



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

**”العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية: دراسة تطبيقية  
على الجمعية الإسلامية في محافظات قطاع غزة”**

**Factors affected the process of Fundraising in the Islamic NGO's  
"A Case Study of the Islamic Society Of Gaza"**

**إعداد الباحث**

**إبراهيم عبد الهادي قديح**

**إشراف**

**د. رشدي عبد اللطيف وادي**

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

1436هـ، 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

﴿١٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ، <sup>عَلَيْهِ</sup> وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾

(سورة الأنعام)

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى حبيبي ، وقائدي ومرائدي ومعلمي وتاج مرأسي وعشق مروحي ونور عيني  
محمد صلى الله عليه وسلم . .

إلى الشهداء الأبرار الذين هم أكرمنا جميعاً والذين ضحوا بدماهم الزكية . .

إلى أسرانا البواسل القابعين خلف القضبان في سجون الاحتلال البغيض . .

□ إلى أبناء شعبي الصامدين الصابرين المحاصرين . .

□ إلى أبي الغالي الذي مدني بكل سبل النجاح والتميز في الحياة، وما نزال . .

□ إلى أمي الغالية التي سهرت الليالي من أجل مراحتي وسعادتي، وما نزلت . .

□ وإلى إخواني وأخواتي أحبابي . . مريم، مراند، مرنا، مروعة، حمودة . .

□ وإلى نزوجتي الغالية ( حبيبي ) أم أحمد التي ساندتني بكل شيء . .

□ وإلى أبنائي الغوالي . . فلذة كبدي عائشة، وقرّة عيني أحمد . .

□ إلى أصدقائي ومرفاق درربي الأحباب . .

**إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع**

## شكر وتقدير

قال تعالى: (اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ)

(سورة سبأ، آية 13)

انطلاقاً من حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، وحتى نرد الفضل لأهل الفضل، ولأن هناك الكثيرين الذين لهم الفضل في إخراج هذا البحث إلى النور، وذلك بتقديم العلم والنصح والإرشاد لذا كان لابد أن أتقدم لهم بعظيم شكري وامتناني اعترافاً مني بالجميل على جهودهم الطيبة.

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ رشدي وادي الذي تفضل وتكرم بالإشراف على هذه الرسالة، فلقد كان نعم المعلم المرشد الذي أحاطني بال العناية ولم يبخل عليّ بوقته وجهده وصبره بل وأرغدني بكل ما هو مطلوب ، كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ وسيم الهابيل مناقشا داخلياً والدكتور الفاضل/ جلال شبات مناقشاً خارجياً ، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر لجامعتي الجامعة الإسلامية بغزة، وأتوجه بشكري لأصدقائي وأحبابي الذين يتمنون لي كل خير، ولعائلتي الكريمة والدي ووالدتي والزوجة والأبناء والإخوة والأخوات الذين وقفوا بجانبني على الدوام وأحاطوني بالرعاية والاهتمام والدعاء، فجزا الله الجميع عني خير الجزاء.

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لجميع من ساهم في إنجاز هذا العمل البسيط والمتواضع

على ما أبدوه من تعاون ومشاركة في إتمام صفحات هذه الرسالة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة، إنه سميع مجيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

## ملخص الدراسة

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

ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قام بمراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لعملية تجنيد الأموال ، وتحديد تأثير العوامل المدروسة عليها ، كما أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسية ، وتم توزيعها على أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيون ومدراء ورؤساء أقسام وموظفي وحدة تجنيد الأموال في كافة فروع الجمعية الإسلامية في قطاع غزة وقد تم استرداد 65 استبانة من أصل 75 استبانة تم توزيعها ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الجمعية الإسلامية تطبق مفهوم التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال، وذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المستمر في عملية تسويق المشاريع على مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بها ، مع سعيها المستمر لنسج علاقات مميزة وقوية مع الممولين والشركاء ، كما تهتم الجمعية الإسلامية بإعداد خطة استراتيجية واضحة وتراعي مشاركة العاملين في وحدة تجنيد الأموال في إعدادها وتراعي الجمعية سياسات الممولين وتوائم برامجها مع هذه السياسات مما يزيد من فرص الحصول على التمويل.

ولقد كانت أبرز توصيات هذه الدراسة أن على الجمعيات الإسلامية أن تعزز من تطبيق مفهوم التسويق الحديث مع الحرص على نسج علاقات مميزة مع الممولين كما أنه يجب عليها استقطاب الخبراء في عملية تجنيد الأموال مع تدريب و تطوير الكوادر الموجودة في الجمعية ، أيضا على الجمعيات الإسلامية أن تعتمد الأنظمة المالية المعتمدة مع ضرورة الإفصاح الدوري عن التقارير المالية الصادرة عنها في وسائل الإعلام المختلفة.

## **Abstract**

This study aimed to shed light on the factors influencing the process of fundraising in the Islamic associations in Gaza Strip applied as a study on the Islamic Society - Gaza Strip, to clarify the role of these factors (the application of the concept of modern marketing - the planning process - the existence of staff functional qualification - Category Target - funders policies - Financial Control) to improve the process of fundraising to achieve the objectives of the Islamic societies.

To conduct this study, the researcher used descriptive analytical method, which reviewed the theoretical literature and previous studies of the process of fundraising, and determine the effect of this factors.

The researcher developed a questionnaire for the purpose of research as a key tool, and distributed it to the members of the boards of directors and executives, managers and department heads and staff of the Fundraising unit in all branches of the Islamic Society in Gaza Strip, he has been recovered 65 questionnaire out of 75 questionnaire was distributed, the study found several important results , that the Islamic Society apply the concept of modern marketing in the process of fund raising, through keep up with the continuous technological development in the marketing process projects on the sites and pages of social networking own, with its continuing quest to weave a distinctive and strong relationships with funders and partners, as Islamic prepare a clear strategic plan and take into account the participation of workers in the fundraising unit in preparation, taking into account funders policies and align their programs with these policies, which increases the chances of access to finance.

The most recommendations of this study, that the Islamic associations must enhance the application of the modern marketing concept with careful weave distinctive relationships with financiers as it must attract experts in the process of fundraising with the training and development of personnel in the associations, also the Islamic associations must adopt based financial systems with the need for periodic disclosure of financial reports issued by it in different media.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 فرضيات الدراسة
4	1.4 متغيرات الدراسة
5	1.5 نموذج الدراسة
5	1.6 أهداف الدراسة
6	1.7 أهمية الدراسة
6	1.8 الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
22	2.1 المبحث الأول : تجنيد الأموال
23	2.1.1 المقدمة
24	2.1.2 عملية تجنيد الأموال
25	2.1.3 أهمية تجنيد الأموال
27	2.1.4 تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
28	2.1.5 آليات ومتطلبات تجنيد الأموال

29	وسائل تجنيد الأموال	2.1.6
31	العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال	2.1.7
38	معيقات عملية تجنيد الأموال	2.1.8
40	<b>المبحث الثاني : الجمعيات الخيرية</b>	<b>2.2</b>
41	المقدمة	2.2.1
41	الجمعيات الخيرية في فلسطين	2.2.2
43	الجمعية الاسلامية - محافظات قطاع غزة	2.2.3
56	المعيقات التي تواجه العمل الخيري في فلسطين	2.2.4
<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>		
59	المقدمة	3.1
59	أسلوب الدراسة	3.2
60	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
61	أداة الدراسة	3.4
62	صدق الاستبانة	3.5
68	ثبات الاستبيان	3.6
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.7
<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>		
73	مقدمة	4.1
73	الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة	4.2
77	تحليل محاور و فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة	4.3
<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>		
106	النتائج	5.1
108	التوصيات	5.2
<b>المراجع</b>		
111	المراجع العربية	6.1
114	المراجع الأجنبية	6.2

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
44	فروع الجمعية الإسلامية	1
45	إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - غزة (المقر الرئيسي)	2
45	إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - النصيرات	3
46	إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - خان يونس	4
46	إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - المنطقة الشرقية	5
46	إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - رفح	6
47	أنشطة الجمعية الإسلامية - مشروع كفالة اليتيم	7
48	أنشطة الجمعية الإسلامية - مشروع كفالة الأسر الفقيرة	8
49	أنشطة الجمعية الإسلامية - مشروع كفالة المعاقين	9
50	أنشطة الجمعية الإسلامية - مشروع الحقيبة المدرسية والزي المدرسي	10
51	أنشطة الجمعية الإسلامية - معونة الشتاء	11
52	أنشطة الجمعية الإسلامية - رمضان الخيرية	12
52	أنشطة الجمعية الإسلامية - الأضاحي	13
53	أنشطة الجمعية الإسلامية - المساعدات العاجلة	14
54	أنشطة الجمعية الإسلامية - رياض الأطفال	15
55	أنشطة الجمعية الإسلامية - المجال الصحي	16
61	درجات مقياس ليكرت الخماسي	17
63	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق مفهوم التسويق الحديث " والدرجة الكلية للمجال	18
63	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال	19
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود كادر وظيفي مؤهل " والدرجة الكلية للمجال	20
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية " والدرجة الكلية للمجال	21

66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سياسات الممولين " والدرجة الكلية للمجال	22
66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة المالية " والدرجة الكلية للمجال	23
67	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال	24
68	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبان	25
69	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	26
70	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	27
73	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	28
74	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	29
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	30
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	31
75	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	32
76	التوزيع حسب عدد العاملين	33
77	التوزيع حسب مجال عمل الجمعية	34
78	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق مفهوم التسويق الحديث"	35
81	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط "	36
83	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود كادر وظيفي مؤهل "	37
85	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية "	38
87	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " سياسات الممولين "	39
89	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "	40

	الرقابة المالية "	
92	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال "	41
94	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	42
95	معامل الارتباط بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	43
96	معامل الارتباط بين التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	44
97	معامل الارتباط بين وجود كادر وظيفي مؤهل وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	45
98	معامل الارتباط بين الفئات التي تستهدفها الجمعية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	46
98	معامل الارتباط بين سياسات الممولين وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	47
99	معامل الارتباط بين الرقابة المالية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية	48
100	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	49
101	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	50
102	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	51
103	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة	52
104	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	53

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	م
5	شكل يوضح متغيرات الدراسة	.1
31	تصور للعوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال	.2

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	م
115	قائمة بأسماء المحكمين	.1
116	الاستبانة بصورتها النهائية	.2
121	تسهيل مهمة باحث	.3

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: المشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: نموذج الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: أهمية الدراسة

ثامناً: الدراسات السابقة

## أولاً : المقدمة:

المنظمات غير الحكومية عبارة عن نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية. وتعرف أيضا بأنها " تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه (السيد و عبد الموجود، 2003: 232).

ويعتبر التمويل عصب الحياة للمنظمات غير الحكومية، فكلما أمكن التغلب على مشكلة شح الموارد المالية وتوفيرها من مصادرها المختلفة، كلما استطاعت هذه المنظمات أن تحقق الدور المنوط بها ولقد أثبتت كثير من الدراسات الميدانية التي طبقت على المنظمات غير الحكومية أن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات.

وبصورة عامة يتم تمويل المنظمات من ثلاث مصادر أساسية تتمثل في التمويل العام (حكومي)، والتمويل الذاتي من خلال مساهمات واشتراكات الأعضاء والهيئات والوصايا إضافة إلى ممارسة الأنشطة المولدة للدخل. أما المصدر التمويلي الثالث فهو التمويل الخارجي ممثلاً في معونات نقدية أو عينية تقدمها دول أو منظمات (سمك وعابدين، 2002: 48).

والجمعيات الخيرية الإسلامية هي إحدى المنظمات الغير هادفة للربح، والتي تؤدي دوراً مهماً في المجتمعات الفقيرة، كما أنها تنامت بشكل كبير في العقد الأخير وأصبحت تقدم خدماتها بأعداد كبيرة من المستفيدين في شتى المجالات، كما أنها تأثرت تأثراً كبيراً بسبب العوامل الخارجية التي حدثت من حصولها على التمويل في السنوات الأخيرة، ولكن هناك الكثير من الجمعيات الإسلامية استطاعت أن تثبت وأن تواصل مسيرتها بل ولعبت دوراً ريادياً في العمل الخيري.

من خلال هذه الدراسة سيقوم الباحث بدراسة العوامل التي تؤثر في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية، حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة على الجمعية الإسلامية محافظات قطاع غزة كدراسة تطبيقية.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من خلال التعرف على أهمية العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية، بما يضمن قدرتها على أداء أنشطتها وخدماتها للمجتمع المحلي، ولذلك وجب التعرف على العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال.

تعتبر عملية تجنيد الأموال من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية بشكل عام والجمعيات الإسلامية بشكل خاص، حيث تتأثر فرصة المنظمة في الحصول على التمويل بالعديد من العوامل التي ينبغي على المنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار وأن تعمل على معالجة المشاكل التي تواجه أي عامل من هذه العوامل، وتواجه الجمعيات الإسلامية العديد من التحديات التي تحد من فرصة حصولها على التمويل في هذه الأوقات وذلك بسبب تصنيف البعض منها على أنها مؤسسات تدعم الإرهاب، كما أن البنوك تمارس سياسات تضييقية على الجمعيات الإسلامية بشكل خاص حتى تم إغلاق الحساب البنكي لبعضها دون إبداء أي أسباب، كما أن الكثير من المؤسسات التمويلية عزفت عن تمويل مشاريع المؤسسات الإسلامية وذلك تطبيقاً للسياسات الدولية التي تضيق على هذه الجمعيات.

إن هذه الدراسة تلقي الضوء على العوامل التي تؤثر في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية حيث تم تطبيق موضوع الدراسة على الجمعية الإسلامية محافظات قطاع غزة حيث أنها تعتبر من أكبر الجمعيات الإسلامية العاملة في قطاع غزة، ويبرز التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة:

ما العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة؟

وتنبثق عنه مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مدى تأثير تطبيق مفهوم التسويق الحديث على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية؟
2. ما مدى تأثير وجود خطة استراتيجية واضحة لدى الجمعيات الإسلامية على عملية تجنيد الأموال؟
3. هل يؤثر وجود موظفين مؤهلين في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة على عملية تجنيد الأموال فيها؟
4. ما مدى تأثير الفئات التي تستهدفها الجمعيات الإسلامية في تقديم خدماتها على عملية تجنيد الأموال؟

5. هل تؤثر سياسات الممولين على عملية تجنيد الأموال؟
6. كيف تؤثر الرقابة المالية على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

في ضوء ما سبق لقد تم صياغة الفرضيات لكي تتلاءم ومتغيرات الدراسة وذلك كالتالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين وجود كادر وظيفي مؤهل وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة الفئات التي تستهدفها الجمعيات الإسلامية وبين عملية تجنيد الأموال فيها.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سياسات الممولين وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
6. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة المالية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس-العمر-الخبرة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي).

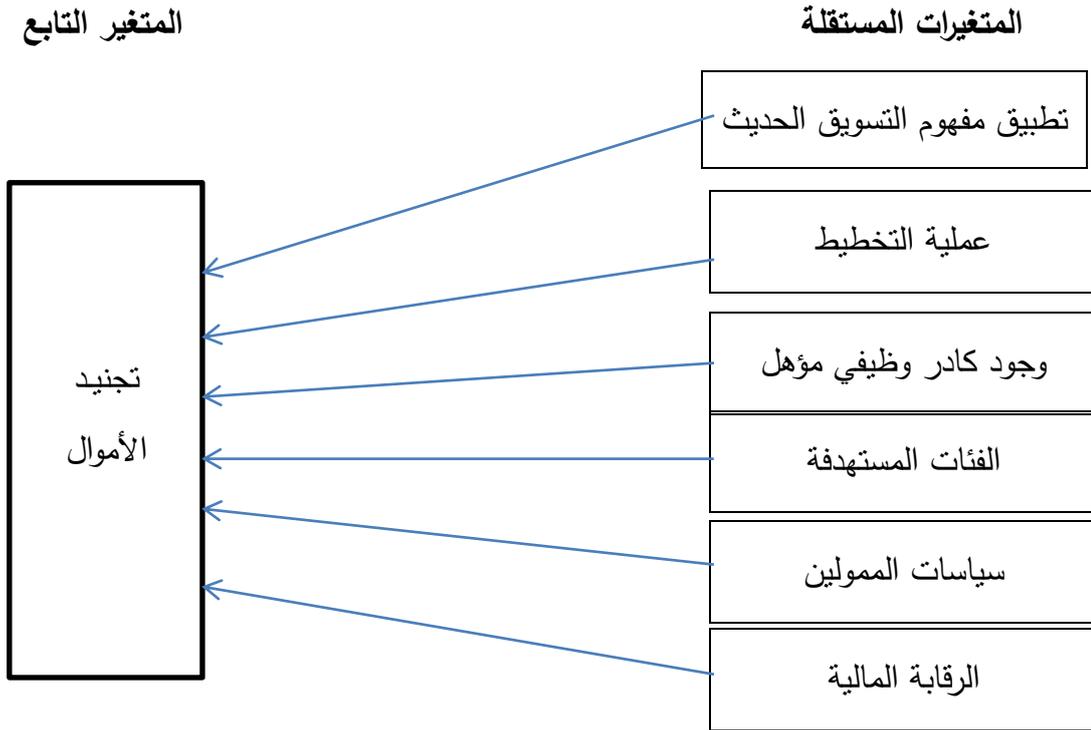
### رابعاً: متغيرات الدراسة

1. المتغير التابع: تجنيد الأموال.
2. المتغيرات المستقلة: وتشمل:
  - أ. تطبيق مفهوم التسويق الحديث. (استخدام الانترنت - التشبيك).
  - ب. التخطيط (وجود خطة استراتيجية- مشاركة العاملين في وحدة تجنيد الأموال في إعداد الخطط- كفاءة وفعالية الخطط).
  - ت. كادر وظيفي مؤهل (الخبرة- التخصص- المعرفة).

- ث. الفئات المستهدفة (حجم المستفيدين- مشاركة الفئة المستهدفة- نوع الفئة المستهدفة).
- ج. سياسات الممولين (مراعاة رغبات الممولين وسياساتهم).
- ح. الرقابة المالية (نظام ضبط داخلي- تقرير المدقق الخارجي).

### خامساً: نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



المصدر: تم جرده بواسطة الباحث، 2014،

### سادساً: أهداف الدراسة

لقد برزت أهداف هذه الدراسة في التعرف على:

1. معرفة طبيعة العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة.
2. تحليل العلاقة بين العوامل التي تؤثر في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة.
3. تحديد مدى وجود فروق بين مفردات العينة حول العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال.

4. تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات حول طبيعة العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة، والتي من شأنها أن تخدم هذه الجمعيات وتساهم في زيادة عملية تجنيد الأموال فيها.

### سابعاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى:

- 1- تعمل هذه الدراسة على تطوير الخبرة والمعرفة لدى الباحث بأهم العوامل التي تؤثر في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
- 2- اعتبار الدراسة مصدر للباحثين والدارسين الذين يرغبون في التعرف على العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.
- 3- مساعدة الإدارة والعاملين في الجمعيات الإسلامية محل الدراسة للتعرف على الإشكاليات التي تواجه عملية تجنيد الأموال وكيفية التغلب عليها.
- 4- تضيف هذه الدراسة إلى المكتبة العربية دراسة تطبيقية في موضوع تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد بعض الدراسات التي تحدثت عن بعض العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال، أو دراسات اهتمت بتقييم أداء المنظمات الغير حكومية ومعرفة مدى كفاءة عملية تجنيد الأموال فيها ، وبعض الدراسات التي اهتمت بمنظمات المجتمع المدني محليا ودوليا من عدة جوانب ، ولقد حاول الباحث من خلال تناوله لعدد من الدراسات التركيز على أهم الأبحاث والدراسات الفلسطينية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وعددها (7) والدراسات العربية وعددها (4) والدراسات الأجنبية وعددها (9) ، وقد حاول الباحث الاستفادة من هذه الدراسات والبناء عليها بما يخدم أهداف الدراسة ، وهذه الدراسات هي:

## الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (دلول، 2013) بعنوان: " تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات المالية الخاصة بالمنظمات المانحة الدولية المختلفة والمطلوبة من المنظمات غير الحكومية المحلية، ومدى تطبيق المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة وتأثير ذلك على استمرارية التمويل. ولتحقيق هذه الأهداف استعرضت الدراسة واقع المنظمات غير الحكومية المحلية والنظام المحاسبي المطبق داخلها، بالإضافة إلى التقارير المالية التي تقوم المنظمات بإعدادها، كما تم عرض مصادر التمويل الخاصة بها والتحديات والصعوبات المتعلقة بالتمويل، كما تم التعرف على المنظمات المانحة الدولية والآليات التي تتبعها في التمويل، وإشكاليات ومخاطر التمويل وأبعاده. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة هي اتفاق المنظمات الغير حكومية المحلية والمنظمات المانحة الدولية في الرأي حول العناصر المؤثرة في الحصول على التمويل واستمراريته، وقد أكدت الدراسة على أهمية وتأثير عوامل النظام المحاسبي الداخلي والسياسات التنظيمية داخل المنظمات الغير حكومية المحلية وإعداد التقارير المالية وفق متطلبات الجهات المانحة في الحصول على التمويل واستمراريته.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة أن تقوم المنظمات الغير حكومية المحلية بوضع خطة مالية للتمويل الواجب توفره خلال الفترة القادمة بما يضمن تنوع هذا التمويل بما يضمن استمراريته ويحقق للمنظمة القدرة على الاستمرارية في خدمة المجتمع.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المؤسسات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور حيث توصلت إلى العديد من النتائج كان أهمها أن المؤسسات الأهلية المشاركة في الدراسة تستخدم شبكات التواصل الاجتماعي لزيادة وعي جمهور المؤسسات الأهلية بفكرتها وأهدافها، والعمل على رضى الجمهور بأداء وخدمات المؤسسة، ولتفعيل دور العلاقات العامة والتواصل مع الجمهور، ولتمويل المشاريع والحملات الخيرية. وكانت أهم توصيات الدراسة أنه على المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة أن تتبنى بشكل جدي وفق خطة فعلية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للمساهمة في تحقيق أهدافها، كما أنه

على التجمعات والاتحادات المختلفة للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وبالتعاون مع المراكز البحثية دعم عملية البحث العلمي والدراسة التطبيقية لاستجلاء الموقف من شبكات التواصل الاجتماعي ودراسة مدى وكيفية الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات الأهلية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات الغير حكومية والتي تساعد العاملين في وحدة تجنيد الأموال، وتوضح الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحليل مهاراتها واختصاصاتها، كذلك التعرف على بعض العوامل المؤثرة في تجنيد الأموال والمتمثلة في المؤهلات العلمية، التدريب، وحدة متخصصة بتجنيد الاموال، خطط واضحة ومحددة، نظم وآليات، شبكة علاقات، طبيعة عمل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهداف تلك المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع، كما يمتلك طاقم تجنيد الاموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية، وقيام الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الاموال، وأن وحدة تجنيد الأموال تتابع إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر، كما تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة، من أهمها: العمل على استقطاب أكبر عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الاموال، وضرورة اعتماد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال، والعمل العمل على تخصيص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية، وضرورة تعاون وحدة تجنيد الاموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية.

### 4. دراسة (أبو دقة، 2009) بعنوان: "مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة/ فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال، كما هدفت إلى تحديد النظام المحاسبي الموحد المناسب لتلك المؤسسات الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال وذلك

بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة هذه المشروعات، والذي يساهم في إنجاح عملية جلب الأموال.

وقد تبين من نتائج البحث أن لدى الجمعيات وعي كبير بأهمية قياس الكفاءة والفعالية عن أعمالها ومدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال، كما تبين من خلال الدراسة أهمية وجود خطة استراتيجية للجمعيات تساعد على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة والعامة، إلا أننا نجد ضعف في مشاركة الفئة المستفيدة وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية مما يقلل من مدى الالتزام وانتماء تلك الأطراف بالخطة الاستراتيجية للجمعية. وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة حث إدارة الجمعيات على ضرورة العمل على قياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها، الذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال، وحث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها وبرامجها.

#### 5. دراسة (شرف، 2005) بعنوان: "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات، إضافة إلى تحديد دور مؤسسات الرقابة والتدقيق على الوضع المالي .

ومن أجل إتمام هذا البحث قام الباحث بإعداد استبانة لإتمام الدراسة الميدانية ، حيث وزعت الاستبانة على عدد 115 مستولاً من شاعلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة التي تم اختيارها من خلال دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة - انسكو لعام 2003 م، حيث شملت العينة الجمعيات التي يعمل بها خمس موظفين فأكثر .

