماعيل، عبد الكريم سعيد (2005): دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البسيوني، عائشة يوسف (2014): إسهامات التمويل الدولي في قطاع الرعاية الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر المدارء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008): الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمك ين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحشر، حزام فلاح (2004): برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها – دراسة مسحية على العاملين في إدارة العلاقات العامة برئاسة الحرس الوطني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الخياط، عبد العزيز بن سعيد (2013): اتجاهات موظفي إدارات العلاقات العامة في الجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية نحو التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- الزاملي، يوسف (2013): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشيخ عيد، ابراهيم محمد (2003): مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- العتيبي، راقي عفار (2003): دور العلاقات العامة في تحقيق أهدافها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العتيبي، محمد مصلح (2003): دور العلاقات العامة في تفعيل علاقة المنظمة بجمهور المستفيدين – دراسة ميدانية مقارنة على جمهور المستفيدين من خدمات جوازات الخرج والمزاحمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجلة، توفيق عطية توفيق(2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العدواني، عبد الرحمن (2003): دور مراكز إمارة منطقة مكة المكرمة في تنمية مجتمعها المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العنزي، ماجد عطا الله (2012): دور العلاقات العامة في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسات الأمنية من وجهة نظر طلاب جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الفرد، جبران بن هيف (2001): تقويم برامج العلاقات العامة في ضوء أهدافها، دراسة ميدانية على وزارة الداخلية وأجهزتها بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الفهيد، علي (1419هـ): دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، محمد بن سعيد (2013): دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- المصدر، أيمن عبد الرحمن (2010): واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
- المصري، مروان وليد (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء القسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو العجين، تامر (2010): أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو حماد، ناهض محمود (2011): التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000م – 2010م (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة.
- أبو سليم، شذا سليم (2006): مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو عرمانة، شادي علي (2013): دور العلاقات العامة في الكليات التقنية بمحافظات غزة في استقطاب الطلبة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو فريا، زياد أحمد (2013): العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة – حالة عملية بلدية بيت لاهيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- أبو مدين، حسين فريح (2011): دور إدارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر ادارة البنك والعملاء – دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو مصطفى، محمد مصطفى (2009): دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية – دراسة تحليلية مقارنة عن الفترة 1999–2008، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أحمد، بلجيلالي (2010): إشكالية عجز ميزانية البلديات – دراسة تطبيقية لبلديات جيلالي بن عمار، سيدي علي ملال، فرطوفة بولاية تيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر.
- حسيبا، سناء محمد قاسم (2006): واقع واستراتيجية تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، فلسطين.
- خالد، فتوح (2010): الاستثمار ودوره في التنمية المحلية – دراسة حالة قطاع الري لولاية تيسمسيلت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر.
- دراغمة، رافع أحمد (2011): دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة – دراسة مسحية مقارنة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الصحافة والإعلام، جامعة لاهاي.
- دلول، هبة حسن (2013): تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- سكيك، أمجد ناهض (2012): دور المشاركة المجتمعية في التنمية الحضرية المستدامة في مدينة غزة – حالة دراسية: تجربة لجان أحياء بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الهندسة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- سليم، فريد منصور (2005): أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

- سيهام، شباب (2012): إشكالية تسيير الموارد المالية للبلديات الجزائرية – دراسة تطبيقية: حالة بلدية معسكر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر.
- شرف، جهاد (2005): أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية – دراسة ميدانية – المؤسسات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- صبّاح، ريم سهيل (2013): معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عدوان، شريف عاطف (2011): أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين "دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عذراء، عيواج (2009): واقع العلاقات العامة في الإدراة المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- عزيزي، عثمان (2008): دور الجماعات والمجتمعات المحلية في التسيير والتنمية بولاية خنشلة – دراسة حالة بلدية قايس وبلدية الرميلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- عوض، رامي رجب (2010): معوقات تطبيق نظم المعلومات الجغرافية في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- غنيم، ماهر أحمد (2004): دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ماضي، صبري (2011): اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- محمود، قاهر حافظ (2012): استراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- مسعود، حازم عبد اللطيف (2013): أثر دمج الهيئات المحلية على التنمية السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

- مسيلي، ياسين (2009): العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية – دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس – قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري – قسنطينة.
- منصور، هلا عبد الفتاح (2013): العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ناصر، فواز حسين (2013): نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- نصر الدين، بن شعيب (2002): إشكالية تمويل البلديات وسبل ترقيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان – الجزائر.

