برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

التَّحَدِيَاتُ التِي تُوَاجِهُ المُنَظَّمَاتِ الأَهلِيَّةِ فِي قِطَاعِ غَزَّةَ وسُبُلُ التَّغَلُّبِ عَلَيهَا

إعداد الباحث:
إبراهيم فرج أبو شمّالة

إشراف الدّكتور:
جميل جودت أبو العينين
عميد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – سابقاً

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصّص إدارة الدّولة والحكم الرّشيد

1436هـ – 2015م

قال تعالى:

﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التَّوبة: آية 105)

إهـــــــداء

إلى أهلي الأعزاء ،،،

إلى كلِّ طالب علمٍ ،،،

إلى كلِّ من علَّمني حرفاً ،،،

إلى الشُّهداء والجرحى والأسرى ،،،

إلى الأرامل والثَّكالى واليتامى ،،،

إلى شعب فلسطين الصَّامد العظيم ،،،

إلى كلَّ موحِّدٍ يشهدُ أن "لا إله إلا الله" ،،،

إلى كلِّ مخلصٍ يحملُ همَّ الدِّين والوطن ،،،

إلى كلِّ الأحرار في زمن التَّبعيَّة ،،،

أُهدي هذه الدِّراسة ،،،

الباحث: م. إبراهيم فرج أبو شمالة

شكر وتقدير

﴿ ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾. (سورة النمل: من آية 19)

الحمد لله الهادي إلى الصواب، وأشهد أن لا إله إلا الله الكريم الوهاب، وأشهد أن سيدنا محمداً رسول الله، آتاه الله الحكمة وفصل الخطاب.

حمداً لك يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أسجد لك يا رب شاكراً مزيد فضلك وعظيم نعمائك، على ما منحتني من تفكيرٍ وقوةٍ وصبرٍ وعطاءٍ، حتى ظهر هذا العمل إلى حيز الوجود.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان بالجميل لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ضمن البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان **للدكتور/ جميل جودت أبو العينين** الذي أشرف على هذه الدراسة، وكان مرشدي من بداية المشوار، وقدم لي النصح والتشجيع، فله مني كل التقدير والاحترام، ثم الشكر موصول إلى **الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح**، الذي تفضل بالإنابة عن الدكتور/ جميل أبو العينين، بسبب تواجده في دولة الإمارات الشقيقة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير **للأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا، والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون** الذين تكرما بقبول مناقشة هذه الدراسة، فلهم مني كل التقدير والاحترام.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى والدي **الدكتور/ فرج إبراهيم أبو شمالة** الذي رباني فأحسن تربيتي، وعلمني فأحسن تعليمي، وتعلمت البحث العلمي على يديه، ولما بذله من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذا الدراسة، فجزاه الله خيرا، وبارك الله فيه.

وأقدم شكري إلى **الأستاذ/ حازم صلاح عودة** الذي قام بالتدقيق اللُّغوي لهذه الدراسة، وإلى **المهندس/ محمود عبد الجليل شاهين** الذي قام بترجمة ملخص الدراسة إلى اللغة الإنجليزية.

وأقدم شكري وتقديري الخاص إلى أسرتي وأهلي الكرام، ولكل من ساهم في إعداد هذه الدراسة وجعلها ترى النور، فالشكر كثير ومن يستحقونه أكثر.

وأخيراً ... إن كنت قد أحسنت فهذا فضل وتوفيق من الله، وإن كانت الأخرى، فحسبي أني قد بذلت قصارى جهدي، وما أنا إلا بشر أصيب وأخطئ، والكمال لله وحده، إليه يرجع الفضل كله، وإليه يرجع الثناء كله، هو نعم المولى ونعم النصير.