وقد توصل البحث إلى وجود علاقة صعبة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل فعال في استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وذلك على الرغم مما أثبتته الدراسة من وجود العديد من مواطن الخلل والقصور في الرقابة المالية في العديد من الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

وختاما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، بحيث يزيد من درجة موثوقيتها ومصداقيتها لدى الممولين والمتبرعين بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لاستمرارها في تقديم خدماتها تجاه المجتمع المدني الفلسطيني الذي هو بأمس الحاجة لتلك الخدمات لتعزز صموده وثباته في وجه التحديات القائمة والإحداث العسيرة التي يعيشها بشكل متواصل.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات الغير حكومية الفلسطينية بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخدامه إلى جانب تقييم بعض المتغيرات كالقيادة، والحكم، والإدارة، والمشاركة المجتمعية، ولكن في حدود علاقاتها، أي علاقة هذه المتغيرات باستمرارية التمويل، وأجريت هذه الدراسة على بعض المنظمات الغير حكومية في الضفة والقطاع، وقد شملت ثلاث منظمات تمويل وأربعة منظمات قطاع خاص.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي أن هناك ما يقارب 53% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانياتها، وأن المنظمات الغير حكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل.

ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث: العمل على تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتعزيز فكرة العمل الأهلي وتقديم الخدمات لشريحة كبيرة من المحتاجين، تنوع مصادر التمويل لما له من أهمية على استمرارية التمويل وخاصة التمويل طويل الأجل.

#### 7. دراسة (شليبي، 2001) بعنوان "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة- دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عدد المنظمات غير الحكومية الفاعلة في الضفة الغربية وقطاع غزة وهو 926 منظمة، توزعت على القطاعات المختلفة، في حين أن عدد المنظمات التي اكتملت بياناتها بلغ 881 منظمة، واقتصرت التحليل في هذه الدراسة على هذه المنظمات حيث كان أهم نتائجها أن هناك تنوع المنظمات الفاعلة في الضفة وقطاع غزة من حيث أهدافها وبرامجها،

ولكن النتيجة الأهم هي تشتت أهداف وبرامج هذه المنظمات، وعدم تركيزها في أهداف وبرامج محددة ، كما أن المنظمات الغير حكومية تعاني من نقص في التمويل ،مع وجود تمايز واضح في نوعية الهيئات القيادية بين الأنواع المختلفة من المنظمات ، وأشارت أن الأفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية وهو ما ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات المختلفة في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها ، مع أهمية تأثير الخدمات المقدمة لكافة الشرائح في عملية التنمية وزيادة فرص الحصول على التمويل.

وقد أوصت الدراسة على إجراء دراسات معمقة عن المنظمات الغير حكومية مع تشخيص وتقييم جودة الادارة فيها بهدف التطوير والتحسين كما أنه هناك حاجة إلى دراسات تسهم في تطوير آليات خاصة لتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية لتعزيز مدى استقلاليتها وتدعيم استدامتها.

### الدراسات العربية:

1.دراسة (كلثوم، 2011) بعنوان: "التسويق في المنظمات غير هادفة للربح دراسة حالة مجموعة من الجمعيات الجزائرية".

تكمن أهمية هذه الدراسة لما للتسويق من أهمية كبيرة للتسويق في مجالات الأعمال المتنوعة، فجميع المنظمات على اختلاف أنواعها من منظمات هادفة للربح (صناعية، تجارية، خدمية) أو منظمات غير هادفة للربح (حكومية، خيرية..) تحتاج إلى الأنشطة التسويقية هذا من جانب.

ومن جانب آخر التعرف على إدراك مدراء ومسؤولي الجمعيات لأهمية التسويق وقيمتها في بلوغ أهداف غايات غير ربحية، وذلك من خلال الارتقاء بمواردها وتمويلها والتجسيد الأفضل لبرامجها وأنشطتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية (التطبيقية) تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية: جاءت الدراسة الميدانية مؤكدة لما تم عرضه من أهمية ومحورية هذا الدور بحسب رأي العينة والتي بلغت النسبة المئوية لرأيهم في: هل يعتقدون أن للتسويق دور في الجمعيات؟ وبنسبة مئوية تقدر (77.2%) وبتقييم "عالي"، الأمر الذي يدل على أن للتسويق دور مهم في الجمعيات. وهكذا تكون النتيجة لكلا من الدراسة النظرية والميدانية: أن للتسويق دور مهم وأساسي في الجمعيات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق النظام التسويقي في الجمعيات في الجزائر "ضعيف"، بحسب ما تبين من وضع الجمعيات و التي منها عينة الدراسة، حيث جاء إجمالي النسبة المئوية للنظام التسويقي للعينة ب(23.86%).

2. دراسة(عبدالسلام، 2008) بعنوان: "دور الجمعيات الخيرية الإسلامية في تخفيف حدة الفقر مع إنشاء بنك فقراء أهلي إسلامي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور التنموي الذي يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية في تخفيف حدة الفقر، وتشير الدراسة إلى تجربة دولية رائدة على المستوى الدولي وهو نجاح بنك الفقراء في بنغلاديش(وهو منظمة غير حكومية) في الوصول إلى أفقر الفقراء، مما دفع منظمات غير حكومية في دول العالم النامي إلى تكرار نفس التجربة.

وقد اقترحت الدراسة أحد الحلول التي يمكن أن تسهم بصورة فاعلة في تخفيف حدة الفقر من خلال نموذج لبنك فقراء أهلي إسلامي يساعد الفقراء على التخلص من فقرهم من خلال عمليات التمويل الصغير عبر منظومة القرض الحسن بعيداً عن شبكات الربا، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك دوراً هاماً تلعبه الجمعيات الأهلية كفاعل رئيسي ومشارك للدولة في التنمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الانتباه لدور الجمعيات الأهلية وتفعيل دورها في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وضرورة التركيز على تجارب الجمعيات الأهلية في مكافحة الفقر ولا سيما بنك الفقراء في بنجلادش.

3. (دراسة ساري والسلايمة، 2008) بعنوان: دور وسائل الاتصال الجماهيري في الحملة الإعلامية لمركز الحسين للسرطان في جمع التبرعات المادية لمرضى السرطان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي لعبته وسائل الاتصال الجماهيري التي استخدمها مركز الحسين للسرطان في حملته الإعلامية عام(2004-2005م) لجمع التبرعات المادية لمرضى السرطان في الأردن ومن أجل هذا الهدف تم اختيار (550) شابا وشابة من أربع جامعات أردنية بطريقة العينة الطبقية، طبقت عليهم استبانة اشتملت على (54) سؤالاً لتقيس مدى انتشار تلك الحملة بينهم وتحديد دور كل وسيلة من وسائل الاتصال الجماهيري المستخدمة فيها بالتعريف بهدفها الرئيس وهو جمع التبرعات المادية، وكذلك محاولة الوقوف على معرفة دوافع التبرع المادي ومعرفة اسباب عدم التبرع.

وقد توصلت الدراسة إلى ان الوسائل المستخدمة في الحملة كان أبرزها التلفاز حيث احتل المرتبة الأولى من حيث قدرته على نشر المعلومات المتعلقة بالحملة إلى أفراد العينة، ثم الصحف ثم الرسائل القصيرة عبر الهاتف النقال.

وفيما يتعلق بدوافع التبرع المادي فتشير النتائج إلى أن دافع عمل الخير كان هو الدافع الرئيس لهذا التبرع، تلاه دافع إدراك أفراد العينة بمدى حاجة المصابين بمرض السرطان للتبرع، ثم تعاطف أفراد العينة مع المصابين من أقاربهم بهذا المرض.

وفيما يخص أسباب عدم التبرع ماديا فقد قدموا أسبابا كثيرة كان أهمها عدم اقتناعهم بأسلوب إدارة الحملة، وعدم وضوح أهدافها.

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

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما تكشفه للعاملين في المنظمات الخيرية العالمية بشكل خاص والمنظمات الخيرية بشكل عام عن العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات، ولفت انتباههم إلى الاهتمام بها وتعريفهم بجانب من واقعهم فيما يتعلق بعملية جمع التبرعات في هذه المنظمات مقارنة بالعوامل الداخلية المؤثرة.

وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، كان من أهمها ما يلي: تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية، وقد استخدم الباحث لتحديد العوامل أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) ومن مراجعة أدبيات الدراسة تم تسمية العوامل الخمسة كما يلي مرتبة حسب الأهمية: (العامل الأول: التخطيط لجمع التبرعات، العامل الثاني: السمعة الحسنة للمنظمة، العامل الثالث: الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات، العامل الرابع: مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات، العامل الخامس: استخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات). واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها: أهمية تفعيل العمل التطوعي في المجتمع السعودي، وأهمية العمل على زيادة عدد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية وتسهيل الطريق لانتشارها وتنوع خدماتها، وأهمية ممارسة المنظمات الخيرية للتخطيط في عملية جمع التبرعات.

#### الدراسات الأجنبية:

#### 1- (Frankova, 2012), Nonprofit Marketing–Effective Communication , A Case Study Of Nonprofit Organizations In Slovakia.

التسويق الغير ربحي - الاتصال الفعال ، دراسة حالة في المنظمات الغير ربحية في سلوفاكيا:

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف سمات التسويق الغير ربحي، كما ناقشت الاتصال الخارجي وذلك بدراسة ثلاثة حالات عملية، كما حلت طبيعة الرسائل المستخدمة والمختارة في حملة جمع التبرعات في دول سلوفاكيا.

هذه الدراسة النوعية هي دراسة تحليلية ومقارنة على حد سواء، كما ان تصميم الحالات العملية تم توظيفها لمعالجة مشكلة الدراسة، وإن هذا البحث قد ركز على حالة الاتصال والتسويق

الخارجي في البيئة الغير ربحية في سلوفاكيا، لذلك تم اختيار مؤسستين محليتين غير ربحيتين ومؤسسة دولية واحد غير ربحية لإيجاد أساس للدراسة المقارنة كحالات مخصصة في حملات المؤسسات الغير ربحية السلوفاكية التي تم تحليلها منفردة.

وفيما يتعلق بالاتصال الخارجي، تم تطبيق المنهج التحليلي وذلك لاختيار عناصر الحملات، وقد ركز التحليل على الطرق التي وصفت الكائنات كما أخذت عناصر اللغة أيضا في الاعتبار، لهذا تعاملت الدراسة مع الرسومات البيانية والقطع النصية للاتصال الخارجي في المنظمات الغير هادفة للربح.

## 2. (Lassila, 2010), Humanitarian Non Profit Organizations Marketing Effects on Donor Behavior in Social Media

أثر التسويق الغير ربحي في وسائل الإعلام الاجتماعية على سلوك المانحين:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستخدام الأفضل من قبل المؤسسات غير الربحية لشبكات التواصل الاجتماعي وخصوصا الفيس بوك والتويتر وذلك لغرض التمويل بالإضافة إلى تسليط الضوء على ما يحفز المانحين للتبرع لحملات الإغاثة الطارئة التي تقوم بها شبكات التواصل الاجتماعي، ولقد تم اجراء الاطار النظري قريبا من النظريات الأربعة الخاصة ب: شبكات التواصل الاجتماعي - التسويق - سلوك المانحين وتسويق المؤسسات الغير ربحية.

وقد جاءت نتائج الدراسة التي أجريت على المنظمات الغير ربحية الفنلندية أن المؤسسات الأهلية تدرك بالفعل كيفية الاستفادة من وسائل الاعلام الاجتماعية لأغراض جمع التبرعات، كما أنه هناك نقص في معرفة كيفية قياس تأثير هذه الشبكات والتفاعل المتبادل بين المؤسسات وجمهورها ومشجعيها، كما أن الدراسة أظهرت أنه لم يتم الحصول على دليل واضح لتأثير ضغط الأقران (المؤسسات الشبيهة) على سلوك المانحين على الرغم من افتراض التأثير.

كما أوصى الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال والمجالات القريبة مقترحا دراسة التعمق فيما يؤثر على المانح ليزيد دعمه للمؤسسات الأهلية وأيضا دراسة مدى تأثير استخدام الوسائط المتعددة على عملية تمويل المؤسسات الأهلية.

## 3. (Silverman , 2009), Inviting the Donor to Give.

دعوة المانحين للعطاء :

هدفت هذه الدراسة إلى توفير اقتراحات احتياجات الاتصال الفعال والفرص المطلوبة للتأثير على الممولين المحتملين، حيث ناقشت هذه الدراسة امثلة من الاتصالات التي بإمكانها أن تدعم التوعية باتجاه الممولين.

وقد وضحت الدراسة أن تدريب موظف تجنيد الاموال يعتمد على مبدأين أساسيين هما: معرفة المنتج الخاص بالمؤسسة، والتعرف الجيد على المانحين المحتملين. واقترحت هذه الدراسة أن فرص عملية تجنيد الأموال يمكن تعزيزها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب حيث ان عملية بناء العلاقات مع الجهات المانحة مهم جدا لأنه يحتاج لجهود كبير وذلك بالحصول على معلومات أساسية عن المانحين وعملهم وإقامة علاقات مع المتبرعين وأعضاء أسرهم في كثير من الأحيان، وهذا الأمر يمكن تعزيزه من خلال أساليب التسويق الفعالة والاتصالات المناسبة مع الجهات المانحة حتى تصبح جزءا من فريق العمل.

#### **4. (Owens & Fafchamps, 2008), The Determinants Of Funding To African NGOS.**

##### **محددات التمويل في المنظمات الغير حكومية الإفريقية:**

هدفت الدراسة إلى اختبار محددات التمويل الداخلة والخارجية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية في أوغندا. وكانت نتائج الدراسة غير قوية وذلك يعود إلى الأسباب التالية: حجم العينة صغير وهناك الكثير من الأخطاء الإحصائية في البيانات، التي من شأنها أن تجعل الاستدلال والاستنتاج أمراً صعباً، وأن توفر منحة التمويل تعتمد وبشكل أساسي على عملية التشبيك، سواء كانت المؤسسة غير الحكومية عضواً في شبكة منظمات غير حكومية أو في منظمة تعتبر مظلة، سواء كانت فرعاً لمؤسسة غير حكومية أجنبية، وقد يكوف بسبب أن الممول يجد انه من الصعب أن يحجب المؤسسات غير الحكومية المحلية ويعنى بالاعتماد على الشبكات للوصول إلى المعلومات المناسبة، كما أن الخبرة والتجربة أمراً مهماً ولكن لا ينظر إليها إلا بعد ثلاث سنوات من وجودها، كما أن الممولين يركزون مراقبتهم على المنظمات الأهلية التي لا تعتمد على المصادر المحلية والتي تعنى دوماً بتوفير المنح بشكل متكرر لنفس المؤسسات، وبينت الدراسة أن الممولون يختارون المؤسسات الأهلية التي مصادر التمويل المحلي الخاصة بها قليلة، والحقيقة هي أنه ما الذي يمكن أن يحدث إذا تعامل الممول مع المؤسسات الأهلية على أنها رحيمة من الباطن بكل جهودها التنموية، هذه الحقائق تتعارض مع السبب الذي لطالما ذكر لتبرير توجيه التمويل الخاص بالتنمية من خلال مؤسسات أهلية غير حكومية، بمعنى إنها أكثر إثارة من الوكالات الحكومية ومع ذلك فإنها أقل عرضة في تحويل الاموال من البرامج التنموية إلى المصالح الشخصية.

ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الفصل بين التمويل الخاص والعام في حال التمويل من قبل المانحين، والعمل على فتح منظمات محلية وفتح أفرع لمنظمات أهلية دولية تساعد في تقديم المساعدة بشكل أكثر مما هو متوفر، وتوعية وافتتاح مجندي الاموال العاملين في المنظمات الاهلية المحلية على المانحين والمؤسسات الدولية، وضرورة التشبيك بين

المنظمات الاهلية المحلية، كما أن العمل في المنظمات التي تقدم الخدمات المجانية يتمتع بخبرات خاصة لذا يرجى تطوير مهارات الأفراد العاملين بما يتناسب وطبيعة عمل تلك المنظمات.

## **5. (Aksel & Bara, 2006), Organizational Problems of Non-Government Organizations-NGOS.**

**المشاكل التنظيمية في المنظمات الغير حكومية :**

هدفت الدراسة إلى فحص نشاطات تجنيد الأموال، والتي في أغلب الأحيان هي مصدر القلق في المؤسسات، الاستراتيجيات والتصورات التي تستخدم في تجنيد الأموال من العامة غالباً ما تؤدي لتسوية طبيعة العمل المنجز من قبل أعضاء طاقم العمل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تجنيد ميزانيات بحجم كبير يتطلب جهود عالية في تجنيد الأموال في جزء من معظم المنظمات الأهلية، وإن المصادر الرئيسية للتمويل في المنظمات الأهلية يشمل رسوم العضوية والطلب على البضائع والخدمات التي تقدمها المنظمات، إن المنح المقدمة من المؤسسات الدولية أو الحكومات الوطنية والتبرعات الخاصة وعلى الرغم من أن مصطلح المنظمات الأهلية يحمل في ثناياه مضمون الاستقلال عن الحكومة، إلا أنه يوجد هناك بعض المنظمات الأهلية التي تعتمد بصورة أساسية على دعم الحكومة، ومعظم نقاط الضعف الشائعة في هذا القطاع تشمل على: محدودية الخبرة المالية والإدارية، محدودية القدرات المؤسسية، انخفاض مستوى استمرارية طاقم العمل، الافتقار إلى التواصل المؤسسي الداخلي، والافتقار إلى الفهم الاقتصادي والاجتماعي للبيئة الداخلية.

ولقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها: إيجاد حلول لمشكلة البناء التنموي، بحيث تعمل المنظمات على استقطاب أكبر عدد من الأعضاء والذين بدورهم يعملون على انتخاب مجلس إدارة ذو مصداقية وثقة عالية، والعمل على إيجاد حلول لمشاكل المحاسبة، وتحديد من هم الأفراد الواجب مسألتهم، ووضع حلول مناسبة لعملية التقييم، بحيث تعتبر هذه هي المشكلة الحقيقية لدي الممولين، ولكن الفشل في حلها يعود على تقييم المنظمات الأهلية، فيجب أن يكون هناك إدراك لهذه المشكلة، وزيادة التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية ومطابقتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية وبما يخص أنشطتها التطوعية.

## **6. (The International Charity Commission in London ,2005), The Efficient Characteristics Of Non-Governmental Organizations**

**الخصائص الفعالة للمنظمات الغير حكومية:**

هدفت دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية إلى تحديد الصفات المميزة للمؤسسة الخيرية ذات الكفاءة العالية والتي لديها القدرة على إدارة واستخدام مواردها بحيث ترفع

إمكانياتها إلى الحد الأمثل، وكانت أهم نتائج الوثيقة هي أن تقوم المنظمة الأهلية بما يلي: وضع خطط لإدارة مواردها (بما في ذلك مواردها المالية ومهاراتها ومعرفتها وخبرتها وموجوداتها)، وتأخذ بعين الاعتبار أساليب مناسبة للتحكم بالتكاليف وجمع التبرعات وتراقب الأداء الحقيقي، بحيث يمكنها أن تتعرف على أية مشاكل محتملة في الوقت المناسب وان تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وأن يكون لديها أنظمة صارمة للمراقبة المالية الداخلية ولحماية الأموال المجنّدة وهي تتوّع موارد دخلها مثلاً، لتخفيض خطر الاعتماد أكثر من اللزوم على مورد أو موردين، وتتأكد من أن لديها الموارد الكافية قبل الدخول في أي عقد ملزم أو التزام، وأن يكون لديها استراتيجية لجمع التبرعات تقع ضمن إطارات معترف بها وتدرس ماهية أساليب جمع التبرعات التي تكون مناسبة لها، وأن يكون لديها عمليات إجرائية قوية لإدارة كافة نشاطات جمع التبرعات التي تقوم بها المنظمة الأهلية أو من يعمل بالنيابة عنها وعمليات إجرائية للتحكم بتلك النشاطات، وأن تأخذ بعين الاعتبار وتخطط لاستعمال موارد غير نقدية مثل المتطوعين والسلع المتبرع بها والموجودات الطبيعية لاستخدامها من قبل المنظمة الأهلية أو بمثابة استثمار.

ولقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها: تعزيز وجود مستوى عالياً من الفعالية والكفاءة، وأن يكون لديها استراتيجية لكل من استثماراتها ومدخراتها المالية، تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستفيدين الآتية والمستقبلية وتخطط لها، وأن تأخذ بعين الاعتبار التعاون والشراكة مع المنظمات الأخرى (بالإضافة إلى الاندماج مع المنظمات الأهلية الأخرى)، من أجل تحسين فعاليتها وتحسين تقديمها للمعونات والخدمات.

## **7. (jablonksi, 2006), Fundraising Strategies Of Nonprofit Organizations, Michigan State University.**

**استراتيجيات جمع التبرعات في المنظمات الغير ربحية ، جامعة ولاية ميشيغان:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات تجنيد الأموال، وقد اقتبست الدراسة من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (باتيز ووكولين)، حيث أن الدراسة هدفت إلى تحديد ثلاثة محددات داخل المؤسسات، وهي كالتالي: (حجم المؤسسة، منح الحكومة، معدل نسبة تجنيد الأموال)، ولخصت نتائج الدراسة في عدة نقاط، كان من أبرزها: توفير دليل يستخدم في قراءة وصناعة أحداث المستقبل المتعلقة بتجنيد الأموال، وضرورة بناء استراتيجيات تساعد بشكل بناء المؤسسات ليستمرّوا في مهمتهم بتجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: إن العمل من خلال تقديم العون لهذه القطاعات الكبرى يعتبر من أهم الأولويات بالنسبة للمستفيدين، وضرورة التنسيق بين القطاعات

العامة والخاصة في مجال دعم تلك القطاعات وتلبية احتياجاتها، وإعادة هيكلة استراتيجيات تلك القطاعات وتطوير أساليب العمل الإداري لديها بما يتلاءم والخدمات التي تقدمها.

## **8. (Franz , 2005 ), The Importance Of the Internet in Fundraising By Charities Children in Germany.**

**أهمية الانترنت في جمع التبرعات في الجمعيات الخيرية للأطفال في ألمانيا :**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية شبكة الانترنت في جمع التبرعات من قبل المنظمات الغير ربحية، وقد طبق الباحث هذا المفهوم على الجمعيات الخيرية للأطفال في ألمانيا، وقد خلصت الدراسة أنه هناك توجه عالي لدى الجمعيات الخيرية لمفهوم الدراسة، وذلك حيث انها وجدت لنفسها حلولاً مبتكرة ومنسقة لعملية جمع التبرعات عبر الانترنت.

كما أنه لحالات الطوارئ والكوارث تأثيراً كبيراً في استجابة المتبرعين وذلك باستخدام البريد الإلكتروني واللافقات والإعلانات علماً بأن الرسائل الإلكترونية أصبحت أداة مهمة من أدوات الاتصال في وتقدم مزايا عالية جداً في السرعة والتكلفة.

كما انه على الجمعيات الخيرية أن يكون لديها طاقم مؤهل وذو خبرة لإدارة عملية جمع التبرعات عبر الانترنت ومواكبة التطور والتقنيات الحديثة، أيضاً على الجمعيات أن تختار الوقت المناسب لمخاطبة المتبرعين، أيضاً عليها تحديد الفئات المستهدفة بشكل واضح. وقد خلصت الدراسة إلى أن عملية جمع التبرعات عبر الانترنت تعتبر عملية ناجحة في حال كانت لدى الجمعيات خطة استراتيجية واضحة ومنظمة.

## **9. (Jennings, 2004 ) Fundraising: Which Came First, the Project or the Fundraising ?**

**تجنيد الأموال : أيهما يأتي أولاً، المشروع أم عملية تجنيد الأموال ؟**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المحافظة على التوازن بين المشاريع اللازمة وبين توفير الأموال اللازمة لها حيث أوضح الباحث ان هذه المهمة تعتبر من أصعب المساعي التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، وقد تكون مناقشات المشروع والحصول على تمويل لهذا المشروع يجب أن تسير جنباً إلى جنب إلا إذا كانت لدى الجهات المانحة مفاهيم مسبقة عن كيفية رغبتها في تمويل المشاريع.

وحاولت هذه الدراسة معرفة ما إذا كان تجنيد الأموال يعتبر أحد مكونات الخطة الاستراتيجية وهل تتضمن المؤسسة موظفاً مسؤولاً عن التنمية و مدى حصول المنظمة على اولوياتها في التمويل خلال السنتين الماضيتين ومدى استجابة المؤسسة لنداءات تقديم المشاريع حتى ولو كانت هذه النداءات لا تصب ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة

تحقيق التوازن بين المشاريع وبين عملية تجنيد الاموال، كما أنها بينت ضرورة سير عملية تجنيد الاموال وعملية صياغة المشروع جنيا إلى جنب لضمان النجاح ، كما أن التفكير في تمويل المشروع في بداية ولادة فكرة المشروع لا يتعلق بإسكات الأفكار المبتكرة أو الرائدة أو حتى السياسات، أو حتى إعاقة العمليات الأكاديمية.