المجلات العلمية

- اشتيوي، محمد عبد (2013): دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة–فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 17، عدد 2.
- الآغا، مروان سليم وحجاج، خليل جعفر (2014): العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر–غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 22، عدد 1، ص ص 65–95.
- الخاروف، أمل محمد علي والنابلسي، ساهرة (2011): واقع المرأة الأردنية واحتياجاتها في المجالس البلدية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، مجلد 4، عدد 1.
- الخاقاني، حسن عبد الهادي (2012): مهارات التسويق الإعلامي عند العاملين في العلاقات العامة: جامعة بغداد انموذجا، مجلة الباحث الإعلامي: مجلة فصلية علمية محكمة، عدد 18، ص ص 162–177.
- الخاقاني، حسن عبد الهادي (2012): مهارات التسويق الإعلامي عند العاملين في العلاقات العامة، مجلة الباحث الإعلامي، جامعة بغداد، عدد 18، ص ص 162–177.
- الخشالي، شاكر جار الله وآخرون (2011): أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 26، عدد 5، ص ص61–100.
- الخطيب، محمد ورداد، سامر (2015): المشاركة الشعبية في إعداد المخطط الهيكلي من وجهة نظر سكان التجمعات الحضرية في محافظة الخليل – حالة دراسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 29، عدد 1، ص ص 19–114.

- الزدجالية، منى بنت سليمان بن عبد الله (2014): الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 2، عدد 6، ص ص. 73-93.
- الشرعة، عطا الله محمد تيسير طافش والطراونة، تحسين أحمد (2011): أثر استراتيجية التدريب على أداء العِاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 26، عدد 4.
- الشلفان، عادل بن أحمد (2012): دور الإدارة بالمشاركة ونتائجها في تحسين الأداء دراسة مسحية على موظفي الغرفة التجارية والصناعية في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، عدد 2.
- العربي، غويني (2013): نحو خلق مصادر جديدة للتمويل في الجزائر والدور المنتظر للإدارة المحلية في إطار الشراكة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، عدد 15، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر, ص ص38-49.
- العيثاوي، أحلام إبراهيم والكواري، أسماء علي جهام (2011): دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام: مبادرة تعليم لمرحلة جديدة بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: علمية محكمة، عدد 23، ص ص. 241-284.
- النويقة، عطا الله بشير (2014): أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 10، عدد 3، الجامعة الأردنية.
- أبو الحديد، فاطمة علي (2012): الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المدنية لتأهيل الشباب الخريجين: دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية، مجلد 5، عدد 1، مكة المكرمة، ص ص11-59.
- براهيمي، سهام وبراهيمي، فائزة (2013): مالية البلدية في ظل قانون البلدية الجديد 10/11 ودورها في تحقيق التنمية المحلية، مجلة الحقوق، عدد 3.
- جرار، ذياب وأبو بهاء، سائد (2012): واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية: الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الأثر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 26، عدد 5، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2012، ص ص 1127-1168.

- حسب الله، عبد الحفيظ وعلي، عيسى وعبد الله، محمد (2012): أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم والتقانة: مجلة علمية محكمة نصف سنوية: في العلوم الإنسانية والاقتصادية، مجلد 12، عدد 1، ص ص. 1-11.
- حسين، بدر ناصر (2011): مفهوم الاتصال: (Communication) البعد النفسي والاجتماعي أنموذجاً، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، مجلد 1، عدد 2، ص ص 190-199.
- حمايل، عبد عطا الله حمايل (2010): درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم، المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، مجلد 2، عدد 4.
- درادكة، أمجد محمود ومعايعة، عادل سالم (2014): الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك – الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 7، عدد 15.
- ربايعة، سائد وحبش، جمال (2013): دور المشاركة الشعبية في المشاريع التي نفذتها المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد 31، جزء 2، ص ص 11-40.
- رضوان، سامي عبد السميع (2013): تطوير الأداء البحثي في الجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد 24، القاهرة، ص ص217-322.
- شبيب، هدى مالك (2012): مهارات التفاوض لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية: وزارة الكهرباء ووزارة النقل أنموذجاً، مجلة الباحث الإعلامي: مجلة فصلية علمية محكمة، عدد 17، ص ص 39-58.
- شبيب، هدى مالك (2012): مهارات التفاوض لدى العاملين في العلاقات العامة، مجلة الباحث الإعلامي، جامعة بغداد، عدد 17، ص ص 39-58.
- عاشور، محمد على (2011): مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، المجلة التربوية، مجلد 26، عدد 101، الكويت، ص ص 153-205.
- عباس، حيدر فاضل (2014): مفعلات التواصل ومعوقاته في ضوء نظرية وظائف جاكوبسون، مجلة كلية الآداب، عدد 110، جزء 2، ص ص 227-256.

- عباس، زينب ليث (2012): أساليب العلاقات العامة والدعاية في المؤسسات الحكومية، مجلة كلية اللغات، جامعة بغداد، عدد 25، ص ص 76-92.
- عبد الله، عبد القادر والسهلاوي، خالد (2010): تمويل قطاع الخدمات: دراسة تطبيقية على المنشآت الخاصة في قطاعي التعليم والصحة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات اقتصادية: السلسلة العلمية لجمعية الاقتصاد السعودية، مجلد 3، عدد 5، 1421هـ، ص ص 1-32.
- كرضامة، التجاني نقطة أسوم (2014): تقويم تجربة الحكم المحلي بولاية جنوب كردفان، مجلة البحث العلمي للعلوم والآداب، مجلد 10، عدد 15، ص ص 138-170، جامعة الدلنج – السودان.
- موفق، عبد القادر (2007): الاستقلالية المالية للبلدية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص ص 95-110.
- نوار، أحمد زينهم (2012): تأثير التمويل الأجنبي على استمرارية البرامج والمشروعات التربوية التي تقدمها الجمعيات الأهلية والمؤسسات المدنية المصرية، المجلة التربوية، عدد 102، مجلد 26، جزء 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 15-91.

المواقع الإلكترونية

- صندوق تطوير وإقراض البلديات (2015): الموقع الإلكتروني، http://www.mdlf.org.ps/Default.aspx?LangID=ar تم الدخول بتاريخ 08-02-2015
- صندوق تطوير وإقراض البلديات (2015): الموقع الإلكتروني، http://www.mdlf.org.ps/Details.aspx?LangID=Ar&PageID=107&mid=16 تم الدخول بتاريخ 06-02-2015
- عبد العاطي، صلاح (2005): الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، الحوار المتين، http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=45322، تم الدخول بتاريخ 17-03-2015
- وزارة الحكم المحلي بغزة (2015): http://molg.ps/ar/?p=10 تم الدخول بتاريخ 08-02-2015

المؤتمرات والندوات

- الكردوسي، عادل عبد الجواد (2008): "إعداد كوادر العلاقات العامة الشرطية بين التعليم والتدريب: نماذج تطبيقية"، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية: رفع كفاءة العاملين في إدارات العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية التي نظمتها جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالتعاون مع شرطة أبو ظبي خلال الفترة 23-2008/11/27. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بطارسة، سليمان (2004): "التمويل المحلي: دراسة تحليلية للتجربة الأردنية"، بحث مقدم للمؤتمر العربي الثاني، الإدارة المحلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 3-5 مايو، ص ص 64-82.