### **التعقيب على الدراسات السابقة**

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام (فلسطينية، عربية وأجنبية) والتي تناولت موضوع تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية، ولوحظ ندرة الدراسات التي تناولت عملية تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية وخاصة في البيئة المحلية الفلسطينية.

#### **- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

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

#### **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

1. تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال العوامل المؤثرة على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في محافظات غزة.
2. أغلب الدراسات السابقة لم تتحدث عن العوامل المؤثرة بعملية تجنيد الأموال وخاصة في الجمعيات الإسلامية، مثل دراسة (دلول، 2013) حيث تحدثت عن مدى تقييم المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثير ذلك على استمرار التمويل، ودراسة (الرجاوي، 2013) التي تناولت أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات

غير الحكومية على تجنيد الأموال، ودراسة(شرف، 2005) التي تحدثت عن أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية.

3. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث أن مجتمع الدراسة تمثل في الجمعيات الإسلامية في محافظات غزة.

وهنا يبرز إحساس الباحث بالمشكلة وبأهمية تطبيق الدراسة على الجمعيات الإسلامية في محافظات غزة.

ومجمل القول فإن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحث سعة في الاطلاع لكل جوانب موضوع الدراسة، ويأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تجنيد الأموال

المبحث الثاني: الجمعيات الإسلامية

# المبحث الأول

## تجديد الأموال

أولاً: المقدمة

ثانياً: تجديد الأموال

ثالثاً: أهمية تجديد الأموال

رابعاً: آليات ومتطلبات تجديد الأموال

خامساً: وسائل تجديد الأموال

سادساً: العوامل المؤثرة في عملية تجديد الأموال

سابعاً: معوقات عملية تجديد الأموال

## أولاً: المقدمة:

في إطار تنامي أهمية الجمعيات الخيرية وتعاظم دورها في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية وانتشارها، وتعدد مجالات التنمية التي أصبحت تعمل فيها هذه المنظمات وكذلك ما هو متاح لها من فرص وما أصبحت تمتلكه من نقاط قوة من شأنها أن تجعل لهذه المنظمات تأثير أقوى وتدخل أعظم في تحقيق التنمية المنشودة للمجتمعات المحلية أصبح لزاماً أن تتجه هذه المنظمات إلى التركيز على دعم قدراتها لمحاولة الاستفادة القصوى مما هو متاح لها من فرص داخل المجتمعات التي تقوم بتوجيه أنشطتها وخدماتها إليها وأيضاً ما هو متاح لها من فرص نمو ذاتي على المستوى القومي أو العالمي وذلك حتى تستطيع أن تقوم بالدور المطلوب منها بكفاءة واقتدار في سبيل المساهمة في تعبئة موارد المجتمع وتنمية قدراته وتعظيم دور المشاركة المجتمعية وتشجيع أفراد المجتمع كافة على المساهمة الفعالة في دعم أنشطة هذه المنظمات.

ولا شك أن عمليات التنمية المتواصلة والشاملة داخل المجتمعات المحلية هو أحد أهم أدوار هذه المنظمات إن لم يكن هو الدور الرئيسي المنوط بهذه المنظمات القيام به بالتنسيق والتعاون مع القطاع الحكومي، ولا شك أيضاً أنه في سبيل قيام هذه المنظمات بالدور المنوط بها بكفاءة وفعالية لا بد وأن تكون هذه المنظمات نفسها على درجة عالية من الكفاءة في إدارة منظومة العمل بداخلها من جهة وفي التعامل والاتصال بكافة طوائف المجتمع المحلي الذي تعمل فيه من جهة أخرى، وذلك حتى يتسنى لها تعظيم الدور المطلوب من المجتمعات في المشاركة والتأييد لكافة الجهود التنموية التي تقوم بها والذي يعود بالنفع على كافة طوائف هذه المجتمعات في سبيل الرقى بمستوى المعيشة لأفرادها وتحقيق فعال للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المطلوبة، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هذه المنظمات هو تعبئة موارد المجتمع ودفع أفراده لتحديد احتياجاته وترتيب أولوياته والمساهمة في تدبير التمويل لتنفيذ المشروعات التنموية المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات من جهة ومن جهة أخرى العمل على تدبير التمويل (صالح، 2012: 92).

إن زيادة حجم الموارد المالية لمنظمات المجتمع المدني يترتب عليه زيادة مقدرة تلك المؤسسات على تنفيذ المشاريع والبرامج، إلا أن تدبير التمويل يحتاج من المؤسسة إلى زيادة نفقاتها لجمع التبرعات والمتمثل بشكل كبير في العلاقات العامة وشبكة الاتصال مع مجتمع الممولين، وذلك لكون منظمات المجتمع المدني تعتمد بشكل كبير على التبرعات والهبات من مصادرها المختلفة لتنفيذ المشاريع والبرامج الخيرية (الشوبكي وأبو شمالة، 2012: 35).

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

### ثانيا: تجنيد الأموال في الجمعيات الخيرية الإسلامية

المال هو وقود أي عمل خيري مؤسسي يساهم في تنمية المجتمع، وبدونه قد يكون صعبا أن يمارس هذا العمل دوره على النحو المأمول، غير أن تدفق الأموال من المتبرعين إلى المشروعات الخيرية ليس أمرا سهلا، إنما يحتاج إلى جهد منظم من طالب التبرع، حيث يقوم بإقناع المتبرع بمشروعه لكي يموله سواء أكان هذا المتبرع فردا أو مؤسسة.

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

تعد الجمعيات الخيرية أحد ركائز العمل المؤسسي الطوعي في سائر المجتمعات حيث تضع الدول البرامج والخطط لدعم الفقراء وتقديم العون للمحتاجين إلا أن هذه الخطط لا تفي غالبا بمتطلبات واحتياجات الفقراء الذين تزداد أعدادهم في كل أنحاء العالم وتبرز الجمعيات الخيرية كأحد أهم المصادر لسد الفجوة بين ضعف المعونات التي تقدمها الدولة و بين تزايد حاجة الفقراء فهناك الكثير من الأفراد و المؤسسات الذين يبذلون المال كهبات ومعونات للمحتاجين عن طريق الجمعيات الخيرية التي تظل كوسيط بين المانحين والمتبرعين وبين الفقراء والمحتاجين.

وتلعب المؤسسات الخيرية الدينية دورا حيويا في المجتمعات العربية والإسلامية استنادا إلى المرجعية الإسلامية للعمل الخيري التي تقوم على التكافل والحض على فعل الخير كصورة من صور العدالة الاجتماعية ولأن هذه الجمعيات تقوم بدور ايجابي في سد حاجات الفقراء وإيواء المشردين ورعاية الأيتام وتقديم الأغذية للمحتاجين ومعالجة المرضى فإن كثير من المتبرعين الذين يقدمون الأموال لهذه الجمعيات يتأثر قرارهم غالبا بمدى مصداقية الجمعية و مدى ثقتهم بها واطمئنانهم لمصير أموالهم ونظرا لصعوبة تحديد أي الجمعيات الأكثر كفاءة أو الأكثر مصداقية

فقد يتردد الكثير من المتبرعين في منح أموالهم أو هباتهم فتضيع فرص كثيرة لاستفادة الفقراء (كردي، 2010: 11).

وتعرف استراتيجيات تجنيد الأموال بأنها خطة تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة أو هي مجموعة من الأهداف التي تعمل من أجل تسيير أعمالها وتنفيذ أهدافها، و ينبغي للاستراتيجية أن تعمل على تخطيط الإجراءات العملية، وتحديد الموارد و الجداول الزمنية التي سيتم تنفيذها للتأكد من القدرة على تمويل الاحتياجات للأنشطة التي ينبغي إنجازها. وتعتبر استراتيجية تجنيد الأموال أداة أساسية ناجحة لأنها ستعمل على التركيز وتحديد الأولويات وكذلك تنوع أنشطة جمع الأموال، وهذا بالنهاية يساعد على تحديد الأهداف، فالاستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد (بريس، 2008: 41).

### ثالثاً: أهمية تجنيد الأموال للمنظمات غير الحكومية

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

لذلك فإن أهمية تجنيد الاموال للمنظمات الغير حكومية تكمن في: (ماس، 2001: 81)

1. إن أهمية تدبير التمويل تتمثل ببقاء واستمرار عملة المنظمة ، حيث أن وجود تمويل لدى المنظمة يعني قدرة المنظمة على دفع تكاليف المشاريع، وتنمية وتطوير برامج المستقبل، وأيضاً قدرة المنظمة على دفع أجور العاملين للحفاظ على عطائهم ، وقدرتها على الحفاظ على ما لديها من أصول والعمل على زيادتها.
2. التوسع والتطوير في العمل، حيث أن مواجهة تحديات المستقبل تعني الحاجة لعمل تطويرات وتوسعات في العمل، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة، والتوسع في مناطق جديدة للعمل، وإجراء مزيد من البحوث والاستقرارات وتنفيذ حملات للدعوة وحشد التأييد.

3. الحد من التبعية والاعتمادية، حيث أن انسحاب أحد مصادر التمويل يعني أزمات تمويلية للمنظمة، وإن اعتمدت المنظمة على جهات تمويل رئيسية لا يساعدها على وضع أجندة خاصة بها، وتظل حبيسة الأجندات الخارجية.

4. بناء قاعدة شعبية مساندة ، حيث أن زيادة عدد المساندين والمؤيدين لنشاط المنظمة يعني زيادة فرص الحصول على تمويل لمرات أخرى، وكذلك زيادة فرص الحصول على جهود تطوعية وزيادة فرص الحصول على مؤيدين جدد من خلالهم، وأخيراً تعتبر مؤشر جيد على مدى قدرة المنظمة على جذب المؤيدين.

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

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

وتبرز أهمية تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية لأن ذلك من شأنه أن يزيد من قدرة تلك المؤسسات في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني الذي تضرر بشكل كبير في السنوات الأخيرة. بسبب العدوان الإسرائيلي المتواصل، الذي أدى إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفلسطينيين حيث أظهر تقرير البنك الدولي، أن أكثر من نصف الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر، وإن 16% من الفلسطينيين، أي قرابة 600 ألف فلسطيني في الأراضي المحتلة عام 1967م، غير قادرين على اقتناء الحد الأدنى من الحاجيات الضرورية، وأوضح

التقرير أن ربع قوة العمل الفلسطينية عاطل عن العمل، إضافة إلى دخل العاملين انخفض بثلاث ما كان عليه (سكستون، تقرير البنك الدولي، 2000: 12).

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

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

### التمويل في المنظمات غير الحكومية:

لقد ساد اعتقاد في أوساط المانحين إن منظمات المجتمع المدني أفضل الأدوات لإحداث تغيير ديمقراطي حقيقي في الدول النامية، وقد تكون بعض الشواهد قد أثبتت مقدرة المجتمع المدني علي إحداث تغيير في بعض الحالات الإفريقية لفترات قصيرة في مطلع تسعينات القرن الماضي، وكما هو الحال في التحول الكبير في وسط وشرق أوروبا لكن مثل هذا الفهم ينقصه الدفع باتجاه علاقة سوية في عملية الاستخدام الأدوات(أبوسيف، 2003: 110).

ويعتبر تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في إحداث التحولات المرغوبة في الشرق الأوسط من نقاط الاتفاق بين الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة وهو ما تأكد في اجتماع الدول الثمانية الكبار G8 في الولايات المتحدة الأمريكية في يونيو 2002، كما تم التأكيد على ذلك خلال لقاء المستشار الألماني (غيرهارد شرودر)، والرئيس بوش أوائل العام (2004)، والإعلان

المشترك الذي اتفقا فيه على الهدف الطموح "دعم الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون والفرص الاقتصادية والأمن في الشرق الأوسط الكبير"، كما تأكد فيما بعد في القمة الأوروبية الأمريكية في قمة الناتو في استانبول 2005 (قاسم، 2005: 27).

ويعد التمويل من أكثر الجوانب أهمية وحيوية بالنسبة للمنظمات الأهلية، فعليه يتوقف حجم نشاطها، ونوعيته، ومستواه، وأثره على المجتمع الذي تخدمه وتزداد هذه الأهمية نتيجة لطبيعة مصادر تمويل المنظمات التي تتسم بالمرونة والتغيير وتأثيرها بالمناخ السياسي والاجتماعي للبلاد، فضلاً عن تمتلئ التمويل من مساهمة كبيرة في القيمة الاقتصادية للقطاع الأهلي ككل، فهو يمثل القيم المالية والعينية التي تدخل إلى ميزانية الجمعية لتغطية النفقات الثابتة والجارية لها، والتي تشمل بعض الأنشطة التي تسهم بدورها في عملية التمويل المستمرة، وكما يعتبر التمويل موضوعاً حساساً وهاماً بالنسبة للعمل الأهلي الفلسطيني فقد حظيت المنظمات الأهلية الفلسطينية برعاية المؤسسات الدولية الراحية لعملية التنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتستخدم هذه الجهات نفوذها في الترويج لدور مميز للمنظمات الأهلية مثل مشروع البنك الدولي "برنامج دعم المنظمات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة أو مشروع تمكين الممول من وكالة التنمية الأمريكية(ماس، 2001: 81).

إن معظم التمويل الخارجي الذي تتلقاه المنظمات الأهلية الفلسطينية يأتي إما من منظمات أهلية دولية أو من مصادر مخصصة لتمويل المنظمات الأهلية وليس الهيئات الحكومية وبكلمات أخرى إن المنظمات الأهلية الفلسطينية تتنافس ليس مع السلطة الفلسطينية بل مع منظمات أهلية في بلدان أخرى(البرغوثي، 1997: 87).

#### رابعاً: آليات ومتطلبات تجنيد الأموال

تشكل التبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية، وللحصول على التبرعات لا بد من إتباع الآليات والأساليب والوسائل المناسبة التي تقنع المانحين في تقديم التبرعات المطلوب. ونظراً لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين، فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للجمعيات الأهلية حق جمع التبرعات من الجمهور، أو من خلال إقامة الحفلات، أو من الأسواق الخيرية والمباريات الرياضية، أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها، وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة (قانون رقم (1) لسنة 2000م: الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون).

إن المبادرة للقيام بأي عمل يجب أن يكون له متطلبات تتوفر له كمسببات للنجاح، ولإتمام انجاز هذا العمل حتى يحقق أهدافه وفق ما خطط له، وإن اهتمام الممولين بتطبيق سياساتهم التمويلية التي تفرضها عليهم تلعب دوراً هاماً في تحديد مصير مقترح المشروع؛ ومن أهم المتطلبات والشروط التي يأخذها الممولون بعين الاعتبار وهي كالتالي: (عطية، 2006: 15).

- 1- البناء التنظيمي السليم، الذي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات وأن يعمل على تحديد أهداف المنظمة.
- 2- الكفاءة المؤسسية، أي فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.
- 3- سياساتهم التمويلية ومدى قدرة المنظمة التي تحصل على المنحة على تطبيقها.
- 4- القيادة الفاعلة، وهي قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات من أجل العمل.
- 5- درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الأهلية.
- 6- إدارة الموارد البشرية، أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- الكفاءة التسويقية، وتهدف إلى وجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها وللعمل على استقطاب الفئات المستفيدة.
- 8- أنظمة وأساليب العمل، وهي مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة.

### خامساً: وسائل تجنيد الأموال في الجمعيات الخيرية

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

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

5. **الاتصالات التليفونية** التي تنقل رسالة المؤسسة ببساطة ويسر وتأخذ صفة غير رسمية مع الجهة، سواء أكان فردا أم أسرة، ويتم فيها طلب الدعم والمساندة منهم.
6. **المناسبات الخاصة:** كالأعياد أو في رمضان، أو المناسبات التي أصبحت متعارفا عليها أو عيد الأم، أو يوم كبار السن وخلاف ذلك، حيث يتم إعداد ترتيب للاتصال بالمانحين.
7. **الدعوة للتبرع** بواسطة الإعلان بوسائل الإعلام المختلفة، ويتطلب ذلك اعتماد وسائل ذكية لافتة للانتباه في الإعلان بالإضافة إلى البساطة.
8. **الدعوة للإسهام في تغطية نفقات الخدمة**، كما هو الحال في الدعوة لكفالة اليتيم، أو تغطية تكاليف علاج مريض أو تغطية نفقات تعليم طالب جامعي، أو تكاليف رعاية طالب معاق.
9. **الحفلات السنوية** التي تقيمها المنظمات التطوعية التي يدعى إليها الميسورون والمقتدرون والمهتمون بعمل الخير. وتقام في العادة في إحدى القاعات الكبرى، حيث يجتمع الجميع ويقدمون تبرعا للجمعية بالإضافة إلى رسوم المشاركة. وهناك حفلات أخرى، بالإضافة إلى الحفلات السنوية كأن يكون ذلك حفل إفطار تقشفا، وقد تأتي الحفلة السنوية ضمن مفهوم موائد الخير الذي يتم فيه تبرع الأغنياء لإقامة موائد إفطار في رمضان للفقراء والمحتاجين.
10. **مقترحات المشاريع** خاصة عندما تقوم المنظمة التطوعية بتقديم المقترحات المتعلقة بطلب تبرع لإنشاء مشروع أو تكملته، أو تشغيل مشروع طبي أو تعليمي أو اجتماعي. وقد أصبح إعداد المشاريع وصياغتها من أهم الوسائل المعتمدة خاصة من المنظمات المانحة لتقديم الدعم أو مواصلته والمتعلقة بتنفيذ المشاريع الخيرية.
11. **الأسواق الخيرية** والبازارات التي تقيمها المنظمات التطوعية بهدف تسويق منتجاتها كإحدى الوسائل المتاحة لجمع التبرعات.
12. **المعارض الفنية**، وهي لا تختلف عن الأسواق الخيرية والبازارات، ويسهم في العادة الفنانون برسوماتهم وأعمالهم الفنية بحيث يخصص العائد لأعمال المنظمة التطوعية.
13. **الحملات الإعلامية** للدعوة إلى دعم المنظمة التطوعية، وذلك عبر وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.
14. **حصالة الخير** وتوضع في الأسواق أو المدارس، وتستهدف جمع التبرعات من الراغبين في ذلك. وقد تم في الأردن توزيع آلاف الحصالات على الأطفال في المدارس ضمن مشروع القرش الخيري، الذي يدعو المواطنين إلى الإسهام يوميا بقرش واحد، على أساس أن القرش هو أصغر فئة في العملة.

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

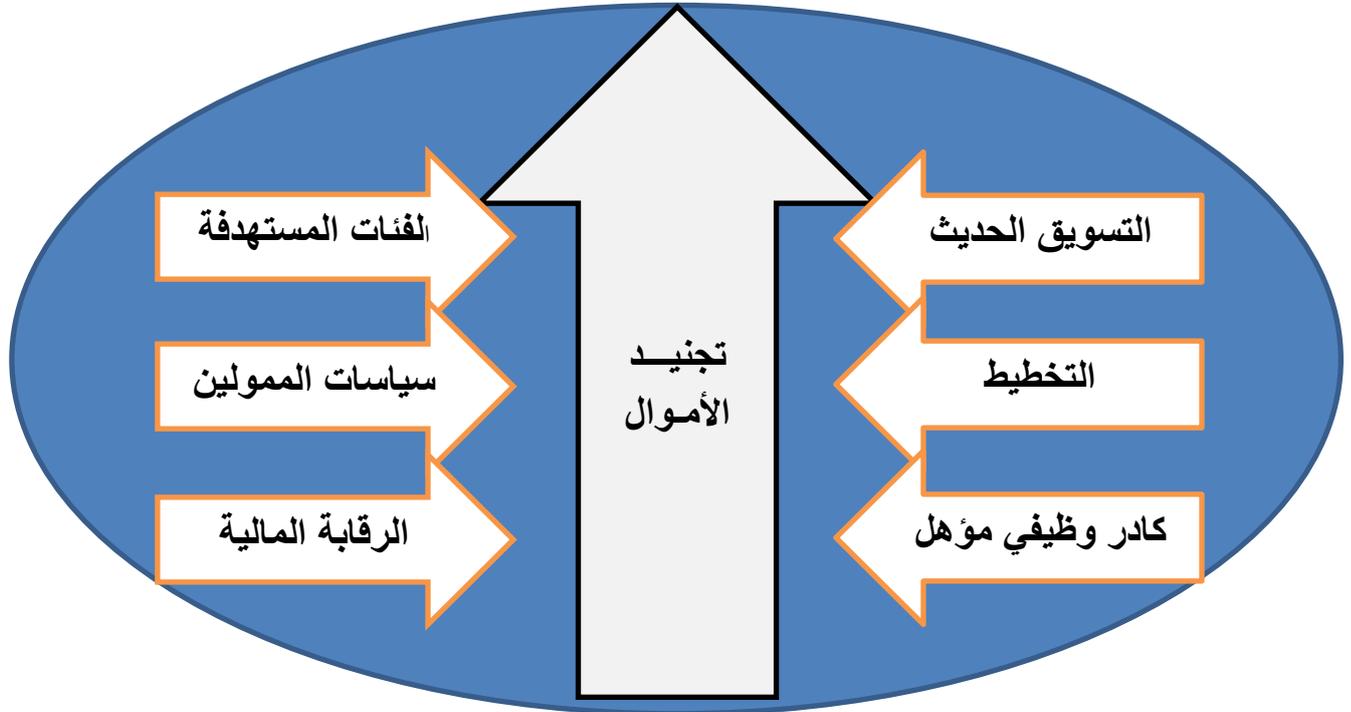
### سادساً: العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال:

تتأثر التبرعات في المنظمات الخيرية بعدة عوامل، وتتباين مصادر تلك العوامل من خارجية تتبع من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الخيرية وداخلية تتبع من بيئة المنظمة الخيرية ذاتها وأسلوب تعاملها مع عملية جمع التبرعات.

تختلف المنظمات الخيرية في جوانب إدارية عديدة، كالثقافة التنظيمية، ومستوى الوعي الإداري، والتي ينعكس أثرها على طريقة تعاملها مع عملياتها ووظائفها الإدارية، هذه الاختلافات يمكن أن تعتبر عوامل داخلية، والعوامل الداخلية هي تلك العوامل النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة الخيرية والتي تملك المنظمة التحكم فيها(الحيدري، 2004: 21).

ومن خلال مراجعة الباحث لأدبيات تجنيد الأموال، يمكن استعراض بعض العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال والتي من شأنها أن تسهم في نجاح أو إخفاق المنظمات الخيرية في جمع التبرعات، وذلك من خلال التصور المبدي الآتي:

شكل (2) تصور للعوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال



المصدر: إعداد الباحث، 2014

## التسويق الحديث:

إن دخول التسويق إلى الجمعيات، وتفعيل دوره كان متأخراً جداً، ويرجع ذلك إلى الفهم الخاطئ من قبل هذه الجمعيات لمعنى التسويق، يحث اعتبرته وسيلة للبيع والتأثير والافتتاح فقط، وأنها لا تحتاج لذلك التسويق كونها في سوق البائعين والطلب على خدماتها أكبر من العرض المقدم.

والحقيقة أن التسويق لا يعني البيع والتأثير والافتتاح فحسب، فالتسويق هو: "تلك الوظيفة التي تمكن المنظمة من تصميم المنتجات والخدمات وتسليمها والاحتفاظ بالاتصال المستمر مع العملاء والتعرف على احتياجاتهم، وتطوير منتجاتها لتلبية تلك الاحتياجات وبناء برامج اتصالات لتعبر المنظمة عن أهدافها(كلثوم، 2011: 50).

كما أن إدارة التسويق تعتبر من أهم الإدارات التي يمكن أن تعتمد عليها أي منظمة وذلك لتحقيق أهدافها الرئيسية وضمان استمراريتها ونموها، وقد أدى القصور في معرفة حقيقة الدور الذي يمكن أن تقوم به تلك الإدارات إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب وضياح الجهود في كثير من الجهات الخيرية.

وتكمن أهمية نشاط التسويق في العمل الخيري في الكشف عن الفرض التسويقية التي تساهم في استمرارية وجود الجهات الخيرية بالإضافة إلى إعطائها القدرة على التنسيق مع مثيلاتها من الجهات الأخرى في تسويق الأعمال الخيرية(القدومي، 2009: 117)

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة التسويق اليوم هو تقسيم الأسواق وتحديد الفرص التسويقية، فالمتبرعون لا يفرقون بين الجهات الكبيرة والصغيرة عند القيام بالتبرع وإنما يعتمدون على مقدرة الجمعية في الوصول إلى المتبرع وإقناعه بتبني أحد المشاريع الخيرية، لذا تأتي أهمية نشاط التسويق فيا لاستحواد على هؤلاء المتبرعين عن طريق التميز بالإعداد المسبق لهم وتطبيق أنشطة التسويق المختلفة، والقضاء على العشوائية في العمل الخيري(دلول، 2013 : 118).