التقارير والمنشورات والوثائق الرسمية

- الأكاديمية العربية المفتوحة (ب. ت): العلاقات الدولية، منشورات كلية القانون والعلوم السياسية، الدانمارك.
- أشتية، محمد وحباس، أسامة (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي، النشأة الوظيفية ودورها في التنمية الاقتصادية، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار)، الطبعة الأولى.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، وآخرون (2002): مشروع دعم وإصلاح الحكم المحلي، تمويل الحكومة اليابانية.
- بلدية جباليا النزلة (2015): مقابلة شخصية مع رئيس قسم العلاقات العامة ببلدية جباليا النزلة بتاريخ 2015/01/18.
- بلدية خان يونس (2015): الموازنة الفعلية المعتمدة لعام 2014، مقابلة مع مدير الدائرة المالية بتاريخ 2015/06/29.
- بلدية دير البلح (2015): مقابلة شخصية مع رئيس قسم التخطيط الحضري ببلدية دير البلح بتاريخ 2015/01/20.
- بلدية رفح (2015): مقابلة شخصية مع مسئول العلاقات العامة ببلدية رفح بتاريخ 2015/01/22.
- بلدية غزة (2015): مقابلة شخصية مع مدير العلاقات العامة ببلدية غزة بتاريخ 2015/01/18.
- قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 للعام (1997).
- محمد، جبريل (2008): اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

الرسائل العلمية

- AL Yahya, K. O. (2005): Empowerment and Human Capital University Deficit in Public Sector Organization: Gulf States in Comparative Perspective, PhD Dissertation, University of Connecticut ,
- Castelli, Joelle W. (2007): Government Public Relations: A Quantitative Assessment of Government Public Relations Practitioner Roles and Public Relations Model Usage, unpublished master thesis, Department of Mass Communication, College of Arts and Sciences, University of South Florida, USA.
- Flack, Edmund (2007): The role of annual reports in a system of accountability for public fundraising charities, unpublished PhD thesis, School of Accountancy, Faculty of Business, Queensland University of Technology, Australia.
- Moses, Megan L. (2010): The Act of Raising Donors: An Assessment of Fund-Raising Stewardship Practices in Healthcare Institutions, unpublished master thesis, The Manship School of Mass Communication, Agricultural and Mechanical College, Louisiana State University, USA.
- Ramsey, Tina K. (2013): Measuring and Evaluating the Financial Condition of Local Government, unpublished master thesis, Department of Public Policy and Administration, California State University, USA
- Spack, Justine A. (2011): The Role of Public Relations Strategies and Tactics in Building Symmetric Donor Relationships, unpublished master thesis, Department of Public Relations and Advertising, College of Communication, Rowan University, USA.

المجلات العلمية

- Ahmaro, Ismail H. (2014): Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 6, Issue 2, p67-84.

- Alnsour, Jamal A.; Meaton, Julia (2015): Habitat International, Vol. 49, p206-211.
- Belleflamme, Paul; Lambert, Thomas; Schwienbacher, Armin (2013): Venture Capital, Vol. 15, Issue 4, p313-333.
- Boenigk, Silke; Scherhag, Christian (2014): Nonprofit Management & Leadership, Vol. 24, Issue 3, p307-336.
- Colwell Joy (2001): Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate Creativity and Creative Problem-solving Skills in Employees, Business Source Premier, Vol. 62, Issue 8, p6-9.
- Curry, Janel; Rodin, Scott; Carlson, Neil (2012): Christian Higher Education, Vol. 11, Issue 4, p241-252.
- Durukal, Onur; Genç, F. Neval (2015): Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, Vol. 20, Issue 2, p333-359.
- Erwin, Cathleen O. (2013): Classifying and Comparing Fundraising Performance for Nonprofit Hospitals, Journal of Health and Human Services Administration , Vol. 36, Issue 1. p24-60.
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats (2014): NORDICOM Review, Vol. 35, Issue 2, p123-138.
- Fernandez, Sergio; Moldogaziev, Tima (2013): Journal of Public Administration Research & Theory, Vol. 23, Issue 1, p155-187.
- Jeong, JiYeon (2009): Conference Papers - International Communication Association. Annual Meeting, p1-32.
- Johansson, Bengt; Larsson, Larsåke (2015): NORDICOM Review, Vol. 36, Issue 1, p125-139.
- Killngsworth, Colleen (2009): Municipal Government Communications: The Case of Local Government Communication, The McMaster Journal of Communication, Vol. 6, Issue 1, Article 5. p61-79.