## التخطيط:

ترتبط عملية جمع التبرعات ارتباطاً وثيقاً برسالة المنظمة الخيرية وأهدافها، ومن المفترض أن تنطلق من حاجات المنظمة المالية، لا أن تتساق المنظمة الخيرية وراء تحقيق رغبات المتبرعين أو حاجات المستفيدين فقط، مع أهمية مراعاة ذلك، كما أن حجم ونوعية التبرعات تتأثر بصورة مباشرة بالعوامل المحيطة بالمنظمة الخيرية، وهذا ما يجعل عملية التخطيط من أهم عوامل نجاح المنظمات الخيرية في جمع التبرعات التي تحتاج إليها.

حيث يتيح التخطيط فرصة إطلاع العاملين في جمع التبرعات على خط سير أعمالهم ، كما يجعلهم يركزون على المهم أثناء انغماسهم في اعمال متداخلة، ويساعد التخطيط كذلك على عدم إهمال بعض الجزئيات والتفاصيل المهمة(الحيدري، 2004: 20).

### استراتيجية تدبير الأموال:

تعتبر استراتيجية تدبير التمويل أداة أساسية ناجحة لأنها تعمل على تركيز وتحديد الأولويات وكذلك تنويع أنشطة جمع الأموال، هذا وبالنهاية يساعد على تحديد الأهداف ، فالاستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد، وهناك عدد من الأسباب التي توضح أهمية استراتيجية التمويل وهي :

- 1- قد تساعد مجلس الإدارة للنظر في المخاطر المرتبطة بأي أعمال متعلقة بتجنيد الأموال.
  - 2- تفيد في دعم متطلبات بيان السلوك المطلوب كأهم المتطلبات.
  - 3- قد تتم الحاجة لها أيضا في دعم طلب المنح، وسيمكن الممولين المحتملين من تحديد قدرة المنظمة وما إذا كانت أموالهم ستساعد في تحقيق الهدف المطلوب.
- وليس هناك صيغة محددة لكتابة استراتيجية لتجنيد الأموال، وعلى الرغم من أن المحتويات الأكثر استخداماً كما يلي: (برايس، 2008: 43).

- 1- الرسالة:
- 2- الوضع الحالي للمنظمة
- 3- التخطيط المؤسسي
- 4- الدخل الحالي للمنظمة
- 5- جمع الأموال
- 6- سياسة تخفيض التكاليف
- 7- مراجعة ومراقبة التمويل
- 8- استراتيجيات الخروج
- 9- الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل

### الكادر الوظيفي المؤهل:

نظرا لأن المنظمات الخيرية تقدم منافع غير ملموسة للمتبرعين، فإن هناك تلازما ضمنا بين المشاريع التي تسوق لها المنظمات الخيرية وشخصية مقدمها ، وهذا ما يجعلنا لعنصر البشري

أكثر أهمية في عملية جمع التبرعات ، مما يفرض على المنظمات الخيرية الاعتناء بالعاملين فيها خاصة أولئك الذين يواجهون الناس ويسعون للحصول على التبرعات والموارد المالية منهم.

وعموماً فإن الكوادر البشرية أحد أهم العوامل التي يركز عليها نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها، ويتجسد اعتناء المنظمات بالعاملين فيها من خلال عدة محاور، تبدأ باختيار أفضل العناصر وتدريبها على تحمل المسؤولية، وبعث روح المبادرة والإبداع، وحثهم على بذل الجهود ومضاعفة الانتاج، وذلك بتوفير الضمانات اللازمة لهم(الحيدري، 2004 : 25 -26).

إن اختيار الموظف المناسب وبذل الجهد للحصول عليه ، يسهم إلى حد كبير في نجاح المنظمة، كما أن إشباع حاجات الموظفين يمكن المنظمات من خلق طاقات عاملة وفعالة ذات إنتاجية عالية وكفاءة متميزة، ويعتبر التحفيز والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي وتحديد رواتب مناسبة، من ملامح اعتناء المنظمة بكوادرها البشرية، فإن غياب معايير مقننة للحوافز، مثلاً قد يؤدي إلى آثار عكسية على نفسية العاملين وإشاعة عدم الرضا، وبالتالي نقص في إنتاجيتهم.

كما أن التدريب يعزز من قدرة الموظف الإبداعية ويحفز عنصر المبادرة لديه ، ويحسن من الأداء وزيادة الانتاجية، وقد أصبح بذلك عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات في أداء أعمالها بالشكل المطلوب.

وتبرز أهمية عملية تقييم أداء الموظفين من خلال ما تتيحه هذه العملية من فرص النمو، والتطور للفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن تصميم المنظمة لنظام جيد للرواتب يجعل الموظفين يشعرون بالعدل والرضا مما يشجعهم على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

#### الفئات المستهدفة:

من الأمور التي تسهل حصول المنظمة على الدعم المالي هو وضوحها في تحديد المجالات التي سيتم إنفاق المال فيها، بمعنى أن على المنظمة أن تحدد كافة الجوانب المتصلة بالمشروع والتي ستقوم بإنفاق المال بها، مثلاً سيكون هناك ثلاثة أنشطة في المشروع تحتاج إلى دعم أو أن تنفيذ المشروع يحتاج إلى شراء عدد من أجهزة الكمبيوتر وغير ذلك ، وبشكل عام كلما كانت المنظمة دقيقة في التحديد كان موقفها أفضل في طلب الدعم.

ولأن ثقة المجتمع هي رأس مال أي جمعية خيرية، فإن الحاجة ملحة لوجود جهة ما ، أو مؤسسة تقوم بالتقييم الموضوعي لعمل هذه الجمعيات لتحديد كفاءتها وتقديم المشورة للمتبرعين بخصوص معايير اختيار الجمعية الخيرية التي يقدم إليها الهبات، و المعونات ليتأكد أنه وضعها في أيد أمينة وأنها ستسير المسار الطبيعي.

إلا أن هذه الثقافة للأسف تفتقر إليها أغلب الدول خصوصاً الدول العربية والإسلامية بمعنى غياب الجهة التي تقدم المشورة والدعم الفني للراغبين في تقديم المعونات والهيئات ولذا كانت تجربة مؤسسة Charity navigator تجربة رائدة وجديرة بالاهتمام (كردي، 2010: 37).

### سياسات الممولين:

تعتبر سياسات وأجندة المانحين من العوامل الخارجية التي تؤثر في علاقة المنظمات الأهلية بمجتمع المانحين، فعلى سبيل المثال تنظر العديد من المؤسسات الإسلامية المانحة إلى دعم البرامج والمشاريع التي تتعلق بكفالة الأيتام، وبالتالي فهي تتعامل مع المنظمات الأهلية التي تدير مثل تلك الأنشطة، في حين تدعم مؤسسات غربية برامج تتعلق بالمرأة والطفل والديمقراطية وحقوق الإنسان، وبالتالي فهي تتعامل مع منظمات أهلية متخصصة في تلك المجالات ومن هنا ينبغي على المؤسسات الأهلية دراسة ومعرفة أجندة وسياسات الممولين، لأن ذلك يساعد على تحقيق أهدافها بأقل جهد وأوفر تكاليف وأسرع وقت (شرف، 2005 : 78).

تعتمد قدرة المؤسسات الأهلية على تجنيد التمويل اللازم لتنفيذ برامجها ومشاريعها الإغاثية والتنمية 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 الأهلية إقامة علاقات دبلوماسية مع الممولين وإقناعهم بأهمية وضرورة البرامج والمشاريع التي تعمل على تنفيذها، ودورها الإيجابي على 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، كما أن اختلاف مصادر التمويل يوجب على المؤسسات الأهلية أخذ ذلك الاختلاف بالحسبان ومراعاة اختلاف فلسفات وتوجهات وأهداف مصادر التمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم الانحراف عن أهدافها المحددة وعدم الانجرار وراء تمويل قد ينحرف بها عن تحقيق تلك الأهداف. ولا تقتصر العلاقة على الدعم المالي، بل تشمل أشكالاً أخرى من الدعم الفني وتطوير القدرات، من خلال الخبراء الأجانب، وتوفير منح دراسية، وتدريب على مهارات فنية وإدارية مختلفة، مرتبطة بنشاطات هذه المنظمات، وتسهل بعض الجهات المانحة فرص مشاركة مسؤولين وعاملين في المنظمات المحلية في المنتديات الإقليمية والدولية، وفي ورش ومؤتمرات، وفي عضوية شبكات ومنظمات إقليمية ودولية (لداود، وآخرين 2001: 95).

## معايير التمويل:

يملك المانحون أجندة تمويلية خاصة بهم، تعكس مصالحهم، تعكس مصالحهم، ويمكن تمييز ثلاثة معايير تمويلية أساسية بين المانحين العاملين في فلسطين، وهي: (دلول، 2013: 48-49)

1. **المعيار السياسي:** وضحت بعض الهيئات المانحة دوافع وجودها في فلسطين مثل النرويج أو كما فعلت الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA).
2. **المعيار القطاعي:** يميل المانحون إما لدعم الأولويات القطاعية، أو دعم قطاع محدد بعينه، فعلى سبيل الذكر نجد أن مؤسسة هنريشبول الألمانية (Heinrich Boll stiftung) تميل لدعم قطاعي العنف ضد المرأة، والتعليم غير الرسمي، أما بالنسبة لمؤسسة أوكسفام - كوبيك (Oxfam-Quebec) تدعم برامج الإقراض الصغيرة للمرأة والتمكين والمدافعة، وما زالت بعض المنظمات الدولية مثل الصندوق الكندي للتنمية (Canada Fund) تستهدف اللاجئين.
3. **المعيار المهني:** المعيار المهني هو المعيار الأساسي الثالث للمنح، حيث تفضل الهيئات المانحة الكبرى التعامل مع المؤسسات الأهلية المحلية الكبرى، وتشتترط على المؤسسات الأهلية الخضوع لتدقيق داخلي لضمان التزام المؤسسة بالمعايير الدولية (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID)، كما ويشترك المانحون صياغة مقترحات مشاريع قبل اتخاذ القرارات بصرف التمويل.

ولقد تأثرت سياسات التمويل الدولي وإدارتها بثلاث مؤثرات رئيسية: المؤثر الأول يتعلق بإدارة السلطة الوطنية للتمويل المقدم، والمؤثر الثاني المؤثر الإسرائيلي وتأثيره على التمويل الدولي، والمؤثر الثالث سياسات الدول ومنهجية الدول والهيئات التي تقدم التمويل الدولي (دلول، 2013، :57).

## الرقابة المالية:

الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية، وتعتبر الرقابة صمام الأمان لقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ومخططاتها، وقد قام العالم الإداري هنري فايول بتعريف الرقابة، ووصفها بأنها تقوم بالتأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات، وتتبع أهمية الرقابة من كونها الأداة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تقوم بالربط الوثيق بين الوسائل والغايات من خلال

توحيد الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية البعيدة والقريبة، وتهدف الإجراءات الرقابية إلى التأكد من صحة الإجراءات الإدارية والمالية ومسايرتها لمختلف الخطط والسياسات العليا، كما وتساعد الرقابة في تقييم الأداء الفردي والتنظيمي من النواحي السلوكية والفنية وتعمل على تعزيز قدرات المدراء على اتخاذ القرارات من خلال تحديد الانحرافات عن الخطط والمعايير.

ومن الأغراض المهمة للرقابة أنها تساعد المؤسسة على تطوير النظم والاجراءات المتعلقة بتحسين خدماتها وزيادة مواردها المالية، ويمكن تقسيم الرقابة المالية على المؤسسات الأهلية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: (شرف، 2005: 14-16)

1. من حيث الجهة التي تمارس الرقابة، تنقسم إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.
2. من حيث المعيار الزمني، تنقسم إلى رقابة سابقة ورقابة لاحقة ورقابة أثناء التنفيذ.
3. من حيث مستوى الرقابة، وتنقسم إلى رقابة مالية تقليدية ورقابة الكفاءة والتوفير ومراقبة نتائج البرامج. ويمكن أن نذكر نموذج واحد من أقسام الرقابة المعروفة وهي رقابة الجهات المانحة التي تقوم بتمويل ودعم المشاريع والأنشطة، ويمكننا الحديث بأن التطورات الأخيرة التي وقعت في الأراضي الفلسطينية الخاصة بقضايا الفساد وانتشاره في المؤسسات الفلسطينية وإساءة استغلال الأموال العامة لخدمة، هذا أدى إلى تغيير الممولين لنظراتهم وعلاقاتهم مع المنظمات الأهلية في فلسطين، ونتيجة لذلك وغيره من التشكيك وانعدام الثقة والمصادقية تجاه المنظمات المحلية فقد اتخذت بعض المنظمات والجهات الممولة والمانحة بعض الأساليب الجديدة والتدابير المتعلقة بالرقابة ومتابعة البرامج والمشاريع التي تمولها لتضمن التزام المنظمات الأهلية ببنود اتفاقيات التمويل والأوجه المخصص لها، وهو ما أصبح يعرف برقابة الجهات الممولة، وقد أخذت هذه الرقابة أشكالاً عدة حسب استراتيجية وفلسفة المؤسسة ومنها:.
- تشترط بعض المؤسسات المانحة على المؤسسة الأهلية تعيين مدقق حسابات خارجي مستقل لمراجعة وتدقيق حسابات المشروع أو البرنامج الممول منها بشكل مستقل ومنفصل.
- تعيين مدقق الحسابات من قبل المؤسسات المانحة يكون إما مدقق حسابات مستقل يتبع لأحد مؤسسات التدقيق المحلية ذات المصادقية والسمعة العالية، أو قد يكون مؤسسة تدقيق عالمية ترسل مندوبين عنها لتدقيق حسابات البرامج والمشاريع، وفي كلا الحالتين يتم خصم كافة المصاريف والأتعاب المتعلقة بمدقق الحسابات من موازنة المشروع، وختاماً يجب التنويه إلى أن تكلفة رقابة الجهات المانحة تكون أكثر تكلفة من غيرها من أقسام الرقابة الأخرى. (شرف، 2005: 22-23)

## سابعاً: معوقات عملية تجنيد الأموال

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

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

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

وفي ذات السياق يواجه العمل الخيري ومؤسساته اليوم كثيراً من العقبات والصعاب أشهرها، تلك التي تتعلق بتمويل ودعم مناشطه واستمرار برامجها، ومن تلك العقبات (عطية، 2007: 17)

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

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

ب- التضييق على التبرعات والتحويلات المالية للمؤسسات الإسلامية.

ت- تصفية المؤسسات الخيرية النشطة .

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

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

ح- تخوف الكثير من الموسرين وإحجامهم عن الاستمرار في دعم العمل الخيري، متأثرين بالحملات الدعائية ومؤثرين السلامة، مع قلة وعي الكثير من المستثمرين في دعمها منهم، في العطاء غير المدروس والإنفاق على أمور جانبية لا ترتقي إلى مستوى حاجة الأمة وأولوياتها في الإنفاق ، إضافة إلى وجود الفارق الهائل بين إنفاقهم الشخصي وأنفاقهم الخيري .

خ- هناك تحديات داخلية في المؤسسات الخيرية نفسها منها الضعف المؤسسي والضعف في جودة التنفيذ للمشاريع الخيرية، ومنها ضعف التواصل مع المتبرعين وضعف تأهيل الكادر الوظيفي، إضافة إلى عدم توفر الخبرة الكافية في إدارة الموارد وضعف أنظمة الرقابة على الأداء والموارد، وغيرها، الأمر الذي يكرس الشكوك ويزيد من تثبيت الكثير من الشائعات التي تدور حولها، ويزيد من ضعف حماس المتعاطفين في دعمها.

وللتغلب على العقبات السابقة وغيرها مما لم يسعف الوقت بذكره، ينبغي للقائمين على هذه المنظمات إعادة النظر في أعمالها وهيكلها وإعادة ترتيب أولوياتها في ضوء المعطيات المعاصرة، ونجمل هذه الحلول في العناصر التالية : (عطية، 2007: 21)

أ- تحديد أولويات العمل الخيري.

ب- ترشيد العمل الخيري، نظرة اقتصادية.

ت- اتجاهات مهمة لتعظيم الموارد المالية.

ث- فن خدمة المتبرعين والاهتمام بهم .

ج- نصائح للاحتفاظ بالمتبرع مدى الحياة.

ح- تجنب الأخطاء القاتلة في جمع التبرعات.

## المبحث الثاني الجمعيات الإسلامية

أولاً: المقدمة

ثانياً: الجمعيات الخيرية في فلسطين

ثانياً: الجمعية الإسلامية - محافظات قطاع غزة

ثالثاً: المعوقات التي تواجه العمل الخيري في فلسطين

## أولاً: المقدمة:

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً لمنظمات المجتمع المدني ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وتدعيم التنمية حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية وفي تنفيذها بعض برامج وسياسات التنمية السكانية وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجيات مكافحة الفقر وغيرها، ولقد أصبح من المتاح لمنظمات المجتمع المدني في بلادنا العمل على كافة المستويات الانسانية والاجتماعية والاقتصادية والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة والحيوية التي تهم أفراد المجتمع(عطية، 2006: 38).

كما تؤدي المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة مما أعطاها اهتماماً خاصاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ، فينما بقيت بعض المنظمات غير الحكومية تؤدي دورها التقليدي في أعمال الإغاثة والإحسان، وتقديم الرعاية الاجتماعية الممكنة على الصعيد المحلي، ونلاحظ انطلاق القسم الآخر منها متجاوزاً الحدود المحلية والوطنية متجهاً صوب الساحات الدولية والعالمية ، وتقوم حالياً المنظمات غير الحكومية بأدوار إيجابية متنوعة من خلال أهدافها ووسائل عملها ومصادر تمويلها وقدراتها، وقد مكنتها ذلك من الحصول على دعم شعبي واحترام دولي بارز مما كان له أثر واضح في مساهمتها بالميادين المختلفة، وهذا ما دفع الجهات المانحة الدولية وحكومات الدول المتقدمة بالاعتماد على المنظمات غير الحكومية في تنفيذ الكثير من مساعداتها وبرامجها التنموية في الدول النامية، مما أدى إلى إكسابها قوة ونفوذ داخل تلك الدول، وقد كانت الحكمة في الاعتماد على المنظمات غير الحكومية ترجع لكونها أكثر كفاءة وأقل بيروقراطية من المنظمات الحكومية في الدول النامية(دلول، 2013: 15).

## ثانياً: الجمعيات الخيرية في فلسطين

تعود بدايات عمل الجمعيات الخيرية في فلسطين إلى نهاية الحكم العثماني، وتحديدًا بعد صدور قانون الجمعيات العثمانية عام 1907م، وهذا ما يفسر سبب إطلاق البعض عليها مسمى الجمعيات العثمانية إلى الآن.

وقد استمر عمل الجمعيات الخيرية (العثمانية) إبان فترة الاحتلال البريطاني لفلسطين الممتدة منذ عام 1917م، وبعد قيام الكيان اليهودي في 15 مايو 1948، خضعت الأراضي الفلسطينية لثلاث سلطات مختلفة وهي كالاتي: (موقع مركز بيت المقدس للدراسات ، 2013 )

- الضفة الغربية خضعت للحكم الأردني.

- قطاع غزة خضع للحكم المصري.

- الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م بقيت خاضعة لحكم الاحتلال اليهودي.

وبعد الهزيمة الكبرى عام 1967 م خضعت كل الأراضي الفلسطينية لحكم الاحتلال اليهودي الذي بدوره رفض الاعتراف بانطباق اتفاقية جنيف الرابعة على الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، وخاصة الضفة الغربية وقطاع غزة، ومع القبول فقط بانطباق الشق الإنساني من الاتفاقية، وهو ما يفسر استمرار بقاء عمل الجمعيات العثمانية في الضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة لوجود بعض الأسباب الأخرى التي أدت لموافقة سلطات الاحتلال العسكري على عمل الجمعيات العثمانية، وأهمها:

1. ثقل الأعباء الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على حاجات اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وعدم قدرة سلطات الاحتلال العسكري على تحملها.

2. رغبة سلطات الاحتلال العسكري الصهيوني في تركيز جل جهدها في الجوانب الأمنية والعسكرية.

3. إظهار سلطات الاحتلال أمام الإعلام كدولة متحضرة وذات أبعاد أخلاقية عبر السماح للمؤسسات الإنسانية والدولية بالعمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967م.

وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلمها لزام الأمور في معظم أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1994م، بعد اتفاقات السلام المبرمة مع الكيان اليهودي، زاد عدد الجمعيات وتنوع مجال أنشطتها، وبقيت تعمل طبقاً للقانون العثماني الصادر في عام 1907 وتحت مسمى الجمعيات العثمانية.

وهذا ما استدعى من السلطة الفلسطينية إعادة تقييم شامل لعمل الجمعيات الخيرية، حيث تم تنظيم عملها ضمن قانون رقم (1) لسنة 2000م والذي تم إقراره من طرف المجلس التشريعي الفلسطيني، وقد أطلق عليه قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية، وهو القانون الذي تخضع له حالياً الجمعيات الخيرية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

## ثالثاً: الجمعية الإسلامية - محافظات قطاع غزة:

### نبذة عن الجمعية الإسلامية:

تأسست الجمعية الإسلامية عام 1396هـ - 1976م كجمعية خيرية مرخصة، على أيدي مجموعة من أبناء فلسطين المخلصين لدينهم ووطنهم، وانطلقت منذ اللحظة الأولى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، سعياً للحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية للمجتمع الفلسطيني في قطاع غزة، والذي كان تحت الاحتلال في ذلك الوقت، واهتمت بمد يد العون للأسر الفقيرة والمحتاجة، وللأيتام، والمساهمة في إعداد جيل من أبناء الشعب الفلسطيني، ليكون لبنة لمجتمع إسلامي صالح، وذلك من خلال تقديم خدماتها في مختلف المجالات تربوياً واجتماعياً ورياضياً وصحياً.

وبعد قدوم السلطة الوطنية، صادقت وزارة الداخلية بتاريخ 1995/12/6م على إعادة تسجيل الجمعية الإسلامية بمدينة غزة تحت رقم (1940)، وفقاً لقانون الجمعيات الصادر عام 1909م. ثم أعيد توفيق أوضاع الجمعية وفقاً لأحكام قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م، وذلك بتاريخ 2000/4/10م تحت نفس الرقم (موقع الجمعية الإسلامية، 2013)

### رسالة الجمعية

الجمعية الإسلامية رائدة العمل الخيري "غير الربحي" في فلسطين، تسعى لتحقيق الأمان المجتمعي في المجالات الإغاثية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، كما تسعى لتحسين أوضاع الفئات الأكثر احتياجاً وتنمية مهاراتهم ودعم قدراتهم من خلال تحويل جهود الخيرين ومساهماتهم المأجورة إن شاء الله تعالى إلى برامج ومشاريع وخدمات إغاثية وتنموية وتأهيلية وتدريبية، للوصول إلى مجتمع تنموي متكامل كريم قادر على الصمود على أرضه والوقوف في وجه التحديات ومحافظاً على الأخلاق الإسلامية التي تحفظ لمجتمعنا قيمه وانتماؤه لعقيدته ودينه ووطنه.

### رؤية الجمعية:

الريادة والتميز في العمل الخيري الإسلامي الذي يجمع بين التأصيل والإبداع والاحتراف.

## أهداف الجمعية

- خدمة المجتمع الفلسطيني روحياً ومادياً في ظل المفاهيم الإسلامية.
- المساهمة في الرعاية التعليمية للأطفال.
- نشر الثقافة والتربية الإسلامية، والتعاون الاجتماعي بين أفراد المجتمع.
- بناء الجسم السليم للمواطن الفلسطيني.
- المساهمة في الرعاية الصحية للمجتمع المحلي.
- تعميق حب الوطن وتعزيز الانتماء له، وتشجيع مفهوم العمل التطوعي لخدمة المجتمع.

فروع الجمعية الإسلامية: تمتلك الجمعية الإسلامية 10 فروع منتشرة في كافة محافظات ومناطق قطاع غزة، حيث أن هذا الانتشار يحقق تقديم الخدمات لكافة المستفيدين في كافة أنحاء قطاع غزة.

### جدول رقم (1)

#### فروع الجمعية الإسلامية

المحافظة	الفرع
محافظه غزة	المقر الرئيسي ( غزة )
محافظه الشمال	الجمعية الاسلاميه - جباليا البلد
محافظه الشمال	الجمعية الاسلاميه - جباليا المعسكر
محافظه الشمال	الجمعية الاسلاميه - بيت حانون
محافظه الشمال	الجمعية الاسلاميه - بيت لاهيا
محافظه الشمال	الجمعية الاسلاميه - مشروع بيت لاهيا
محافظه الوسطى	الجمعية الاسلاميه - النصيرات
محافظه خان يونس	الجمعية الاسلاميه - القرارة
محافظه خان يونس	الجمعية الاسلاميه - خان يونس
محافظه خان يونس	الجمعية الاسلاميه - الشرقية
محافظه خان يونس	الجمعية الاسلاميه - رفح

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

## إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية:

تبين الجداول التالية إجمالي الإيرادات والمصروفات لبعض الفروع التابعة للجمعية الإسلامية في كافة محافظات قطاع غزة لبعض السنوات السابقة ، حيث تعطي مؤشراً لنشاط الفروع في عملية تجنيد الأموال ، وتأثير الأحداث الواقعة في بعض السنوات كالحروب على سبيل المثال (حرب 2008-2009) ( حرب 2012 ) في زيادة إيرادات الجمعية وبالتالي تحسن عملية تجنيد الأموال.

### إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - غزة (المقر الرئيسي)

جدول رقم(2)

إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - غزة (المقر الرئيسي)

#	العام	الإيرادات	المصروفات
1	2008	شيكل 5285904	شيكل 4319521
2	2009	شيكل 15767042	شيكل 11526635
3	2010	شيكل 16793135	شيكل 12213302
4	2011	شيكل 8854443	شيكل 9922891
5	2012	شيكل 10452713	شيكل 8770267

المصدر: التقرير المالي للجمعية الإسلامية - غزة

### إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - النصيرات

جدول رقم(3) إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - النصيرات

#	العام	الإيرادات	المصروفات
1	2008	شيكل 1321105	شيكل 1449652
2	2009	شيكل 2316508	شيكل 1620177
3	2010	شيكل 1466506	شيكل 1644371
4	2011	شيكل 1590054	شيكل 1572158
5	2012	شيكل 1555266	شيكل 1576723

التقرير المالي للجمعية الإسلامية - النصيرات 2008,2009,2010,2011,2012

## إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - خان يونس

جدول رقم(4)

إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - خان يونس

#	العام	الإيرادات	المصروفات
1	2010	2658002.35	2522802.18
2	2011	2138993.81	2324129.18
3	2012	2663262.7	3163554.59

المصدر: التقرير المالي للجمعية الإسلامية - خان يونس 2010,2011,2012

## إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - المنطقة الشرقية

جدول رقم(5)

إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - المنطقة الشرقية

#	العام	الإيرادات	المصروفات
1	2008	1559212.73	1448593.14
2	2009	3181961.8	3834766.45
3	2010	4911791.84	4143999.63
4	2011	2353198.4	1608267.82
5	2012	1578837.2	1346607.25

المصدر: التقرير المالي للجمعية الإسلامية 2014/9

## إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - رفح :

جدول رقم(6)

إيرادات ومصروفات الجمعية الإسلامية - رفح :

#	العام	الإيرادات	المصروفات
1	2008	7300000	6950000
2	2009	5450000	5550000
3	2010	6330000	5820000
4	2011	5930000	6210000
5	2012	4670000	4430000

التقرير المالي للجمعية الإسلامية - رفح : 2008,2009,2010,2011,2012

## أنشطة الجمعية الإسلامية - محافظات قطاع غزة :

### مشروع كفالة اليتيم:

استجابة لحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم " أنا وكافل اليتيم كهاتين في الجنة" وأشار بأصبعيه السبابة والوسطى", ساهمت الجمعية الإسلامية مساهمة فعالة في هذا المجال, حيث حصلت على كفالة (24374) يتيما من المؤسسات الخيرية والمحسنين في الخارج والداخل, خلال العام 2013م, وهذا الجدول يوضح أعداد الأيتام المكفولين موزعين على محافظات قطاع غزة.

#### جدول رقم(7)

عدد المستفيدين من مشروع كفالة اليتيم خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
900	بيت حانون
776	بيت لاهيا
7360	جباليا المعسكر
2115	غزة
4495	النصيرات
225	القرارة
950	خان يونس
1017	المنطقة الشرقية
3700	رفح
31864	جباليا البلد
53402	إجمالي عدد الأسر المكفولة

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) بأن عدد المستفيدين من مشروع كفالة الأيتام يعتبر عددا كبيرا، وهذا يعكس اهتمام الجمعية الإسلامية بكافة فروعها بشريحة الأيتام، مما يكسبها ميزة تنافسية في هذا المجال، ويعطيها فرصة للحصول على تمويل مستمر من قبل المؤسسات المانحة التي تهتم بشريحة الأيتام.

## مشروع كفالة الأسر الفقيرة:

نظراً لما خلفته حرب الاحتلال على قطاع غزة في بداية هذا العام من تدمير واسع للمباني وتجريف للأراضي ومع استمرار الحصار المفروض على قطاعنا الحبيب فقد تقلصت فرص العمل للفلسطينيين تقلصاً كبيراً لذلك فقد سعت الجمعية للحصول على مساعدات مالية لكفالة الأسر الفقيرة خلال العام 2013م والجدول التالي يوضح أعداد المكفولين موزعين على محافظات قطاع غزة:

### جدول رقم (8)

عدد المستفيدين من مشروع كفالة الأسر الفقيرة خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
300	بيت حانون
157	بيت لاهيا
318	جباليا المعسكر
632	غزة
252	النصيرات
31	القرارة
1200	خان يونس
93	المنطقة الشرقية
120	رفح
6891	جباليا البلد
9994	إجمالي عدد الأسر المكفولة

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (8) بأن عدد المستفيدين من مشروع كفالة الأسر الفقيرة يبرز مدى اهتمام الجمعية الإسلامية بالحصول على كفالات خاصة بالأسر الفقيرة ، كما تبين هذه البيانات بأن هناك تفاوت في أعداد الكفالات في كافة الفروع ، حيث يظهر هذا التفاوت نشاط كل فرع عن الآخر.

## مشروع كفالة المعاقين:

بلغ عدد المعاقين الذين تكفلهم الجمعية على مستوى محافظات قطاع غزة عدد (672) معاقاً خلال العام 2013م، والجدول التالي يوضح توزيعهم على المحافظات:

جدول رقم(9)

عدد المستفيدين من مشروع كفالة المعاقين خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
3	بيت حانون
60	بيت لاهيا
94	جباليا المعسكر
10	غزة
224	النصيرات
0	القرارة
75	خان يونس
6	المنطقة الشرقية
0	رفح
200	جباليا البلد
672	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) بأن عدد المستفيدين من مشروع كفالة المعاقين يبرز ضعف اهتمام الجمعية الإسلامية بكافة فروعها بشريحة المعاقين حيث يظهر ذلك في الأرقام التي تبين أعداد المكفولين بكافة الفروع.

## مشروع الحقبة والزني المدرسي :

تحقيقاً لأهداف الجمعية وحرصاً منها على تخفيف معاناة الشعب الفلسطيني ومنح الأمل لأبنائنا الطلاب من الأسر الفقيرة، تنفذ الجمعية مشروعها السنوي للحقبة المدرسة، التي تحتوي على القرطاسية والزني المدرسي الذي يحتاجه الطالب من المستويات التعليمية المختلفة (الثانوية، الإعدادية، والابتدائية)، حيث استفاد من المشروع عدد (7962) طالب وطالبة خلال العام 2013م ، والجدول التالي يوضح توزيعه المستفيدين على المحافظات:

جدول رقم(10)

عدد المستفيدين من مشروع الحقيبة والزي المدرسي خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
70	بيت حانون
178	بيت لاهيا
838	جباليا المعسكر
3500	غزة
1065	النصيرات
508	القرارة
230	خان يونس
176	المنطقة الشرقية
950	رفح
447	جباليا البلد
7962	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (10) بأن عدد المستفيدين من مشروع الحقيبة المدرسية والزي المدرسي ، يبرز مدى اهتمام الجمعية الاسلامية بكافة فروعها بشريحة الطلاب الفقراء مما يعطيها فرصة مناسبة للحصول على تمويل من المؤسسات التي تهتم بهذه الشرائح.

#### مشروع معونة الشتاء:

تقوم اللجنة الاجتماعية بالجمعية في فصل الشتاء وبالتعاون مع بعض المؤسسات والجمعيات الخيرية سواء من الداخل أو الخارج وكذلك مع بعض الأشخاص الميسورين من أبناء فلسطين، بتنفيذ مشروع معونة الشتاء والمتمثل في توفير حاجيات ولوازم الشتاء من الملابس والأغطية والدفايات، وتوزيعها لبعض الأسر الفقيرة والمستورة، للمساعدة في حماية أبناء تلك الأسر من برد الشتاء وقد استفاد عدد (5645) أسرة من هذا المشروع خلال العام 2013م، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(11)

عدد المستفيدين من مشروع معونة الشتاء خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
150	بيت حانون
300	بيت لاهيا
291	جباليا المعسكر
1300	غزة
1015	النصيرات
422	القرارة
1150	خان يونس
300	المنطقة الشرقية
270	رفح
447	جباليا البلد
5645	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (11) بأن عدد المستفيدين من مشروع معونة الشتاء يبرز مدى اهتمام الجمعية الإسلامية بكافة فروعها بتقديم كافة الخدمات المتنوعة في كافة الأوقات وأهمها فصل الشتاء ، حيث أن هذا التنوع يزيد من فرص الحصول على التمويل.

مشاريع رمضان الخيرية:

انطلاقاً لمزيد من عمل الخير تقوم الجمعية خلال شهر رمضان المبارك بتنفيذ العديد من الأنشطة والمشاريع المميزة (زكاة المال, زكاة الفطر, طرود غذائية, إفطارات جماعية, وجبات ساخنة للأسر,, الخ) وقد بلغ عدد المستفيدين (42794) خلال شهر رمضان من العام 2013م.

جدول رقم(12)

عدد المستفيدين من مشاريع رمضان الخيرية خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
2000	بيت حانون
1120	بيت لاهيا
4398	جباليا المعسكر
15000	غزة
7000	النصيرات
1029	القرارة
1900	خان يونس
2384	المنطقة الشرقية
3700	رفح
4263	جباليا البلد
42794	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

مشروع الأضاحي:

تقوم الجمعية الإسلامية وبالتعاون مع المؤسسات الخيرية في الداخل والخارج بذبح الأضاحي وتوزيعها على المستحقين من أبناء شعب فلسطين المرابط, حيث بلغ عدد الأسر المستفيدة من هذا المشروع خلال عام 2013م، حوالي (60929) أسرة وهي موضحة بالتفصيل في الجدول التالي:

جدول رقم(13)

عدد المستفيدين من مشروع الأضاحي خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
2500	بيت حانون
1120	بيت لاهيا
4244	جباليا المعسكر
15000	غزة
11871	النصيرات
1448	القرارة
1450	خان يونس

1527	المنطقة الشرقية
4700	رفح
17069	جباليا البلد
60929	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (12) بأن عدد المستفيدين من مشروع الأضاحي يبرز الحجم الكبير للمستفيدين من هذا المشروع ، حيث أن هذا يكسب الجمعية الإسلامية موقعا رياديا في تنفيذ مثل هذه المشاريع.

#### مشروع المساعدات العاجلة :

قد برز دور الجمعية الإسلامية في القيام بواجبها الديني والاجتماعي والإنساني والوطني تجاه المواطنين المتضررين جراء الاحتلال من هدم البيوت وتجريف الأراضي، حيث قدمت لهم المعونات العاجلة، سواء التمويينية أو المنزلية، مع بعض المبالغ المالية لتوفير الاحتياجات المستمرة للفقراء والمحتاجين، حيث بلغ عدد هذه المساعدات المقدمة (16133) مساعدة تقريبا خلال العام 2013م.

جدول رقم(14) عدد المستفيدين من مشروع المساعدات العاجلة خلال العام 2013م

عدد المستفيدين	الفرع
950	بيت حانون
300	بيت لاهيا
3000	جباليا المعسكر
7650	غزة
1116	النصيرات
315	القرارة
360	خان يونس
200	المنطقة الشرقية
322	رفح
1920	جباليا البلد
16133	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ويرى الباحث من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) بأن عدد المستفيدين من مشروع المساعدات العاجلة يبين مدى استجابة الجمعية الإسلامية بشكل عاجل لإغاثة الفقراء والمحتاجين في شتى الاوقات.

### مشروع رياض الأطفال :

تشرف الجمعية الإسلامية على (44) روضة أطفال بحيث يعمل فيها مجموعة مميزة من المديرات والمدربات ذوات الكفاءة العالية والمؤهلات المتخصصة في مجال تربية الطفل والجدول التالي يوضح عدد الرياض في كل فرع من فروع الجمعية بالإضافة لعدد الموظفين والطلاب.

#### جدول رقم(15)

عدد رياض الأطفال وعدد الطلاب خلال العام 2013م

عدد الطلاب	عدد الرياض	الفرع
290	2	بيت حانون
420	2	بيت لاهيا
1000	9	جباليا المعسكر
2040	10	غزة
867	8	النصيرات
-	1 (قيد الانشاء)	القرارة
960	7	خان يونس
220	1	المنطقة الشرقية
180	2	رفح
400	2	جباليا البلد
6377	44	الإجمالي

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

### المجال الصحي :

تهتم الجمعية الإسلامية بكافة فروعها بالمجال الصحي وتقديم الخدمات الصحية للمواطنين بأسعار رمزية وإعفاء الأسر المستورة , حيث أن للجمعية الإسلامية عدد 6 مراكز طبية في مختلف محافظات قطاع غزة تقدم الخدمات الطبية في التخصصات التالية(عام, أطفال, نساء, أنف وأذن وحنجرة, أسنان, باطنة ) وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(16)

عدد المراكز الطبية وعدد العاملين فيها خلال العام 2013م

م	اسم المركز ومكانه	عدد الأطباء	عدد الصيادلة	عدد الممرضين	عدد الفنيين	عدد العمال	ملاحظات
1	مركز التوبة الطبي في جباليا المعسكر	11	1	2	3	3	-
2	مركز النور الطبي في المنطقة الشرقية	3	1	2	4	2	تم قصفه
3	المركز الطبي الأول في غزة	7	1	1	1	1	-
4	مركز الرازي الطبي في النصيرات	18	2	3	4	8	-
5	مركز العلاج الطبيعي في رفح	4	1	3	2	2	-
6	مركز بيت لاهيا الطبي (قيد الإنشاء)	-	-	-	-	-	-

المصدر: الجمعية الإسلامية، بتاريخ 2014/9

ومن أهم المشاريع التي قامت بها فروع الجمعية في محافظات قطاع غزة: (التقرير الإداري للجمعية الإسلامية، 2009)

1. إنشاء عدد 9 محلات سوبر ماركت في مختلف محافظات قطاع غزة .
2. إنشاء عدد 5 مخابز في محافظات قطاع غزة .
3. إنشاء عدد 5 محطات إنتاج وتحلية المياه في محافظات قطاع غزة.
4. إنشاء عدد 2 مزارع الأبقار وتربية وتسمين العجول.
5. إنشاء عدد 2 مزارع الدجاج البياض في أراضي المحررات.
6. إنشاء دار الفضيلة برفح والتي تحتوي على كلية دار الدعوة والعلوم الإنسانية وقد تم تدميرها من قبل قوات الاحتلال الصهيوني في حرب (2009م) وتسعى الجمعية جادة لإعادة بنائه.
7. إنشاء دار الأرقم للدعوة والعلوم الشرعية في محافظة خان يونس والتي تعني بدراسة العلم الشرعي حيث تأسست عام 1426هـ 2005م.

8. إنشاء مركز كمبيوتر لإقامة الدورات التعليمية الهادفة في محافظة خان يونس.
9. قامت بعض الفروع ببناء مساجد في مناطقها كما ساهمت في ترميم بعض المساجد المدمرة إثر الحرب الغاشمة على قطاع غزة.
10. حفر عدد 6 من آبار المياه بالتعاون مع البلديات في مختلف محافظات القطاع.
11. إنشاء نادي الصداقة الرياضي في محافظة غزة والذي يشمل على العديد من القاعات والبرامج منها صالة السعادة للأفراح والمسبح النصف أولمبي وحمام الساونا والبخار.
12. إنشاء مركز اليمن السعيد لعلوم القرآن الكريم والحاسوب في بيت حانون.

#### رابعاً: المعوقات التي تواجه العمل الخيري في فلسطين:

إن الوضع الحالي للمنظمات الأهلية الفلسطينية يشير إلى وجود العديد من التحديات أمامها كي تعمل بفاعلية ولتقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية وتمتلك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية كي تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه فوقه في خطأ تبني سلوكاً أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (إبراهيم، 2005 : 20)

وقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية ضعف المؤسسات الأهلية الفلسطينية حيث أشارت إلى أن هناك زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية والذي حول على ما يبدو المؤسسات الأهلية إلى امتداد للمانحين، كما أنه هناك شعور بعدم كفاءة المؤسسات الأهلية حيث أن الأموال التي تتلقاها لا تتسجم مع الخدمات التي تقدمها وأصبحت تكرر الخدمات الحكومية، كما وتوجد مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهناك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2010 : 12)

ولتسليط الضوء على واقع العمل المؤسساتي الحالي وتشخيص واقعها، قدم مؤتمر "رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة" في جلسته حول "واقع المنظمات الأهلية آفاق وتحديات" أوراق عمل من الباحثين المعنيين بمجال العمل الأهلي، وتوصل إلى مجموعة من

التوصيات والسياسات التي تهدف إلى الارتقاء بدور المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي: (الجامعة الإسلامية، مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 2010).

1. تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة .
2. العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد
3. استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.
4. تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.
5. تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقا لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك ويمكن للبرامج التدريبية أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، من خلال التركيز على البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، والاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة.

ثانياً: أسلوب الدراسة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق الاستبانة.

سادساً: ثبات الاستبيان.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## أولاً: مقدمة:

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

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

## ثانياً: أسلوب الدراسة:

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

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث, وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أعضاء مجلس الإدارة، ومدراء، ورؤساء أقسام، وموظفي وحدة تجنيد الأموال في الجمعية الإسلامية بجميع فروعها في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم 101 موظف.

### عينة الدراسة:

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم توزيع 75 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 65 استبانة بنسبة 86.7%.

### خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية - دراسة تطبيقية عن الجمعية الإسلامية محافظات قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و (62) فقرة.
- 6- تم عرض الاستبانة على (8) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية, و من أصحاب الخبرة في مجال تجنيد الأموال وإدارة المنظمات الأهلية. ( ملحق رقم 1 )

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (62) فقرة. (ملحق رقم 2)

#### رابعاً: أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي، المسمى الوظيفي) وبيانات عن الجمعية (الفرع، عدد العاملين، مجال عمل الجمعية).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 62 فقرة، موزع على 7 مجالات:

**المجال الأول:** تطبيق مفهوم التسويق الحديث، ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الثاني:** التخطيط، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثالث:** وجود كادر وظيفي مؤهل، ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الرابع:** الفئات التي تستهدفها الجمعية، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الخامس:** سياسات الممولين، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال السادس:** الرقابة المالية، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال السابع:** تجنيد الأموال، ويتكون من (8) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب

جدول (16):

جدول (17) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختر الباحث الدرجة (1) للاستجابة " لا أوافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

## خامساً: صدق الاستبيان

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

### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 متخصصين في إدارة الأعمال، وإدارة المنظمات الخيرية، وخبراء تجنيد الأموال، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ( ملحق رقم 1).

### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق مفهوم التسويق الحديث "والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق مفهوم التسويق الحديث " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك الجمعية موقع إنترنت خاص بها.	.365	*0.001
2.	تستخدم الجمعية حسابات خاصة لها في مواقع التواصل الاجتماعي مثل: (Facebook , Twitter ..... الخ).	.621	*0.000
3.	تعرض الجمعية مقترحات المشاريع الخاصة بها على شبكة الانترنت.	.564	*0.000
4.	تنشر الجمعية الأخبار والأنشطة الخاصة بها على شبكة الانترنت.	.515	*0.000
5.	تقوم الجمعية بمتابعة مواقع الانترنت الخاصة بالمولين باستمرار.	.660	*0.000
6.	تتابع الجمعية الاعلانات وعروض تقديم المشاريع للمولين في كافة وسائل الإعلام.	.625	*0.000
7.	يوجد لدى الجمعية شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال.	.527	*0.000
8.	تقوم الجمعية بزيارات للتواصل مع الممولين باستمرار.	.600	*0.000
9.	يؤثر تطبيق مفهوم التسويق الحديث على عملية تجنيد الأموال.	.594	*0.000

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

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تهتم الجمعية بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة بشكل دوري.	.710	*0.000
2.	تستخدم الجمعية خطط عمل واضحة في تنفيذ مشاريعها.	.536	*0.000
3.	تساهم الخطط الموضوعية في تحقيق أهداف الجمعية.	.691	*0.000
4.	تساهم عملية التخطيط في تنمية وحدة المشاريع وتجنيد الاموال وتحقيق أهدافها.	.793	*0.000

5.	يشارك العاملین في الجمعية في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.	.742	*0.000
6.	يشارك العاملین في وحدة المشاريع وتجنييد الاموال في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.	.745	*0.000
7.	تتسم الخطة الاستراتيجية والخطط الموضوعة بالمرونة والواقعية.	.734	*0.000
8.	تلتزم الجمعية بكافة أقسامها بتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.	.731	*0.000
9.	تقوم إدارة الجمعية بمتابعة سير الخطط وتقييمها باستمرار.	.718	*0.000
10.	يؤثر التخطيط على عملية تجنييد الأموال في الجمعية.	.661	*0.000

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

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود كادر وظيفي مؤهل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (20)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود كادر وظيفي مؤهل " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.782	يملك موظفي تجنييد الاموال المؤهلات العلمية اللازمة للعمل في مجال تجنييد الأموال في الجمعية.
2.	*0.000	.834	لدى الجمعية موظفين أصحاب خبرات عالية في مجال تجنييد الأموال.
3.	*0.000	.740	يوجد في الجمعية العدد الكافي من العاملین في وحدة المشاريع و تجنييد الاموال .
4.	*0.000	.776	تهتم الجمعية باستقطاب أصحاب الخبرات في مجال تجنييد الأموال للعمل في الجمعية.
5.	*0.000	.844	يملك موظفي المشاريع وتجنييد الاموال في الجمعية دورات تدريبية متخصصة في مجال تجنييد الأموال.
6.	*0.000	.469	يلتزم موظفو وحدة المشاريع وتجنييد الاموال بالقانون الأساسي والسياسات العامة للجمعية.
7.	*0.000	.800	تهتم الجمعية بتطوير وتأهيل موظفي وحدة المشاريع وتجنييد الأموال باستمرار.
8.	*0.000	.708	تقيم إدارة الجمعية موظفي وحدة المشاريع وتجنييد الأموال بشكل دوري.
9.	*0.000	.591	يؤثر وجود كادر وظيفي مؤهل في الجمعية في عملية تجنييد الأموال.

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

يوضح جدول (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (21)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.001	.370	تتنوع الفئات التي تستهدفها الجمعية في تقديم خدماتها.
2.	*0.000	.458	يساهم تنوع الفئات المستهدفة في عملية تجنيد الأموال.
3.	*0.000	.609	يزداد حجم الفئات المستفيدة من المشاريع باستمرار.
4.	*0.000	.641	تقوم الجمعية بمشاركة الفئات المستهدفة في عملية الإعداد للمشاريع المقترحة.
5.	*0.000	.605	يتوافر لدى الجمعية إحصائيات معتمدة ودقيقة عن الفئات التي تستفيد من مشاريع الجمعية.
6.	*0.000	.760	تقوم الجمعية بعقد لقاءات للتواصل مع الفئات المستفيدة من الجمعية.
7.	*0.000	.789	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يساهم في تسهيل عملية تجنيد الأموال.
8.	*0.000	.658	تؤثر الفئات التي تستهدفها الجمعية في عملية تجنيد الأموال.