- Öksüz, Burcu; Görpe, Serra (2014): Global Media Journal: Turkish Edition, Vol. 5, Issue 9, p243-262.
- Sargeant, A.; Hudson, J.; Wilson, S. Voluntas (2012): International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations, Vol. 23, Issue 3, p791-807.
- Wedgeworth, Robert (2000): Donor Relations as Public Relations: Toward a Philosophy of Fund-Raising, Library Trends, Vol. 48, Issue 3.

المواقع الإلكترونية

- Merriam Webster Dictionary: http://www.merriam-webster.com/dictionary/fundraising تم الدخول بتاريخ 06-03-2015
- Wikipedia, Fundraising: http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising تم الدخول بتاريخ 06-11-2014

التقارير والمنشورات والوثائق الرسمية

- Amazon PR Limited (2013): The Amazon Guide to The Role of PR in Fundraising, London, UK.
- Association of Fundraising Professionals (2003): Fundraising Dictionary, John Wiley and Sons, Inc. Mexico and Canada.
- Fetterman, D. and Wandersman, A. (2004): Empowerment Evaluation Principles in Practice, Guilford Publications, New York.
- MDLF (2014): Semi Annual Report, Palestine.
- Norton, Michael (2009): The Worldwide Fundraiser's Handbook, Directory of Social Change, London, UK.

الملاحق

- ❖ ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية
- ❖ ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكّمين
- ❖ ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المشاركين بالمجموعة البؤرية

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليـا

كليـــة التـجـــــارة

قسـم إدارة الأعمـــال

الأخ الفاضل..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "**دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة، حيث يستخدم الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير دور العلاقات الدولية في بلديات الوطن، ويقيناً منه بدعمكم للبحث العلمي، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، وذلك بوضع علامة (×) أمام الاختيار المناسب، وكلنا أمل في إجابتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بوافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم، يؤكد لكم بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

الباحث

حازم محمد نافع الفرا

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (×) في المكان المناسب:

1. البلدية:

- ☐ جباليا النزلة
- ☐ خان يونس
- ☐ دير البلح
- ☐ رفح
- ☐ غزة

2. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوية عامة
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

3. سنوات الخدمة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 – أقل من 10 سنوات
- ☐ 10– أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

4. المنصب:

- ☐ رئيس البلدية
- ☐ عضو مجلس بلدي
- ☐ مدير البلدية
- ☐ مدير دائرة
- ☐ رئيس قسم

الجزء الثاني: مقياس واقع دور العلاقات الدولية لبلديات محافظات غزة الكبرى في حشد التمويل لمشاريع البلديات من وجهة نظر ممارسي العلاقات الدولية في البلديات:

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً وأمام كل فقرة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول: المشاركة والشراكة الفاعلة					
.1	تمتلك البلدية رؤية استراتيجية موحّدة تجاه المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.					
.2	تمتلك البلدية أهدافاً واضحة عند الشراكة مع المؤسسات المانحة.					
.3	يمتلك العاملون وعياً بأهمية المشاركة والشراكة مع المؤسسات المانحة.					
.4	يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات من المشاريع.					
.5	يتم إشراك موظفي البلدية في تحديد الأولويات من المشاريع.					
.6	تنسق البلدية مع شركائها انطلاقاً من رؤية واضحة ومحددة.					
.7	تطّلع البلدية على تجارب الشراكة الدولية الناجحة باهتمام.					
.8	توفر البلدية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ متطلبات الشراكة.					
.9	يتوفر لدى البلدية الاستعداد للتعاون والمشاركة مع الآخرين.					
.10	تشجع البلدية العاملين على المشاركة والعمل الجماعي.					
.11	تهتم البلدية بتوحيد جهود العاملين فيها لإنجاح الشراكة مع المؤسسات المانحة.					
.12	تشارك إدارة البلدية العاملين عند اتخاذ قرارات الشراكة والتعاون الدولي.					
.13	يوجد تنسيق بين أقسام البلدية المختلفة عند إعداد مقترحات المشاريع التي يتم تسويقها لدى المؤسسات المانحة.					
.14	يتم متابعة وتقويم برامج الشراكة مع المؤسسات الدولية باستمرار.					
	المجال الثاني: الاتصال والتواصل					
.15	تتمتع البلدية بشبكة علاقات واسعة مع المؤسسات الدولية.					
.16	تستخدم البلدية نظم اتصال تساعد على تسهيل إجراءات العمل.					
.17	توفر إدارة البلدية قنوات اتصال متعددة بينها وبين العاملين.					
.18	وسائل الاتصال المتوفرة في البلدية كافية لإنجاح عمليات الاتصال					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	والتواصل داخلياً وخارجياً.					
.19	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال الحديثة.					
.20	تستخدم البلدية تقنيات الاتصال المتوفرة لديها بكفاءة.					
.21	يتوفر لدى البلدية قاعدة بيانات متكاملة للمؤسسات المانحة.					
.22	تتواصل البلدية بفعالية مع المدن والبلديات والمنظمات الدولية التي تمتلك عضوية فيها.					
.23	تحرص البلدية على الحضور والمشاركة في الفعاليات التي تنظمها المؤسسات الدولية.					
.24	تتواصل البلدية مع الجهات الدولية المانحة في المناسبات القومية والخاصة.					
.25	تحرص البلدية على استمرار التواصل مع الجهات المانحة بعد التمويل.					
.26	تقيّم البلدية نظم الاتصال والتواصل المتبعة باستمرار.					
	المجال الثالث: تمكين العاملين بالعلاقات الدولية					
.27	تولي إدارة البلدية اهتماماً خاصاً بتفعيل العلاقات الدولية.					
.28	يتوفر بالبلدية مناخ تنظيمي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالعلاقات الدولية.					
.29	توفّر البلدية للعاملين بالعلاقات الدولية منظومة اتصال متطورة داخلياً وخارجياً.					
.30	تمنح البلدية الصلاحيات الكافية للعاملين بالعلاقات الدولية لتمكينهم من أداء مسئولياتهم.					
.31	تسخّر البلدية كافة الإمكانيات التي من شأنها تسهيل إنجاز العمل في مجال العلاقات الدولية.					
.32	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية هيكل تنظيمي واضح.					
.33	يوجد للعاملين بالعلاقات الدولية بالبلدية وصف وظيفي.					
.34	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية أهداف واضحة قابلة للتحقيق.					
.35	يوجد للعلاقات الدولية بالبلدية رؤية واضحة ومكتوبة.					
.36	توجد إجراءات عمل واضحة لدى العاملين بالعلاقات الدولية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بالبلدية.					
.37	تراعي البلدية قدرات العاملين في العلاقات الدولية عند تفويض السلطات.					
.38	تحرص إدارة البلدية على إلمام مسئول العلاقات الدولية بأكثر من لغة.					
.39	لدى العاملين بالعلاقات الدولية في البلدية معرفة بأسس وقواعد البروتوكول والإتيكيت.					
	المجال الرابع: التدريب المستمر للعاملين بالعلاقات الدولية					
.40	هناك وعي بثقافة التدريب وأهميته لدى إدارة البلدية.					
.41	توفر إدارة البلدية الدعم المادي والمعنوي لإنجاح برامج التدريب المختلفة.					
.42	تسعى البلدية باستمرار إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين بالعلاقات الدولية.					
.43	إدارة البلدية تشجع العاملين بالعلاقات الدولية على حضور اللقاءات المهنية.					
.44	تتوفر في البلدية جهة مختصة لإدارة البرامج التدريبية.					
.45	تقوم إدارة البلدية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية باستخدام الأساليب العلمية.					
.46	توفر إدارة البلدية برامج تدريبية للعاملين بالعلاقات الدولية في ضوء احتياجاتهم الفعلية.					
.47	تختار البلدية المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بالعلاقات الدولية.					
.48	تهتم إدارة البلدية بالتدريب الخارجي للعاملين بالعلاقات الدولية.					
.49	تقيّم إدارة البلدية نتائج البرامج التدريبية وانعكاسها على أداء العلاقات الدولية.					
	المجال الخامس: الإبداع المهني والتحسين المستمر					
.50	تهتم إدارة البلدية بمبدأي الإبداع المهني والتحسين المستمر.					
.51	تشجع إدارة البلدية العاملين المبدعين فيها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.52	يتوفر في البلدية وحدة مختصة بإعداد مقترحات المشاريع.					
.53	يتوفر في البلدية حزمة مقترحات مشاريع.					
.54	يعتمد تنفيذ العمل في العلاقات الدولية بالبلدية على أساليب تكنولوجية حديثة.					
.55	يسعى العاملون بالعلاقات الدولية إلى استخدام أساليب إبداعية لجلب التمويل للمشاريع.					
.56	يتابع العاملون بالعلاقات الدولية تنفيذ المشاريع إدارياً مع المانحين والمؤسسات الدولية.					
.57	يحرص العاملون بالعلاقات الدولية بالبلدية على إيصال أخبار بلديتهم إلى جمهور المؤسسات الدولية والمانحين باللغات الدولية.					
.58	يبحث العاملون بالعلاقات الدولية باستمرار عن مدن وبلديات جديدة لعقد اتفاقيات توأمة وشراكة معها.					
	المجال السادس: حشد التمويل لمشاريع بلديات محافظات غزة الكبرى					
.59	كوّنت البلدية صورة مشرقة لها أمام مجتمع المانحين عبر نجاحاتها المتكررة.					
.60	استطاعت البلدية إقناع المانحين بقدرتها على تنفيذ المشاريع الممولة.					
.61	تمكنت البلدية من تعزيز ثقة المانحين بها عبر تقاريرها الرقابية التي تقدمها حول المشاريع الممولة.					
.62	استطاعت البلدية نسج علاقات مهنية متينة مع جمهور المانحين.					
.63	تحرص البلدية على المحافظة على استدامة العلاقة مع المانحين.					
.64	تمكنت البلدية من الانضمام إلى منظمات واتحادات دولية.					
.65	شاركت البلدية في فعاليات دولية مثل المؤتمرات أو ورشات العمل أو الندوات.					
.66	نجحت البلدية في حشد تمويل لمشاريعها المختلفة عبر المؤسسات المانحة.					