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

يوضح جدول (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سياسات الممولين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " سياسات الممولين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يوجد انسجام بين البرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية وبين سياسات الممولين.	.571	*0.000
2.	تمتلك الجمعية القدرات التي تأهلها لتنفيذ مشاريع الممولين.	.652	*0.000
3.	تمتلك الجمعية مرونة عالية في العمل مع الممولين.	.658	*0.000
4.	يوجد لدى الجمعية قدرة عالية لاستيفاء الشروط التي يفرضها الممولين.	.593	*0.000
5.	تراعي الجمعية رغبات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع.	.594	*0.000
6.	ترتبط الجمعية علاقات مميزة مع الممولين.	.679	*0.000
7.	يوجد لدى الجمعية معرفة تامة بأهم الممولين العالمين في قطاع غزة وماهي سياساتهم.	.568	*0.000
8.	تؤثر سياسات الممولين في عملية تجنيد الاموال.	.473	*0.000

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

يوضح جدول (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة المالية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة المالية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة عالية للجمعية.	.588	*0.000
2.	يوجد انظمة وقوانين مالية معتمدة في الجمعية.	.604	*0.000
3.	يتم التعامل مع كافة المعاملات المالية وفقا للقوانين والأنظمة المعتمدة.	.565	*0.000
4.	يتم مراجعة كافة المعاملات المالية من قبل المدقق الداخلي بشكل دوري.	.479	*0.000

5.	يتم اصدار تقارير مالية داخلية بشكل دوري.	.429	*0.000
6.	يوجد مدقق حسابات خارجي مستقل معتمد للجمعية.	.561	*0.000
7.	يقوم المدقق الخارجي بإعداد تقرير سنوي للجمعية.	.606	*0.000
8.	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد للممولين الشركاء.	.618	*0.000
9.	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد على موقع الانترنت الخاص بالجمعية.	.421	*0.000
10.	تؤثر السياسة المتبعة في الرقابة المالية على عملية تجنيد الأموال.	.684	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$

يوضح جدول (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha= 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (24)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تساهم وحدة المشاريع وتجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية.	.784	*0.000
2.	هناك تنسيق بين وحدة المشاريع و تجنيد الأموال وبين كافة أقسام الجمعية.	.723	*0.000
3.	لدى الجمعية استقرار في حجم التمويل.	.729	*0.000
4.	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية.	.677	*0.000
5.	يتزايد حجم التمويل في الجمعية.	.731	*0.000
6.	يوجد لدى الجمعية سياسات وأنظمة واضحة بخصوص عملية تجنيد الأموال.	.808	*0.000
7.	تمتلك وحدة تجنيد الأموال المعلومات الكاملة لتسهيل عملية تجنيد الأموال.	.840	*0.000
8.	تقوم إدارة الجمعية بتقييم وحدة تجنيد الأموال بشكل دوري.	.796	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (25) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

### جدول (25)

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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.	.695	*0.000
2.	التخطيط.	.729	*0.000
3.	وجود كادر وظيفي مؤهل.	.785	*0.000
4.	الفئات التي تستهدفها الجمعية.	.857	*0.000
5.	سياسات الممولين.	.654	*0.000
6.	الرقابة المالية.	.781	*0.000
7.	تجديد الأموال.	.785	*0.000

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

## سادساً: ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

## معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (26).

### جدول (26)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.	9	0.710	0.842
2.	التخطيط.	10	0.889	0.943
3.	وجود كادر وظيفي مؤهل.	9	0.891	0.944
4.	الفئات التي تستهدفها الجمعية.	8	0.789	0.888
5.	سياسات الممولين.	8	0.714	0.845
6.	الرقابة المالية.	10	0.742	0.861
7.	تجنيد الأموال.	8	0.892	0.944
	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>	<b>62</b>	<b>0.948</b>	<b>0.974</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (26) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.710،0.892)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.948). وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.842،0.944)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.974) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test للاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (27).

### جدول (27)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	(Sig.) القيمة الاحتمالية
1.	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.	0.412
2.	التخطيط.	0.477
3.	وجود كادر وظيفي مؤهل.	0.535
4.	الفئات التي تستهدفها الجمعية.	0.525
5.	سياسات الممولين.	0.409
6.	الرقابة المالية.	0.614
7.	تجنيد الأموال.	0.740
	جميع مجالات الاستبانة	0.354

واضح من النتائج الموضحة في جدول (27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test للاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- 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 إلى درجة الحياد 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 الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

رابعاً: اختبار الفرضيات

## أولاً: المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل وتفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي، المسمى الوظيفي) وبيانات عن الجمعية (الفرع، عدد العاملين، مجال عمل الجمعية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## ثانياً: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

- أولاً: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (28): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	58	89.2
أنثى	7	10.8
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (28) أن ما نسبته 89.2% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 10.8% إناث، وتفسر هذه الأرقام أن نسبة الذكور العاملين في الجمعية الإسلامية أكبر بكثير من نسبة الإناث حيث ان النتيجة توضح أن الجمعية الإسلامية لا تعطي فرص متكافئة لعمل الإناث داخل الجمعية، ويرى الباحث من خلال هذه الدراسة ومن خلال عمله في الجمعية الإسلامية، أن إدارة الجمعية الإسلامية تميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (29): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
25 سنة فأقل	6	9.2
35-26	29	44.6
45-36	15	23.1
46 سنة فأكثر	15	23.1
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (29) أن ما نسبته 9.2% من عينة الدراسة أعمارهم 25 سنة فأقل، 44.6% تتراوح أعمارهم من 35-26 سنة، بينما 23.1% تتراوح أعمارهم من 45-36 سنة ومن 46 سنة فأكثر، حيث توضح هذه البيانات أن الفئة العمرية العاملة في الجمعية الإسلامية معظمها من فئة الشباب حيث أن العمل في مجال العمل الخيري والمؤسسات الأهلية يحتاج إلى طاقات عالية وهذه الطاقات موجودة غالباً عند فئة الشباب.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (30): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	11	16.9
بكالوريوس	47	72.3
دبلوم عالي	3	4.6
ماجستير	4	6.2
دكتوراه	-	-
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (30) أن ما نسبته 16.9% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فما دون، 72.3% يحملون درجة البكالوريوس، 4.6% يحملون درجة الدبلوم العالي، بينما 6.2% يحملون درجة الماجستير، حيث توضح هذه البيانات بأن معظم العاملين في الجمعية الإسلامية هم من حملة درجة البكالوريوس وهذا يدل أن معظم الوظائف في الجمعية الإسلامية يلزمها درجة البكالوريوس لشغلها.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي

جدول (31): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 2 سنوات	4	6.2
من 2 - 5 سنوات	32	49.2
من 6 - 8 سنوات	6	9.2
9 سنوات فأكثر	23	35.4
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (31) أن ما نسبته 6.2% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 2 سنوات، 49.2% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 2- 5 سنوات، 9.2% تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 - 8 سنوات، بينما 35.4% سنوات الخبرة لديهم 9 سنوات فأكثر، حيث توضح هذه النتائج بأن ما مجموعه 93.8% من يمتلكون خبرة في العمل الأهلي تزيد عن 3 سنوات، حيث أن سنوات الخبرة لها أهمية كبيرة في مجال العمل، وخاصة العمل الخيري، وبالتالي تحرض الجمعيات الخيرية على أن يكون أفرادها من أصحاب الخبرة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (32): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس/ عضو مجلس الإدارة	15	23.1
مدير الجمعية	11	16.9
مدير/ رئيس قسم المشاريع	9	13.8
موظف قسم المشاريع	12	18.5
أخرى	18	27.7
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (32) أن ما نسبته 23.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس/ عضو مجلس الإدارة، 16.9% مدير الجمعية، 13.8% مدير / رئيس قسم المشاريع، 18.5% موظف قسم المشاريع، بينما 27.7% مساهم الوظيفي غير ذلك (محاسب، رئيس قسم شئون الموظفين، مدير مالي، حيث توضح هذه البيانات أن تقريباً ثلث من قاموا بتعبئة الاستبانة هم من موظفي وحدة المشاريع و تجنيد الأموال، وأكثر من الثلث بقليل هم من الإدارة العليا (أعضاء

مجلس الإدارة والمدير) حيث تشير هذه الأرقام ، إلى أن عملية تجنيد الاموال يشارك فيها كل من الإدارة العليا بالإضافة إلى موظفي وحدة المشاريع وتجنيد الأموال، كما أن نسبة 27.7 % هم ليسوا من الإدارة العليا و لا من موظفي وحدة المشاريع وتجنيد الأموال ، وإن هذا يدل على أن بعض الفروع ليس لديها العدد الكافي من موظفي وحدة تجنيد الأموال والمشاريع أو أن هناك مشاركة لبعض الدوائر في عملية تجنيد الأموال ، ولكن الباحث يرى أن السبب الرئيسي وراء مشاركة 27.7 % من هم ليسوا من الإدارة العليا ولا موظفي المشاريع وتجنيد الأموال هو قلة العاملين في مجال المشاريع وتجنيد الأموال في الجمعية الاسلامية كما أن بعض الفروع تعتمد بشكل رئيسي على المدير التنفيذي في كتابة المشاريع وتسويقها بالإضافة إلى تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بتجنيد الأموال، كما أن بعض الفروع يشارك فيها المحاسب ، والإداريين ، وغيرهم من الموظفين في عملية تجنيد الأموال، حيث أنهم يعتبرون أنفسهم قد اكتسبوا هذه المهارة من خلال الممارسة لأنشطة تجنيد الأموال.

- ثانيا: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق بيانات عن الجمعية - التوزيع حسب عدد العاملين

جدول (33): التوزيع حسب عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 عاملين	21	32.3
10-20 عامل	20	30.8
21-30 عامل	7	10.8
31 عامل فأكثر	17	26.2
المجموع	65	100.0

يتضح من جدول (33) أن ما نسبته 32.3% أجابوا أن عدد العاملين لديهم أقل من 10 عاملين، 30.8% يتراوح عدد العاملين من 10-20 عامل، 10.8% يتراوح عدد العاملين من 21-30 عامل، بينما 26.2% عدد العاملين 31 عامل فأكثر، وتفسر هذه النتيجة أن عدد العاملين في الفروع يختلف من فرع لآخر ، أي أن عدد العاملين في الفرع يعتمد على حسب احتياج الفرع و حسب احتياج المشاريع والخدمات المقدمة.

- التوزيع حسب مجال عمل الجمعية

جدول (34): التوزيع حسب مجال عمل الجمعية

النسبة المئوية %	العدد	مجال عمل الجمعية
18.9	64	إغاثي
16.9	57	اجتماعي
18.3	62	صحي
9.2	31	رياضي
11.2	38	ثقافي
17.2	58	تعليمي
-	-	حقوقي
8.3	28	زراعي

يتضح من جدول (34) أن ما نسبته 18.9% أجابوا أن مجال عمل الجمعية إغاثي، 16.9% مجال عملها اجتماعي، 18.3% مجال عملها صحي، 9.2% مجال عملها رياضي، 11.2% مجال عملها ثقافي 17.2% مجال عملها تعليمي، بينما 8.3% أجابوا أن مجال عمل الجمعية زراعي، حيث توضح هذه الأرقام أن المجال الاجتماعي والإغاثي والصحي والتعليمي يحظى باهتمام كبير من قبل الجمعية الإسلامية بينما باقي المجالات تحظى باهتمام قليل، وهذا يدل انه هناك تنوع في المجالات التي تهتم فيها الجمعية الإسلامية نوعاً ما، ويفسر ذلك بان فلسفة العمل الخيري الإسلامي تهتم بالدرجة الأولى بإغاثة الفقراء والمحتاجين، لتحقيق التكافل الاجتماعي والاستقرار في المجتمعات.

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابية والمتوسط الحسابي النسبي واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل الموافقة المتوسطة (محايد).

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق

بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت  $\text{Sig} < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

### تحليل فقرات مجال " تطبيق مفهوم التسويق الحديث "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (35).

### جدول (35)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق مفهوم التسويق الحديث"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	تمتلك الجمعية موقع إنترنت خاص بها.	4.83	96.62	39.06	*0.000	1
2.	تستخدم الجمعية حسابات خاصة لها في مواقع التواصل الاجتماعي مثل : ( Facebook , Twitter ..... الخ ).	4.36	87.19	11.08	*0.000	3
3.	تعرض الجمعية مقترحات المشاريع الخاصة بها على شبكة الانترنت.	3.59	71.75	4.35	*0.000	9
4.	تنشر الجمعية الأخبار والأنشطة الخاصة بها على شبكة الانترنت.	4.47	89.38	14.76	*0.000	2
5.	تقوم الجمعية بمتابعة مواقع الانترنت الخاصة بالمولين باستمرار.	4.13	82.58	12.90	*0.000	4
6.	تتابع الجمعية الاعلانات وعروض تقديم المشاريع للمولين في كافة وسائل الإعلام.	4.00	80.00	10.75	*0.000	5
7.	يوجد لدى الجمعية شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال.	3.91	78.13	8.94	*0.000	7
8.	تقوم الجمعية بزيارات للتواصل مع الممولين باستمرار.	3.97	79.38	10.15	*0.000	6
9.	يؤثر تطبيق مفهوم التسويق الحديث على عملية تجنيد الأموال.	3.78	75.69	6.70	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	4.12	82.35	19.62	*0.000	

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

من جدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك الجمعية موقع إنترنت خاص بها " يساوي 4.83 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 96.62%، قيمة الاختبار 39.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تعرض الجمعية مقترحات المشاريع الخاصة بها على شبكة الانترنت " يساوي 3.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.75%، قيمة الاختبار 4.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.35%، قيمة الاختبار 19.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تطبيق مفهوم التسويق الحديث " دالة 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 فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى التطور التكنولوجي الملحوظ في عمل المنظمات الأهلية، وزيادة إقبال الجمهور والناس على تصفح الانترنت ومتابعة الأخبار عليها، واهتمام المؤسسات بمخاطبة الجمهور من خلال الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، كما أن التطور الإداري الملحوظ في المنظمات الأهلية، الذي استوجب من معظم الجمعيات أن يكون لها موقع الكتروني تعرض عليه أخبارها وأهم المشاريع المنفذة، وأيضاً صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت من أبرز البيئات المستخدمة في التسويق لما تتمتازه من سرعة في النشر والوصول إلى أكبر عدد من الجمهور.

كما أنه من المهم للجمعيات الإسلامية أن يكون لديها شبكة علاقات محلية ودولية تساعدها في عملية تجنيد الأموال، وعليها أن تعزز علاقاتها مع الممولين وذلك من خلال برامج الزيارات الدورية لتوطيد العلاقة وبناء جسور من التواصل المستمر.

وقد اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة Lassila (2010) ودراسة Franz (2005) ودراسة FRANKOVA (2012) التي أكدت جميعها أن على الجمعيات الخيرية مواكبة التطور التكنولوجي وتدعيم قنوات الاتصال مع المتبرعين من خلال مواقع الانترنت الخاصة بها بالإضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي ، كما أكدت النتائج أيضا الجمعية الاسلامية تحرص على نسج شبكة علاقات محلية ودولية مميزة وذلك لزيادة عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Silverman (2009) التي أكدت أن فرص عملية تجنيد الأموال يمكن تعزيزها من خلال بناء علاقات مميزة مع المانحين كما يمكن تعزيز ذلك من خلال أساليب التسويق الفعالة والاتصالات المناسبة مع الجهات المانحة، وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كلثوم (2011) التي أوضحت أن مستوى تطبيق اجراءات التسويق في الجمعيات ضعيف بنسبة 20.14 %.

ويرى الباحث أن الموافقة الظاهرة في النتائج لا تنطبق بدرجة كبيرة مع الواقع، وذلك من خلال عمل الباحث في إحدى فروع الجمعية الإسلامية، ومن خلال اطلاعه على النشاط التسويقي الممارس في معظم الفروع، ومن خلال اطلاعه على مواقع الفروع وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، حيث يظهر الضعف الحقيقي لتطبيق مفاهيم التسويق الحديث المتمثلة في الاهتمام بالترويج لمشاريعها القائمة والمستقبلية ومن خلال استغلال التطور التكنولوجي المستخدم في التسويق اللاربحي وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة العلاقات والتشبيك مع المؤسسات المانحة.

### تحليل فقرات مجال " التخطيط "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياض وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (35).

### جدول (36)

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

م	الرقبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig) القيمة الاحتمالية	الفقرة
1.	2	4.03	80.62	11.09	*0.000	تهتم الجمعية بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة بشكل دوري.
2.	2	4.03	80.62	10.52	*0.000	تستخدم الجمعية خطط عمل واضحة في تنفيذ مشاريعها.
3.	1	4.22	84.38	14.39	*0.000	تساهم الخطط الموضوعية في تحقيق أهداف الجمعية.
4.	2	4.03	80.62	10.52	*0.000	تساهم عملية التخطيط في تنمية وحدة المشاريع وتجديد الأموال وتحقيق أهدافها.
5.	10	3.55	71.08	4.86	*0.000	يشارك العاملون في الجمعية في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.
6.	8	3.80	76.00	6.87	*0.000	يشارك العاملون في وحدة المشاريع وتجديد الأموال في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.
7.	5	3.89	77.85	8.65	*0.000	تنتم الخطة الاستراتيجية والخطط الموضوعية بالمرونة والواقعية.
8.	7	3.84	76.88	8.88	*0.000	تلتزم الجمعية بكافة أقسامها بتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
9.	5	3.89	77.85	7.41	*0.000	تقوم إدارة الجمعية بمتابعة سير الخطط وتقييمها باستمرار.
10.	9	3.77	75.38	5.95	*0.000	يؤثر التخطيط على عملية تجديد الأموال في الجمعية.
		3.91	78.11	12.21	*0.000	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تساهم الخطط الموضوعية في تحقيق أهداف الجمعية " يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.38%، قيمة الاختبار 14.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يشارك العاملين في الجمعية في إعداد الخطة الإستراتيجية وخطط العمل " يساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.08%، قيمة الاختبار 4.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.11%، قيمة الاختبار 12.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التخطيط " دالة 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 فقرات هذا المجال.

حيث اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة الجرجاوي (2012) ، والحيدري (2004) وذلك فيما يتعلق بوجود خطط واضحة ومحددة لدى الجمعية حيث أن هذه الخطط تساهم بشكل كبير في نجاح وحدة تجنيد الأموال في تحقيق أهدافها ، كما أنه من العوامل المساعدة في عملية تجنيد الأموال وجود خطة استراتيجية لدى الجمعيات حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو دقة (2009)، حيث تعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة الدليل الواضح لعمل الجمعية بشكل عام بالإضافة إلى وحدة المشاريع وتجنيد الأموال ، كما أن النتائج أوضحت أنه هناك مشاركة مقبولة من قبل العاملين في الجمعية في إعداد الخطة الاستراتيجية حيث تختلف هذه النتائج التي ظهرت في دراسة أبو دقة (2009) التي أكدت وجود ضعف في مشاركة أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية مما يقلل من مدى الالتزام وانتماء تلك الأطراف بالخطة الاستراتيجية للجمعية، كما يرى الباحث ان الموافقة الظاهرة في النتائج هي موافقة غير حقيقية وذلك لما أظهرته نتائج المقابلات الغير رسمية التي أجراها الباحث مع بعض العاملين في فروع الجمعية الإسلامية أنهم لا يشاركون في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية ، كما أن بعض فروع الجمعية الإسلامية قامت بإعداد خطة استراتيجية لمدة ثلاث سنوات وبعدها لم تقم بإعداد خطط أخرى ولا بإجراء تقييم لمدى نجاح الخطة السابقة وهذا واضح في فرع الذي يعمل فيه الباحث، كما أن المفهوم السائد لدى عملية التخطيط عند العاملين في الجمعية الإسلامية ه فقط الخطط الخاصة بالمشاريع وتنفيذها ، ولا يوجد علاقة بربطه بوحدة تجنيد الأموال وكيفية زيادة حجم التمويل لدى الجمعية وهذا اتضح من خلال المقابلات الغير رسمية التي أجراها الباحث مع بعض العاملين في فروع الجمعية الإسلامية.

## تحليل فقرات مجال "وجود كادر وظيفي مؤهل"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (37).

### جدول (37)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وجود كادر وظيفي مؤهل"

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig.) القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	يملك موظفي تجنيد الاموال المؤهلات العلمية اللازمة للعمل في مجال تجنيد الأموال في الجمعية.	3.78	75.69	6.01	*0.000	4
2.	لدى الجمعية موظفين أصحاب خبرات عالية في مجال تجنيد الاموال.	3.77	75.38	5.87	*0.000	5
3.	يوجد في الجمعية العدد الكافي من العاملين في وحدة المشاريع و تجنيد الاموال .	3.33	66.56	2.25	*0.014	9
4.	تهتم الجمعية باستقطاب أصحاب الخبرات في مجال تجنيد الأموال للعمل في الجمعية.	3.59	71.88	4.81	*0.000	7
5.	يملك موظفي المشاريع وتجنيد الاموال في الجمعية دورات تدريبية منحصصة في مجال تجنيد الأموال.	3.34	66.77	2.68	*0.005	8
6.	يلتزم موظفو وحدة المشاريع وتجنيد الاموال بالقانون الأساسي والسياسات العامة للجمعية.	3.95	79.08	11.07	*0.000	1
7.	تهتم الجمعية بتطوير وتأهيل موظفي وحدة المشاريع وتجنيد الأموال باستمرار.	3.83	76.62	6.85	*0.000	2
8.	تقيم إدارة الجمعية موظفي وحدة المشاريع وتجنيد الأموال بشكل دوري.	3.60	72.00	4.51	*0.000	6
9.	يؤثر وجود كادر وظيفي مؤهل في الجمعية في عملية تجنيد الأموال.	3.83	76.62	6.44	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.67	73.41	7.30	*0.000	

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

من جدول (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يلتزم موظفو وحدة المشاريع وتجنيد الأموال بالقانون الأساسي والسياسات العامة للجمعية " يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.08%، قيمة الاختبار 11.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد في الجمعية العدد الكافي من العاملين في وحدة المشاريع و تجنيد الأموال " يساوي 3.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.56%، قيمة الاختبار 2.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.014 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.67، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.41%، قيمة الاختبار 7.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " وجود كادر وظيفي مؤهل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث وجود كادر وظيفي مؤهل في الجمعية الإسلامية إلى أهمية دور الموظف المؤهل في إنجاح دور الجمعية وتحقيق أهدافها، كما أن المعرفة الكاملة بالقوانين والسياسات العامة للمؤسسة تساهم في عملية توجيه عملية تجنيد الأموال وتطويرها، بالإضافة إلى أن وجود عدد كافٍ من الموظفين في وحدة المشاريع وتجنيد الأموال يساهم بشكل كبير في تسهيل عملية تجنيد الأموال، كما أن تطوير وتدريب موظفي وحدة تجنيد الأموال يعتبر من أهم الإجراءات التي على الجمعيات الإسلامية أن تقوم بها ، وذلك لتعزيز وتطوير الموظفين وإكسابهم المهارات الحديثة اللازمة في مجال تجنيد الأموال ، ويجب على الجمعيات الإسلامية أن تطبق نظام التحفيز الخاص بموظفي وحدة تجنيد الأموال وذلك بعد إجراء عملية تقييم دورية لهم لما لذلك من أثر مهم في استقرار الموظفين وزيادة انتاجهم .

كما يرى الباحث أن الموافقة لا تعكس بشكل مطابق للواقع، حيث أن بعض الفروع يوجد فيها موظف وحدة تجنيد أموال واحد و فروع أخرى المدير هو من يمارس عملية تجنيد الأموال،

أي أنه لا يوجد موظف مفرغ لتجنيد الأموال، وهذا يبين أن الجمعية أو الفرع لا تهتم باستقطاب موظفي تجنيد أموال من أصحاب الخبرات ولا يوجد بها عدد كافٍ من الموظفين لمثل هذه العملية. كما أظهرت النتائج توافق مع بعض الدراسات السابقة في الكثير من المحاور ، مثل اهتمام ادارة الجمعية بتطوير وتدريب العاملين في وحدة المشاريع وتجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتائج بشكل كبير مع دراسة الجرجاوي (2012) ودراسة الحيدري (2004) ودراسة Silverman (2009) التي أكدت أنه يجب على إدارة الجمعيات الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين في وحدة المشاريع وتجنيد الأموال حيث ينعكس ذلك بشكل إيجابي على زيادة حجم التمويل في الجمعيات.

### تحليل فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياذ وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (38).

جدول (38) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig) القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	تتنوع الفئات التي تستهدفها الجمعية في تقديم خدماتها.	4.68	93.54	22.95	*0.000	1
2.	يساهم تنوع الفئات المستهدفة في عملية تجنيد الأموال.	4.37	87.38	14.49	*0.000	2
3.	يزداد حجم الفئات المستفيدة من المشاريع باستمرار.	4.15	83.08	10.92	*0.000	3
4.	تقوم الجمعية بمشاركة الفئات المستهدفة في عملية الإعداد للمشاريع المقترحة.	3.34	66.88	2.60	*0.006	8
5.	يتوافر لدى الجمعية إحصائيات معتمدة ودقيقة عن الفئات التي تستفيد من مشاريع الجمعية.	3.90	78.10	7.21	*0.000	5
6.	تقوم الجمعية بعقد لقاءات للتواصل مع الفئات المستفيدة من الجمعية.	3.62	72.31	5.07	*0.000	6
7.	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يساهم في تسهيل عملية تجنيد الأموال.	3.57	71.43	4.01	*0.000	7
8.	تؤثر الفئات التي تستهدفها الجمعية في عملية تجنيد الأموال.	3.92	78.46	8.37	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.95	78.99	13.40	*0.000	

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

من جدول (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتنوع الفئات التي تستهدفها الجمعية في تقديم خدماتها " يساوي 4.68 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.54%، قيمة الاختبار 22.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تقوم الجمعية بمشاركة الفئات المستهدفة في عملية الإعداد للمشاريع المقترحة " يساوي 3.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.88%، قيمة الاختبار 2.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.99%، قيمة الاختبار 13.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الفئات التي تستهدفها الجمعية " دالة 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 فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث دور الفئات التي تستهدفها الجمعية في زيادة حجم التمويل في الجمعية إلى التنوع الذي تطلبه الجهات المانحة في الفئات المستهدفة والخدمات المقدمة، حيث كلما زادت الفئات التي تستهدفها الجمعية الإسلامية تزداد فرصة الحصول على تمويل من المانحين الذين يمولون مشاريع خاصة بفئات معينة كالمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال ، وقد أظهرت النتائج أنه هناك تنوع كبير في الفئات التي تستهدفها الجمعية الإسلامية حيث بلغت نسبة الموافقة 93.54 % ، كما أن هذا التنوع يساهم في عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة عبد الكريم (2002) ودراسة شلبي (2001) التي أكدت أن المنظمات الأهلية متنوعة في مجال عملها وهي تساند مجموعة من الناس في كافة المناطق الجغرافية ولذلك أثر كبير على عملية استمرار التمويل طويل الأجل.