الباحث

حازم محمد نافع الفرا

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكّمين مرتّبة ترتيباً أبجدياً

م.	الإسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. أكرم اسماعيل سمور	أستاذ الإدارة الإستراتيجية المساعد	الجامعة الإسلامية بغزة
2	أ. د. سالم عبد الله حلس	أستاذ المحاسبة	الجامعة الإسلامية بغزة
3	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ تطوير وتنمية الموارد البشرية المشارك	الجامعة الإسلامية بغزة
4	أ. د. سمير خالد صافي	أستاذ الإحصاء	الجامعة الإسلامية بغزة
5	أ. د. علي عبد الله شاهين	أستاذ المحاسبة والتمويل	الجامعة الإسلامية بغزة
6	د. محمد ابراهيم مقداد	أستاذ الاقتصاد المشارك	الجامعة الإسلامية بغزة
7	د. محمد عبد اشتيوي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة
8	د. وفيق حلمي الأغا	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأزهر بغزة
9	م. يحيى محي الدين الأسطل	رئيس بلدية	بلدية خان يونس

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المشاركين بالمجموعة البؤرية مرتّبة ترتيباً أبجدياً

الرقم	الإسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	م. باسم شراب	مدير المشاريع الاستراتيجية	وزارة الحكم المحلي – غزة
2	م. جواد الأغا	مستشار الوزير لشئون التخطيط والتعاون الدولي	وزارة الأشغال العامة والإسكان
3	أ. سعدي الدبور	رئيس قسم العلاقات العامة	بلدية جباليا النزلة
4	م. علاء الدين البطة	نائب وكيل الوزارة ورئيس اللجنة الحكومية لاستقبال الوفود	وزارة الخارجية – غزة
5	د. علي برهوم	مدير عام البلدية مدير عام	بلدية رفح (سابقاً) مجلس إدارة النفايات الصلبة
6	أ. عماد الأغا	مدير دائرة العلاقات العامة والأنشطة المجتمعية	بلدية خان يونس
7	م. محمد الأغا	مدير عام البلدية	بلدية خان يونس
8	د. مروان المصري	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد	جامعة القدس المفتوحة