ويرى الباحث بأن هذه النتائج موافقة للحقيقة ، حيث أن الجمعية الإسلامية بكافة فروعها تقدم خدماتها لفئات متنوعة من شرائح المجتمع الفلسطيني في الكثير من المجالات، وهذا يعطيها

فرصة ممتازة لمخاطبة أكبر عدد ممكن من الممولين المتنوعين الذين تتوافق سياسات تمويلهم مع الشرائح والفئات التي تستهدفها الجمعية الاسلامية بكافة فروعها، كما أن انشار فروع الجمعية الاسلامية في كافة محافظات قطاع غزة ووجود أكثر من فرع في بعض المحافظات يعطيها الميزة في التواجد المستمر بين جمهورها من المستفيدين، ومعرفة رغباتهم وحاجاتهم واستهدافها ، كما أن الجمعية الاسلامية لديها أرقام واضحة وحقيقية عن أعداد المستفيدين من كل المشاريع المقدمة لكافة الفئات وإظهار هذه الأرقام والإفصاح عنها يعطي الجمعية الاسلامية نقطة قوة في عملية تجنيد الأموال.

### تحليل فقرات مجال " سياسات الممولين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياذ وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (39).

### جدول (39)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig)القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	يوجد انسجام بين البرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية وبين سياسات الممولين.	4.32	86.46	16.67	*0.000	4
2.	تمتلك الجمعية القدرات التي تأهلها لتنفيذ مشاريع الممولين.	4.35	87.08	15.23	*0.000	3
3.	تمتلك الجمعية مرونة عالية في العمل مع الممولين.	4.32	86.46	16.07	*0.000	4
4.	يوجد لدى الجمعية قدرة عالية لاستيفاء الشروط التي يفرضها الممولين.	4.37	87.38	18.36	*0.000	2
5.	تراعي الجمعية رغبات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع.	4.49	89.85	20.41	*0.000	1
6.	تربط الجمعية علاقات مميزة مع الممولين.	4.29	85.85	15.36	*0.000	6
7.	يوجد لدى الجمعية معرفة تامة بأهم الممولين العاملين في قطاع غزة وماهي سياساتهم.	4.09	81.85	10.23	*0.000	8
8.	تؤثر سياسات الممولين في عملية تجنيد الاموال.	4.09	81.88	12.01	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.29	85.82	25.37	*0.000	

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

من جدول (39) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تراعي الجمعية رغبات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع " يساوي 4.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.85%، قيمة الاختبار 20.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يوجد لدى الجمعية معرفة تامة بأهم الممولين العالمين في قطاع غزة وما هي سياساتهم " يساوي 4.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.85%، قيمة الاختبار 10.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.29، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.82%، قيمة الاختبار 25.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " سياسات الممولين " دالة 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 فقرات هذا المجال.

حيث يرى الباحث أن مراعاة سياسات الممولين من أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تجنيد الأموال وذلك للحصول على تمويل للمشاريع المقدمة لهم، حيث شهدت السنوات الأخيرة صعوبة لدى الجمعيات الإسلامية في الحصول على تمويل من الكثير من المؤسسات المانحة الأوروبية والأمريكية وبعض المؤسسات العربية والتي صنفت الجمعيات الإسلامية بأنها من الجمعيات الداعمة للإرهاب، كما أثرت الأوضاع السياسية التي شهدتها قطاع غزة على هذا الجانب أيضاً وذلك من خلال فرض الحصار على الجمعيات الإسلامية وإغلاق الحساب البنكي للكثير منها، وأدى ذلك إلى تأثر الجمعيات الإسلامية وانخفاض مستوى حصولها على التمويل، إلا أن بعضها استطاع أن يتغلب على هذا التحدي وذلك من خلال استهداف ممولين جدد، ومن خلال إظهار التقارير الدورية التي تبين نشاطها ومدى نجاحها في استهداف الفئات المهمشة والتي تعتبر من أهم الفئات التي تستهدفها الجهات المانحة، كما حاولت بعض

الجمعيات الإسلامية أن تقدم مشاريعها بصورة منسجمة مع سياسات الممولين لإقناعهم بتمويل هذه المشاريع، و هذا ما ساعد بعض الجمعيات الإسلامية في التغلب على هذا التحدي الخطير.

وقد أظهرت النتائج ان الجمعية الإسلامية تراعي رغبات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع، كما أنه لديها قدرة عالية لاستيفاء الشروط التي يفرضها الممول للحصول على التمويل كما أن الجمعية تمتلك مرونة عالية في التعامل مع الممولين لذلك تربطها علاقة مميزة معهم ، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة دلول (2013) ودراسة Silverman (2009) التي أظهرتا أنه على الجمعيات معرفة الممولين وسياساتهم بشكل عميق وذلك للتأثير عليهم في الحصول على التمويل بالإضافة أنه على الجمعيات إعداد التقارير اللازمة للمشاريع وفقاً لمتطلبات الجهات المانحة لما له من تأثير على استمرارية عملية تجنيد الأموال ، ويرى الباحث أن هذه النتائج نوعاً ما مقبولة إلا أن القصور موجود في بعض الفروع في مراعاة سياسات الممولين في عملية تجنيد الأموال.

تحليل فقرات مجال " الرقابة المالية " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (40).

جدول (40) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الرقابة المالية "

م	الرقبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig.) القيمة الاحتمالية	الفقرة
1.	8	4.06	81.23	10.60	*0.000	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة عالية للجمعية.
2.	3	4.48	89.69	17.21	*0.000	يوجد أنظمة وقوانين مالية معتمدة في الجمعية.
3.	1	4.52	90.46	20.84	*0.000	يتم التعامل مع كافة المعاملات المالية وفقاً للقوانين والأنظمة المعتمدة.
4.	6	4.37	87.38	14.12	*0.000	يتم مراجعة كافة المعاملات المالية من قبل المدقق الداخلي بشكل دوري.
5.	5	4.38	87.69	16.47	*0.000	يتم إصدار تقارير مالية داخلية بشكل دوري.
6.	2	4.51	90.15	13.45	*0.000	يوجد مدقق حسابات خارجي مستقل معتمد للجمعية.
7.	4	4.48	89.54	12.71	*0.000	يقوم المدقق الخارجي بإعداد تقرير سنوي للجمعية.
8.	7	4.17	83.38	11.48	*0.000	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد للممولين الشركاء.
9.	10	3.37	67.38	2.68	*0.005	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد على موقع الانترنت الخاص بالجمعية.
10.	9	3.71	74.15	5.40	*0.000	تؤثر السياسة المتبعة في الرقابة المالية على عملية تجنيد الأموال.
		4.20	84.09	20.81	*0.000	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتم التعامل مع كافة المعاملات المالية وفقا للقوانين والأنظمة المعتمدة" يساوي 4.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.46%، قيمة الاختبار 20.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد على موقع الانترنت الخاص بالجمعية " يساوي 3.37 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.38%، قيمة الاختبار 2.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.09%، قيمة الاختبار 20.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الرقابة المالية" دالة 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 فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك لأهمية وحساسية المعاملات المالية في كافة المؤسسات، حيث يتم التعامل مع كافة المعاملات المالية وفقا للقوانين والأنظمة المالية المعتمدة ، كما ان كل المشاريع المنفذة تتطلب من الجمعية إعداد تقارير مالية موثقة بالمستندات المالية الرسمية ويجب ان تقدم هذه التقارير إلى الجهات المانحة ، وذلك كمتطلب من متطلبات عملية المتابعة والتقييم التي يطلبها الممولون وتنفيذها الجمعيات، بسبب ذلك أظهرت النتائج أنه هناك قبول عالي لدى الجمعية الاسلامية في محور الرقابة المالية ومدى تأثيره على عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة دلول (2013) التي أكدت على أهمية النظام المحاسبي الداخلي وإعداد التقارير المالية وفق متطلبات الجهات المانحة ومدى تأثيره على عملية تجنيد الأموال واستمرارية جلب التمويل، ودراسة أبو دقة (2009) التي أكدت أنه على الجمعيات استخدام الإجراءات المحاسبية والإدارية المناسبة وذلك لرقابة أنشطة المشاريع المنفذة لما له من أهمية في عملية جلب الأموال للجمعيات، ودراسة شرف (2005) التي أكدت أيضا على ضرورة تدعيم الرقابة المالية على الجمعيات مما له

أثر كبير على زيادة درجة موثوقيتها ومصداقيتها لدى الممولين مما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها، ودراسة Aksel & Bara (2006) التي أوصت بزيادة التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية ومطالبتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية.

كما يرى الباحث أن الموافقة الظاهرة في النتائج حقيقية في بعض الفقرات مثل وجود مراقب داخلي في فروع الجمعية الإسلامية ووجود أنظمة وقوانين مالية معتمدة تعمل بها الجمعية الإسلامية في كافة فروعها، ووجود مدقق مالي خارجي للجمعية ويصدر تقريراً سنوياً لها ، كما يرى الباحث أن الموافقة الظاهرة في بعض الفقرات الأخرى هي غير حقيقية كعرض الجمعية الإسلامية في فروعها لتقريرها المالي على مواقع الانترنت الخاصة بها حيث تصفح الباحث لمواقع الانترنت الخاصة بالفروع ولم يجد أي إصدار للتقارير المالية منشورة على الانترنت، وأيضاً يبرر الباحث عدم هذه الحقيقة الظاهرة معرفته ببيئة عمل الجمعية الإسلامية حيث أنه يعمل في إحدى فروعها.

#### تحليل فقرات مجال " تجنيد الأموال "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (41).

## جدول (41)

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

م	الرتبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	(Sig) القيمة الاحتمالية	الفقرة
1.	1	4.31	86.15	15.44	*0.000	تساهم وحدة المشاريع وتجنييد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية.
2.	2	3.97	79.38	9.43	*0.000	هناك تنسيق بين وحدة المشاريع و تجنييد الأموال وبين كافة أقسام الجمعية.
3.	7	3.29	65.85	2.06	*0.022	لدى الجمعية استقرار في حجم التمويل.
4.	3	3.94	78.77	10.12	*0.000	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية.
5.	8	3.14	62.81	1.01	0.158	يتزايد حجم التمويل في الجمعية.
6.	4	3.65	72.92	5.02	*0.000	يوجد لدى الجمعية سياسات وأنظمة واضحة بخصوص عملية تجنييد الأموال.
7.	5	3.52	70.46	4.15	*0.000	تمتلك وحدة تجنييد الأموال المعلومات الكاملة لتسهيل عملية تجنييد الأموال.
8.	6	3.45	68.92	3.44	*0.001	تقوم إدارة الجمعية بتقييم وحدة تجنييد الأموال بشكل دوري.
		3.66	73.16	7.32	*0.000	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (41) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تساهم وحدة المشاريع وتجنييد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية " يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.15%، قيمة الاختبار 15.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يتزايد حجم التمويل في الجمعية " يساوي 3.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.81%، قيمة الاختبار 1.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.158 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل

على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.66، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.16%، قيمة الاختبار 7.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تجنيد الأموال " دالة 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 فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ضرورة امتلاك الجمعيات وحدة خاصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية إلى الأهمية الكبرى التي تقع على عاتقها في توفير الأموال التي من خلالها تمول الجمعيات أنشطتها المختلفة، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة شرف(2004)، ودراسة الجرجاوي (2012) حيث أن وجود وحدة تجنيد الأموال يساعد في توفير الجهود المتكررة، و يساعد في انسجام العمل داخل الجمعية فعملية التنسيق تساعد على توفير الوقت والجهد والمال للجمعية.

كما يرى الباحث بأن النتائج الظاهرة في هذا المحور هي نتائج غير حقيقية إلى حد ما، حيث أن الكثير من فروع الجمعية الاسلامية لا يوجد بها وحدة خاصة بتجنيد الأموال، وإنما موظف واحد فقط (منسق مشاريع)، كما أن بعض الفروع لا يوجد بها منسقا للمشاريع وإنما يمارس هذه العملية مدير الجمعية، ويشارك فيها أيضا بعض العاملين من إداريين ومحاسبين واتضح ذلك أيضا من خلال تعبتهم للاستبانة، حيث أنهم برروا ذلك بمشاركتهم في عملية تجنيد الأموال.

### تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (42)

## جدول (42)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	18.19	79.48	3.97	جميع فقرات الاستبيان

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

من جدول (42) تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.48%، قيمة الاختبار 18.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات الاستبيان بشكل عام .

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضيات من 1 إلى 6)

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

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

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

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (43) أن معامل الارتباط يساوي 0.379، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث أهمية تطبيق مفهوم التسويق الحديث في الجمعيات الإسلامية إلى الأهمية الكبرى لمواكبة التطور التكنولوجي الملحوظ في إدارة المنظمات الأهلية ولما له من أثر على زيادة عملية تجنيد الأموال وذلك بالاستخدام الأمثل للإنترنت بعرض أخبار المشاريع المنفذة وعرض مقترحات للمشاريع المستقبلية المنوي تنفيذها والتي تحتاج إلى تمويل وذلك عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالجمعية وصفحات مواقع التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى متابعة الاعلانات والأخبار على مواقع الممولين باستمرار ، أيضا على الجمعيات تعزيز العلاقة مع المانحين وذلك من خلال التشبيك الأمثل وذلك بعقد لقاءات تواصل و عمل زيارات مستمرة للممولين بغرض التواصل ونسج علاقات مميزة لما لذلك من أثر كبير في تعزيز عملية تجنيد الأموال، حيث اتفقت هذه النتائج بالإجمال مع كل من دراسة حلاسة (2013) و دراسة ساري وسلايمة (2008) ودراسة الحيدري (2004) ، ودراسة كلثوم (2011)، ودراسة FRANKOVA (2012)، ودراسة Franz (2005)، ودراسة Lassila (2010) التي أكدت جميعها على أهمية تطبيق مفهوم التسويق الحديث في الجمعيات وأثره على زيادة عملية تجنيد الأموال.

#### جدول (43):

معامل الارتباط بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.001	.379	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق مفهوم التسويق الحديث و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (44) أن معامل الارتباط يساوي 0.419، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط حيث يساعد في تنظيم العمل ويرفع من كفاءة إنجاز المهام بدقة عالية، كذلك وجود خطة استراتيجية وخطط عمل واضحة يقلل من نسبة الأخطاء والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الجمعية أثناء تنفيذها للمشاريع وبالتالي تكون نسبة نجاح تنفيذ المشروع عالية مما يؤثر بشكل إيجابي على عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية، حيث اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة الجرجاوي (2012) ودراسة الحيدري (2004) ودراسة Jennings (2004) التي أكدت جميعها أن وجود خطة استراتيجية وخطط عمل واضحة يزيد من عملية تجنيد الأموال في الجمعية.

#### جدول (44):

معامل الارتباط بين التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.419	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التخطيط وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين وجود كادر وظيفي مؤهل و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (45) أن معامل الارتباط يساوي 0.589، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود كادر وظيفي مؤهل وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الذي يلعبه الموظف المؤهل في عملية تجنيد الأموال، حيث أن امتلاك الموظف المعرفة الكاملة بسياسات وقوانين الجمعية، والخبرة في إدارة المشاريع وكتابة

مقترحاتها يزيد من فرص الجمعية في تحسين عملية تجنيد الأموال، كما ان اهتمام الجمعية بتدريب وتطوير الكادر الوظيفي العامل في مجال المشاريع وتجنيد الأموال وتقييمه باستمرار يؤثر بشكل إيجابي على عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة الجرجاوي (2012) ودراسة Silverman (2009) ودراسة الحيدري (2004).

#### جدول (45):

معامل الارتباط بين وجود كادر وظيفي مؤهل وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.589	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين وجود كادر وظيفي مؤهل و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الفئات التي تستهدفها الجمعية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (46) أن معامل الارتباط يساوي 0.649، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئات التي تستهدفها الجمعية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الفئة التي تستهدفها الجمعيات الإسلامية ، حيث ان رغبات الممولين والمتبرعين تختلف من فئة لأخرى ، كما أن تخصص بعض الممولين في التبرع لفئات معينة يتطلب من الجمعيات الإسلامية زيادة اهتمامها بهذه الفئات وذلك لزيادة تجنيد الأموال لتنفيذ المشاريع ، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الكريم (2002).

جدول (46):

معامل الارتباط بين الفئات التي تستهدفها الجمعية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.649	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الفئات التي تستهدفها الجمعية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سياسات الممولين و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (47) أن معامل الارتباط يساوي 0.380، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الممولين وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مراعاة الجمعيات الإسلامية لسياسات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع، حيث أن الممولين يهتمون بالمشاريع التي تساهم في تحقيق أهداف رسالتهم و أن لا تكون معارضة لسياساتهم، وبالتالي على الجمعيات الإسلامية أن تكون قادرة على استيفاء شروط ومتطلبات الممولين للحصول على تمويل المشاريع بالإضافة إلى معرفة الجمعيات الإسلامية بالمولمين العاملين في قطاع غزة وخارجها الذين يقومون بتمويل مشاريع في قطاع غزة ومعرفة سياساتهم وثقافتهم، وقد اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة دلول (2013) ودراسة Silverman (2009).

جدول (47):

معامل الارتباط بين سياسات الممولين وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.380	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سياسات الممولين وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة المالية و بين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية.

يبين جدول (48) أن معامل الارتباط يساوي 0.642 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المالية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الرقابة المالية الداخلية والخارجية لما تعكسه من شفافية الجمعيات الإسلامية بالإضافة إلى تعزيز موثوقيتها ومصداقيتها امام الجهات المانحة وذلك بإصدار تقارير مالية دورية وعرضها على الجهات المانحة بالإضافة إلى إظهار الإجراءات المالية التي تتبعها الجمعية داخليا وخارجيا، حيث اتفقت هذه النتائج مع كل من دراسة دلول (2013) ودراسة أبو دقة (2009) ودراسة شرف (2005).

#### جدول (48):

معامل الارتباط بين الرقابة المالية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.642	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الرقابة المالية وبين عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية

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

الفرضية السابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المسمى الوظيفي ).

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

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (49) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس، وذلك أن 89.2% من عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي من الإناث.

#### جدول (49):

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.625	-0.491	4.20	4.11	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
0.760	-0.307	3.97	3.90	التخطيط.
0.116	1.593	3.25	3.72	وجود كادر وظيفي مؤهل.
0.718	0.363	3.88	3.96	الفئات التي تستهدفها الجمعية.
0.932	-0.086	4.30	4.29	سياسات الممولين.
0.535	0.624	4.10	4.22	الرقابة المالية.
0.992	-0.011	3.66	3.66	تجنيد الأموال.
0.691	0.399	3.91	3.98	جميع المجالات معا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (50) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "النتائج الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

جدول (50):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		46 فأكثر	45-36	35-26	25 سنة فأقل	
0.747	0.410	4.17	4.20	4.06	4.06	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
0.285	1.291	3.93	3.67	3.96	4.17	التخطيط.
0.524	0.755	3.91	3.55	3.60	3.72	وجود كادر وظيفي مؤهل.
0.441	0.911	3.99	4.03	3.83	4.21	الفئات التي تستهدفها الجمعية.
0.901	0.193	4.31	4.35	4.26	4.25	سياسات الممولين.
0.542	0.724	4.25	4.32	4.11	4.23	الرقابة المالية.
0.276	1.319	3.83	3.66	3.49	4.02	تجنيد الأموال.
0.658	0.537	4.06	3.97	3.91	4.09	جميع المجالات معا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى المؤهل العلمي. من النتائج الموضحة في جدول (51) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لمجال " الرقابة المالية " ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون الدرجات العلمية العليا وخاصة حملة الدبلوم العالي والماجستير، حيث أنهم غالباً ما يشغلون مناصب عليا ، وتكون درجة اهتمامهم بالأمر المالية والرقابة المالية عالية ، لذلك كانت استجاباتهم لهذا المجال عالية ورأوا أن تأثير هذا المجال ( الرقابة المالية ) مهم في عملية تجنيد الأموال.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (51):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
0.442	0.908	4.40	4.19	4.12	3.97	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
0.967	0.087	4.00	3.93	3.88	3.96	التخطيط.
0.566	0.682	3.81	3.63	3.73	3.38	وجود كادر وظيفي مؤهل.
0.131	1.948	4.53	4.17	3.92	3.78	الفئات التي تستهدفها الجمعية.
0.108	2.114	4.66	4.63	4.26	4.19	سياسات الممولين.
*0.034	3.089	4.40	4.90	4.17	4.07	الرقابة المالية.
0.840	0.280	3.94	3.79	3.62	3.69	تجنيد الأموال.
0.419	0.957	4.24	4.18	3.96	3.87	جميع المجالات معا

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

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي.

من النتائج الموضحة في جدول (52) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في الجمعية الإسلامية هم من أصحاب سنوات الخبرة العالية حيث أنهم

يشكلون ما نسبته 93.8% يمتلكون خبرة في العمل الأهلي تزيد عن 3 سنوات، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الجرجاوي (2012).

جدول (52):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		9 سنوات فأكثر	8-6 سنوات	5-2 سنوات	أقل من 2 سنوات	
0.833	0.289	4.19	4.06	4.09	4.03	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
0.207	1.563	3.72	3.90	4.06	3.75	التخطيط.
0.831	0.292	3.79	3.57	3.62	3.58	وجود كادر وظيفي مؤهل.
0.955	0.109	3.97	3.89	3.96	3.81	الفئات التي تستهدفها الجمعية.
0.262	1.366	4.38	4.29	4.27	3.94	سياسات الممولين.
0.533	0.739	4.30	4.00	4.18	4.20	الرقابة المالية.
0.247	1.414	3.90	3.54	3.51	3.63	تجنيد الأموال.
0.821	0.305	4.03	3.89	3.96	3.85	جميع المجالات معا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول تأثير العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (53) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالين " تطبيق مفهوم التسويق الحديث, الفئات التي تستهدفها الجمعية " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم مدير المشاريع/ رئيس قسم المشاريع ، حيث أن هذه النتيجة توضح مدى معرفتهم بأهمية تطبيق مفهوم التسويق الحديث وتأثير الفئات التي تستهدفها الجمعية لما لهما من دور بارز في عملية تجنيد الأموال.

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

جدول (53):

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	موظف قسم المشاريع	مدير / رئيس قسم المشاريع	مدير الجمعية	رئيس / عضو مجلس الإدارة	
*0.011	3.605	4.10	3.74	4.36	4.14	4.27	تطبيق مفهوم التسويق الحديث.
0.424	0.982	3.90	3.81	4.16	3.68	4.00	التخطيط.
0.194	1.569	3.69	3.30	3.69	3.59	3.99	وجود كادر وظيفي مؤهل.
*0.013	3.490	3.87	3.55	4.23	3.91	4.23	الفئات التي تستهدفها الجمعية.
0.120	1.910	4.29	4.03	4.38	4.31	4.44	سياسات الممولين.
0.109	1.978	4.05	4.04	4.28	4.26	4.43	الرقابة المالية.
0.273	1.321	3.55	3.42	3.96	3.53	3.89	تجنيد الأموال.
*0.034	2.797	3.92	3.71	4.19	3.92	4.18	جميع المجالات معا

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

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## أولاً. نتائج الدراسة:

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في البحث عن العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية في قطاع غزة وتطبيق هذه الدراسة على الجمعية الإسلامية بكافة فروعها في محافظات قطاع غزة وذلك لمعرفة تأثير هذه العوامل على عملية تجنيد الأموال ومدى مراعاتها في الجمعية الإسلامية لتعزيز نقاط القوة وتصحيح ومعالجة نقاط الضعف لتحسين هذه العملية لتمكين الجمعيات من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

#### أ. فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول تطبيق مفهوم التسويق الحديث :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة بنسبة 82.35% على أن الجمعية الإسلامية تقوم بتطبيق مفهوم التسويق الحديث في عملية تجنيد الأموال ، وذلك من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المستمر في عملية تسويق المشاريع من خلال المواقع الالكترونية ومن خلال صفحات التواصل الاجتماعي والترويج للجمعية للوصول لأكبر عدد ممكن من الجمهور في جميع أنحاء العالم ، كما أن نسج العلاقات مع الممولين والشركاء والمستفيدين يعزز فرص حصول الجمعية على التمويل ويساهم في بناء علاقة طويلة الأمد مع الممول مما يحسن من عملية تجنيد الأموال في الجمعية.

#### ب. فيما يتعلق بآراء العينة حول أهمية عملية التخطيط :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة بنسبة 78.11% على أن الجمعية الإسلامية تهتم بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة ، كما أنها تستخدم خطط العمل في تنفيذ مشاريعها، كما أن إدارة الجمعية تقوم بمشاركة العالمين فيها في إعداد الخطط مما يعزز دور مجندي الأموال في الجمعية في صياغة الأهداف العامة وتبنيها ، وأن عملية التخطيط تساهم في تحقيق أهداف الجمعية بشكل كبير ، وتساهم في تنمية وحدة تجنيد الأموال وتحقيق أهدافها.

#### ت. فيما يتعلق بآراء العينة حول وجود كادر وظيفي مؤهل :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة بنسبة 73.41% على أن الجمعية الإسلامية تمتلك موظفي تجنيد أموال من أصحاب المؤهلات العلمية اللازمة للعمل في مجال تجنيد

الأموال، بالإضافة إلى امتلاكهم للخبرات اللازمة لهذا المجال ، وأن العدد المطلوب من الموظفين الذين تقع على عاتقهم عملية تجنيد الاموال كافٍ في الجمعية ، أيضا أظهرت آراء المبحوثين أن الجمعية الاسلامية تهتم باستقطاب أصحاب الخبرات في مجال تجنيد الأموال للعمل في الجمعية ، كما أنها تهتم بتدريب وتطوير وتأهيل موظفي وحدة تجنيد الأموال لديها وتقوم بتقييمهم بشكل دوري، مما يساهم في نجاح عملية تجنيد الأموال في الجمعية.

### ث. فيما يتعلق بآراء العينة حول الفئات المستفيدة :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة بنسبة 78.99% بأن الجمعية الاسلامية تنتوع في الفئات التي تستهدفها في تقديم خدماتها مما يساهم في نجاح عملية تجنيد الأموال، وأن حجم المستفيدين من المشاريع المنفذة يزداد باستمرار، وتمتلك الجمعية احصائيات دقيقة عن الفئات التي تستهدفها وتقوم بعقد لقاءات دورية للتواصل معهم وتعزيز العلاقة بهم، كما أن امتلاك الجمعية للعديد من الفروع في كافة محافظات القطاع يجعلها أكثر احتكاكا بالمستفيدين وهذا ما يعطيها الفرصة لتنفيذ مشاريعها في كافة الأماكن من خلال هذه الفروع، وبالتالي يعطيها الفرصة للحصول على التمويل اللازم لمشاريعها وهذا يساهم في نجاح عملية تجنيد الأموال.

### ج. فيما يتعلق بآراء العينة حول سياسات الممولين :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة 85.82% بأنه يوجد انسجام كبير بين البرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية الاسلامية وبين سياسات الممولين، كما أن الجمعية تمتلك القدرات التي تؤهلها لتنفيذ المشاريع بكفاءة عالية، ولديها مرونة عالية في التعامل مع الممولين، مما يؤهلها لاستيفاء الشروط التي يفرضها الممولين للحصول على المشاريع مع مراعاتها لسياساتها العامة ورغبات الممولين ، وأيضاً تربطها علاقات مميزة مع الممولين مع معرفتها الكبيرة بأهم الممولين العاملين في قطاع غزة وماهي سياساتهم.

### ح. فيما يتعلق بآراء العينة حول الرقابة المالية :

أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة بنسبة 84.09% بأن للجمعية الاسلامية مراقب مالي داخلي ذو كفاءة عالية، كما انها تستخدم الأنظمة والقوانين المالية المعتمدة في كافة معاملاتها المالية ، ويتم مراجعتها من قبل المدقق الداخلي بشكل دوري، وتقوم بإصدار تقارير مالية داخلية بشكل دوري، كما أظهرت آراء المبحوثين أن للجمعية الاسلامية مدقق حسابات خارجي مستقل يقوم بإعداد التقرير المالي السنوي ويتم عرضه على الممولين والشركاء سنوياً، ويتم عرضه أيضا على المواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجمعية.

## ثانياً. توصيات الدراسة:

أ. تعزيز قيام تطبيق كافة مفاهيم التسويق الحديثة في الجمعية الاسلامية ، والتي تتعلق بالتطور التكنولوجي ، ومواكبته من خلال تطوير مواقع الانترنت الخاصة بالفروع ، وعرض مقترحات المشاريع الخاصة بها على شبكة الانترنت لزيادة تواصلها مع الجمهور من المستفيدين والممولين والشركاء ، كما انه يجب عليها تفعيل عرض الأنشطة والأخبار باستمرار لما له من دور في الترويج للجمعية وإكسابها موقعا مميزا في المجتمع ، كما أنه من المهم أن تقوم الجمعية الاسلامية بمتابعة مستمرة للمواقع الإلكترونية الخاصة بالممولين والمعنية بتمويل المنظمات الغير حكومية لما له من أهمية في تعزيز فرص الحصول على التمويل من خلال استهداف كافة الاعلانات في كافة وسائل الإعلام ، أيضا يرى الباحث أن على الجمعية الاسلامية بكافة فروعها أن تهتم بنسج العلاقات مع المؤسسات الخيرية في قطاع غزة وخارجه من مؤسسات تمويلية وتنفيذية ، لما له من أهمية في بناء علاقات طويلة الأمد وزيادة فرص الحصول على التمويل من خلال هذه العلاقات واستثمارها ، كما أنه يجب على الجمعية الاسلامية أن تعتمد نظاما دوريا لزيارات كافة المؤسسات ومشاركتها في الأنشطة والاحتفالات لتعزيز العلاقة مع كافة المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات المانحة.

ب. ضرورة العمل على إعداد خطة استراتيجية واضحة بشكل دوري، تراعي فيها الجمعية مشاركة العاملين في وحدة تجنيد الأموال ليصبحوا جزءا من هذه الخطة ، ليحرصوا على تطبيقها ونجاحها ، كما أنه على الجمعية الاسلامية أن تحرص على عرض الخطة الاستراتيجية للممولين لتعزيز العلاقة وإظهار مدى موائمة أهداف الجمعية مع أهداف الممول ، مع مراعاة مرونة الخطة وموائمتها للأوضاع المتقلبة التي يعيشها قطاع غزة ، أيضا على الخطة أن تتضمن اهتماما واضحا بعملية تجنيد الأموال لضمان نجاح العملية ولتتمكن الجمعية من تحقيق اهدافها.

ت. ضرورة قيام الجمعية الاسلامية بتعيين عدد كافٍ من الموظفين في وحدة تجنيد الأموال مع الحرص على كفاءتهم و امتلاكهم للخبرات اللازمة لنجاح هذه العملية ، مع التنسيق المستمر بين كافة أقسام الجمعية الرئيسية لضمان تحقيق أهداف الجمعية ، كما أنه يتوجب على الجمعية الاسلامية أن تهتم بتطوير موظفي وحدة تجنيد الأموال ليواكبوا التطور الملحوظ في كافة العلوم الإدارية المعنية بعملية تجنيد الأموال ، كما انه يجب عليها ان تعمل على استقطاب أي خبرات تظهر في المجتمع المحيط في مجال عملية تجنيد الأموال لتعزيز موقعها في هذا المجال بين

كافة المؤسسات المنافسة في المجتمع ، ويوصي الباحث بضرورة تقييم موظفي وحدة تجنيد الأموال بشكل مستمر مع اعتماد نظام الحوافز الذي يزيد من انتاجية الموظفين وعطائهم. ث. ضرورة الاهتمام بالفئات التي تستهدفها الجمعية الاسلامية وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، لما لذلك من أثر في تحسين سمعة الجمعية وإعطائها مركزاً قوياً في المجتمع ، حيث أن الكثير من المؤسسات التمويلية تعتمد على آراء المستفيدين من المشاريع التي تقوم بتمويلها ، لتتري مدى رضى الفئات المستفيدة من جودة الخدمة المقدمة من قبل الجمعية المنفذة للمشروع، كما أنه يجب على الجمعية الاسلامية أن تزيد من رقعة الفئات التي تستهدفها بما يتواءم مع سياسات الممولين لنجاح عملية تجنيد الأموال.

ج. تعزيز العلاقات مع الممولين من خلال انسجام برامج وأهداف الجمعية الاسلامية مع برامج وأهداف الممولين، ومحاولة استهداف ممولين جدد في عالم العمل الخيري ، كما أنه يجب على الجمعية الاسلامية أن تراعي في مشاريعها المقدمة للجهات المانحة التالي : سياسية الممول – أهداف الممول – مجال عمل الممول – لغة الممول – فلسفة الممول – الشروط التي يفرضها الممول للحصول على التمويل.

ح. تعزيز اعتماد الأنظمة المالية المقررة من وزارة الداخلية وفقاً للنظام المالي الموحد لسنة 2013، وعلى الجمعية الاسلامية أن تقوم بالإفصاح عن تقريرها المالي السنوي المعتمد من المدقق الخارجي لكافة الجهات الممولة الشريكة للجمعية وذلك لإظهار شفافية الجمعية مما يعزز من بناء الثقة بين الممول والجمعية.

# المراجع

## المراجع:

### المراجع العربية

1. أبو المعاطي، ماهر (2004). مقدمة في الرعاية الاجتماعية . مكتبة زهراء الشرق.
2. أفندي، عطية (2007). تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الاقتصادي.
3. الجرجاوي، طلعت محمود يوسف(2012): أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. السيد، جابر وعبد الموجود، أبو الحسن (2003)، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
5. الشوا، أمجد(2008)، دراسة بعنوان: تمويل وكالة التنمية الأمريكية وأثره على تعزيز الديمقراطية في قطاع غزة.
6. القدومي، عيسى(2009)، أسس العمل الخيري.. وفنون تسويقه، الطبعة الأولى، دولة الكويت.
7. حماد، رشاد(2010)، دراسة بعنوان: تقييم المشاريع الصغيرة في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.
8. حنفي، ساري، وطبر، ليندا (2006). بروز النخبة الفلسطينية المعولمة، المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية، الطبعة الأولى، الناشر: المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن)، رام الله، فلسطين.
9. شرف، جهاد(2005)، دراسة بعنوان: أثر الرقابة المالية على إستمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
10. صالح، محمد(2012): تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة موارد المجتمع، مصر.
11. عبدالكريم، ناصر(2002)، دراسة بعنوان: تقييم إستمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية.
12. عدلي، هويدا(2009)، دراسة بعنوان: دور الجمعيات الأهلية في دعم الفقراء في جمهورية مصر العربية.
13. عطية، محمد ناجي(2006)، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية(الواقع وأفاق التطوير)، الجمهورية للنشر.

14. عطية، محمد(2007). العمل الخيري: العقبات والحلول، الملتقى الثقافي الأول للمنظمات والجمعيات الخيرية، اليمن.
15. قيطة، عبير(2009)، دراسة بعنوان: الآثار المترتبة من تمويل وكالة التنمية الأمريكية في تطوير المجتمع الفلسطيني.
16. كردي، أحمد السيد(2010). أهمية تقييم الأداء في المنظمات الخيرية، مصر.
17. لدادوة، حسن وآخرين(2001)، علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والموالين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية(ماس).
18. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية بالأردن(2010). كيف نجمع التبرعات؟، الأردن.
19. ناجي، عزو محمد(2008)، أثر العوامل الداخلية والخارجية في عدم الاستقرار السياسي في أفريقيا، صادر عن الحوار المتمدن.
20. نخلة، خليل(1999)، دراسة بعنوان: مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين- نحو تنمية مجتمعية.
21. هلالى، محمود(2010)، دراسة بعنوان: قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية.

#### دراسات وتقارير

1. أبو سيف، عاطف (2003). دراسة بعنوان: المجتمع المدني والدولة، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 26 كانون أول، غزة.
2. البرغوثي، مصطفى (1997). دراسة بعنوان: الحقبة الراهنة في دور المنظمات الأهلية في فلسطين، التحول الديمقراطي وبناء الدولة في العالم الثالث، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله.
3. الخطيب، عبدالله(2002)، العمل الجماعي التطوعي، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
4. الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون. قانون رقم(1) لسنة 2000م، بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
5. سكستون، ريتشارد، البنك الدولي(2000). تقرير بعنوان: العلاقة بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية - شراكة وتعاون - وقائع جلسات المؤتمر الدولي.
6. سمك، نجوي و عابدين صدقي(2002). دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة، الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات الآسيوية، القاهرة.
7. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، نشرة شهرية، العدد 45 ( مايو 2004).

8. قاسم، مصطفى (2005). دراسة بعنوان: " نحو استراتيجية أوروبية - أمريكية مشتركة للديمقراطية في الشرق الأوسط، دور مؤسسات المجتمع المدني رواق عربي " مركز القاهرة لحقوق الإنسان، عدد 37.
9. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(2009)، دراسة بعنوان: مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية(2001-2007-2009).
10. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(2009)، دراسة بعنوان/ تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة(1999-2008).
11. معهد ماس(2001)، دراسة بعنوان: التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على المجتمع، رام الله.

#### الرسائل العلمية:

1. أبو حماد، ناهض(2011)، التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000 - 2010م، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر.
2. أبو دقة، مراد(2009). مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الحيدري، إبراهيم(2004)، العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
4. السلايمة، أسماء(2008). دور وسائل الاتصال الجماهيري في الحملة الإعلامية لمركز الحسين للسرطان في جمع التبرعات المادية لمرضى السرطان، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث.
5. الشوبكي، محروس و أبو شمالة، محمد(2013)، مدى فعالية سياسة تدبير التمويل في منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في مدينة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
6. حلاسة، محمد منتصر(2013)، واقع استخدام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
7. دلول، هبة(2013)، تقييم مدى تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة الدولية وتأثيره على استمرارية التمويل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

8. شرف، جهاد محمد(2005)، أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية – المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.
9. عبدالسلام، مصطفى(2008). دور الجمعيات الخيرية الإسلامية في تخفيف حدة الفقر مع مقترح إنشاء بنك فقراء أهلي إسلامي، بحث مقدم إلى مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي.
10. كلثوم، وهابي(2010)، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح- الجمعيات نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

1. Aksel, Ibrahim & baran, mohtesem(2008), thesis title: organizational problems of non- government organizations-NGOS, university of pamukkale, Istanbul, turkey.
2. Klair Price, Book titled: Grants finder Senior Information Researcher, 2008.
3. Lassila, hannareeta(2010). Humanitarian non profit organizations marketing effects on donor behavior in social media, amaster thesis on marketing, aalto university, school of economics.
4. Leslies, jablonski(2006). Thesis title: Fundraising strategies of Non profit organizations, Michigan state university.
5. Owens, Trudy & fafchamps marcel,(2008), thesis title : the determinants of funding to African NGOS, university of oxford, Nottingham.
6. The international charity commission in London(2005), study title: the efficient characteristics of Non Governmental organizations, uk.

#### المواقع الإلكترونية:

1. الجمعية الإسلامية  
<http://isocg.ps>
2. شبكة المنظمات الأهلية  
<http://pngoportal.org/pngo>
3. موقع صيد الفوائد  
<http://www.saaid.net>
4. موقع انسان أون لاين  
<http://insanonline.net>
5. موقع الاسلام اليوم  
<http://www.islamtoday.net>
6. موقع الجامعة الإسلامية – المؤتمرات العلمية  
<http://www.iugaza.edu.ps>

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

#	المحكم	مكان العمل
1.	د. خليل النمروطي	الجامعة الإسلامية
2.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. ماجد الفراء	الجامعة الإسلامية
4.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
5.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
6.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
7.	أ. أمجد الشوا	مدير شبكة المنظمات الأهلية
8.	أ. عصام جودة	رئيس بلدية جباليا

## ملحق رقم (2)



الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية التجارة - الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال

السيد / ة الفاضل / ة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

### الموضوع / المشاركة في تعبئة استبيان

يقوم الباحث بعمل دراسة حول "العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية - دراسة تطبيقية عن الجمعية الإسلامية محافظات قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة .

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات الواردة في الاستبانة، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وبارك الله فيكم

ونشكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

### أولاً : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- العمر : 25 سنة فأقل  26 – 35  36 – 45  46 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  دبلوم فما دون  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأهلي :  أقل من 2 سنوات  2 – 5 سنوات  6 – 8 سنوات  9 سنوات فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي :  رئيس / عضو مجلس الإدارة  مدير الجمعية  مدير المشاريع  رئيس قسم المشاريع  موظف قسم المشاريع  أخرى ، حدد لو سمحت : .....

### ثانياً : بيانات عن الجمعية

- 1- الفرع :  غزة ( الرئيسي ) .  جباليا البلد .  جباليا المعسكر .  بيت حانون .  بيت لاهيا .  مشروع بيت لاهيا .  النصيرات .  القرارة .  خان يونس .  الشرقية .  رفح .
- 2- سنة التأسيس : .....
- 3- عدد العاملين:  أقل من 10 عاملين  10-20 عامل  21-30 عامل  31  عامل فأكثر
- 4- مجال عمل الجمعية :  إغاثي .  اجتماعي .  صحي .  رياضي .  ثقافي .  تعليمي .  حقوقي .  زراعي .

### ثالثاً : تطبيق مفهوم التسويق الحديث :

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك الجمعية موقع إنترنت خاص بها.					
2	تستخدم الجمعية حسابات خاصة لها في مواقع التواصل الاجتماعي مثل : ( Facebook , Twitter ..... الخ )					
3	تعرض الجمعية مقترحات المشاريع الخاصة بها على شبكة الانترنت.					
4	تنشر الجمعية الأخبار والأنشطة الخاصة بها على شبكة الانترنت.					
5	تقوم الجمعية بمتابعة مواقع الانترنت الخاصة بالممولين باستمرار.					
6	تتابع الجمعية الاعلانات وعروض تقديم المشاريع للممولين في كافة وسائل الإعلام.					
7	يوجد لدى الجمعية شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال.					
8	تقوم الجمعية بزيارات للتواصل مع الممولين باستمرار.					
9	يؤثر تطبيق مفهوم التسويق الحديث على عملية تجنيد الأموال.					

#### رابعاً : التخطيط

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
10	تهتم الجمعية بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة بشكل دوري.					
11	تستخدم الجمعية خطط عمل واضحة في تنفيذ مشاريعها.					
12	تساهم الخطط الموضوعية في تحقيق أهداف الجمعية.					
13	تساهم عملية التخطيط في تنمية وحدة المشاريع وتجديد الاموال وتحقيق أهدافها.					
14	يشارك العاملون في الجمعية في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.					
15	يشارك العاملون في وحدة المشاريع وتجديد الاموال في إعداد الخطة الاستراتيجية وخطط العمل.					
16	تتسم الخطة الاستراتيجية والخطط الموضوعية بالمرونة والواقعية.					
17	تلتزم الجمعية بكافة أقسامها بتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.					
18	تقوم إدارة الجمعية بمتابعة سير الخطط وتقييمها باستمرار.					
19	يؤثر التخطيط على عملية تجديد الأموال في الجمعية.					

#### خامساً : وجود كادر وظيفي مؤهل

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
20	يمتلك موظفي تجديد الاموال المؤهلات العلمية اللازمة للعمل في مجال تجديد الأموال في الجمعية.					
21	لدى الجمعية موظفين أصحاب خبرات عالية في مجال تجديد الاموال.					
22	يوجد في الجمعية العدد الكافي من العاملين في وحدة المشاريع و تجديد الاموال .					
23	تهتم الجمعية باستقطاب أصحاب الخبرات في مجال تجديد الاموال للعمل في الجمعية.					
24	يمتلك موظفي المشاريع وتجديد الاموال في الجمعية دورات تدريبية متخصصة في مجال تجديد الاموال.					
25	يلتزم موظفو وحدة المشاريع وتجديد الاموال بالقانون الأساسي والسياسات العامة للجمعية.					
26	تهتم الجمعية بتطوير وتأهيل موظفي وحدة المشاريع وتجديد الاموال باستمرار.					
27	تقيم إدارة الجمعية موظفي وحدة المشاريع وتجديد الاموال بشكل دوري.					
28	يؤثر وجود كادر وظيفي مؤهل في الجمعية في عملية تجديد الاموال.					

#### سادساً : الفئات التي تستهدفها الجمعية :

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
29	تنوع الفئات التي تستهدفها الجمعية في تقديم خدماتها.					
30	يساهم تنوع الفئات المستهدفة في عملية تجنيد الأموال.					
31	يزداد حجم الفئات المستفيدة من المشاريع باستمرار.					
32	تقوم الجمعية بمشاركة الفئات المستهدفة في عملية الإعداد للمشاريع المقترحة.					
33	يتوافر لدى الجمعية إحصائيات معتمدة ودقيقة عن الفئات التي تستفيد من مشاريع الجمعية.					
34	تقوم الجمعية بعقد لقاءات للتواصل مع الفئات المستفيدة من الجمعية.					
35	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يساهم في تسهيل عملية تجنيد الأموال.					
36	تؤثر الفئات التي تستهدفها الجمعية في عملية تجنيد الأموال.					

#### سابعاً : سياسات الممولين :

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
37	يوجد انسجام بين البرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية وبين سياسات الممولين.					
38	تمتلك الجمعية القدرات التي تأهلها لتنفيذ مشاريع الممولين.					
39	تمتلك الجمعية مرونة عالية في العمل مع الممولين.					
40	يوجد لدى الجمعية قدرة عالية لاستيفاء الشروط التي يفرضها الممولين.					
41	تراعي الجمعية رغبات الممولين أثناء تقديمها لمقترحات المشاريع.					
42	ترتبط الجمعية بعلاقات مميزة مع الممولين.					
43	يوجد لدى الجمعية معرفة تامة بأهم الممولين العالمين في قطاع غزة وماهي سياساتهم.					
44	تؤثر سياسات الممولين في عملية تجنيد الاموال.					

#### ثامناً : الرقابة المالية

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
45	يوجد مراقب داخلي ذو كفاءة عالية للجمعية.					
46	يوجد انظمة وقوانين مالية معتمدة في الجمعية.					
47	يتم التعامل مع كافة المعاملات المالية وفقا للقوانين والأنظمة المعتمدة.					

					48	يتم مراجعة كافة المعاملات المالية من قبل المدقق الداخلي بشكل دوري.
					49	يتم اصدار تقارير مالية داخلية بشكل دوري.
					50	يوجد مدقق حسابات خارجي مستقل معتمد للجمعية.
					51	يقوم المدقق الخارجي بإعداد تقرير سنوي للجمعية.
					52	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد للمولين الشركاء.
					53	يتم عرض التقرير المالي السنوي المعتمد على موقع الانترنت الخاص بالجمعية.
					54	تؤثر السياسة المتبعة في الرقابة المالية على عملية تجنيد الأموال.

#### تاسعاً : تجنيد الأموال :

#	المؤشر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
55	تساهم وحدة المشاريع وتجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية.					
56	هناك تنسيق بين وحدة المشاريع و تجنيد الأموال وبين كافة أقسام الجمعية.					
57	لدى الجمعية استقرار في حجم التمويل.					
58	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية.					
59	يتزايد حجم التمويل في الجمعية.					
60	يوجد لدى الجمعية سياسات وأنظمة واضحة بخصوص عملية تجنيد الأموال.					
61	تمتلك وحدة تجنيد الأموال المعلومات الكاملة لتسهيل عملية تجنيد الأموال.					
62	تقوم إدارة الجمعية بتقييم وحدة تجنيد الأموال بشكل دوري.					

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام والتقدير على حسن تعاونكم

الباحث  
إبراهيم عبد الهادي قديح

### ملحق رقم (3)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**الجامعة الإسلامية - غزة**  
The Islamic University - Gaza

**Faculty of Commerce**

كلية التجارة  
ج س ع / ٦٢  
الرقم ..... ١٠٤٣٤٠، شوال، ١٤٤٠ هـ  
التاريخ ..... ٢٠١٣/٠٨/٢٤

**السادة الأفاضل / الجمعية الإسلامية - محافظات قطاع غزة**

حفظهم الله،،،

(الملحق عليك ورمة (التموير) كانه،،،

**الموضوع: تسهيل مهمة باحث**

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ إبراهيم عبد الهادي قديح، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات المالية المتعلقة بمجموع الإيرادات والمصروفات عن كل سنة من السنوات الخمس السابقة (٢٠٠٨ - ٢٠١٢)، والتي تساعده في عمل رسالة الماجستير بعنوان: "العوامل المؤثرة في عملية تجنيد الأموال في الجمعيات الإسلامية - دراسة تطبيقية الجمعية الإسلامية محافظات قطاع غزة".

وفى ذلك خدمة للبحث العلمي ودعماً لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

**عميد كلية التجارة**

أ.د. سالم عبد الله حلس

صورة إلى:  
الملف.