(... وَأَنَّ الْفَضْلَ بِيَدِ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ) (سورة الحديد: من آية 29)

فهرس المحتويات

البند	الصفحة
الواجهة	أ
أية	ب
إهداء	ج
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ك
ملخص الدراسة	ل
Abstract	م
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**1**
المقدمة	2
أولاً: مشكلة الدراسة	3
ثانياً: متغيرات الدراسة	3
ثالثاً: فرضيات الدراسة	4
رابعاً: أهداف الدراسة	5
خامساً: أهمية الدراسة	5
سادساً: حدود الدراسة	6
سابعاً: مصطلحات الدراسة	6
ثامناً: هيكل الدراسة	7
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	**8**
المقدمة	9
أولاً: الدراسات الفلسطينية	9
ثانياً: الدراسات العربية	20
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	24
رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة	27

الفصل الثالث: المنظمات الأهلية	**30**
المقدمة	31
أولاً: مفهوم المنظمات الأهلية	31
ثانياً: تعريف المنظمات الأهلية	32
ثالثاً: نشأة المنظمات الأهلية	34
رابعاً: أهمية المنظمات الأهلية	34
خامساً: أهداف ووظائف المنظمات الأهلية	35
سادساً: مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تنسجم مع القانون	36
سابعاً: تصنيف المنظمات الأهلية	37
ثامناً: أدوار المنظمات الأهلية	38
تاسعاً: عناصر ومؤشرات نجاح المنظمات الأهلية	39
عاشراً: تمويل المنظمات الأهلية	40
الملخص	41
الفصل الرابع: المنظمات الأهلية الفلسطينية	**42**
المقدمة	43
أولاً: نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية	44
ثانياً: تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية	45
ثالثاً: أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية	48
رابعاً: مجالات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية	49
خامساً: دوافع عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية	49
سادساً: العوامل التي أدت إلى تزايد المنظمات الأهلية الفلسطينية	5
سابعاً: الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية	51
ثامناً: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية الفلسطينية	52
تاسعاً: الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية	53
عاشراً: العلاقات التشابكية للمنظمات الأهلية الفلسطينية	54
حادي عشر: مصادر تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية	56
الملخص	57

الفصل الخامس: منهجية الدراسة	**58**
المقدمة	59
أولاً: خطوات إجراء الدراسة	59
ثانياً: منهج الدراسة	59
ثالثاً: مجتمع الدراسة	60
رابعاً: عينة الدراسة	61
خامساً: أدوات الدراسة	64
سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة	76
الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	**77**
المقدمة	78
أولاً: تحليل البيانات ومناقشتها	78
ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها	106
النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة	**116**
أولاً: النتائج	117
ثانياً: التوصيات	119
ثالثاً: الدراسات المقترحة	121
المراجع	**122**
أولاً: المراجع باللغة العربية	123
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية	129
الملاحق	**130**
ملحق رقم (1): خطاب التحكيم	131
ملحق رقم (2): أسماء المحكمين	132
ملحق رقم (3): الاستبانة	133
ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة	137
ملحق رقم (5): أسماء من تم مقابلتهم	138

فهرس الجداول

رقم الجدول	بيان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1)	يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	29
جدول رقم (2)	يوضح التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة ونسبته	60
جدول رقم (3)	يوضح التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة ونسبتها	61
جدول رقم (4)	يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعمر المنظمة	62
جدول رقم (5)	يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمجال عمل المنظمة	62
جدول رقم (6)	يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعدد العاملين	63
جدول رقم (7)	يوضح مقياس خماسي التدريج	64
جدول رقم (8)	يوضح معاملات الارتباط للتحديات الداخلية والخارجية	66
جدول رقم (9)	يوضح معاملات الارتباط لمحاور التحديات الداخلية	67
جدول رقم (10)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الموارد البشرية	67
جدول رقم (11)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الموارد المالية والمادية	68
جدول رقم (12)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية	68
جدول رقم (13)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور أساليب تقديم الخدمة	69
جدول رقم (14)	يوضح معاملات الارتباط لمحاور التحديات الخارجية	70
جدول رقم (15)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة السياسية	70
جدول رقم (16)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة الاقتصادية	71
جدول رقم (17)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة القانونية	72
جدول رقم (18)	يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة الاجتماعية	73
جدول رقم (19)	يوضح معاملات ألفا كرونباخ للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل	74
جدول رقم (20)	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الداخلية	74
جدول رقم (21)	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الخارجية	74
جدول رقم (22)	يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل	75
جدول رقم (23)	يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور التحديات الداخلية	75

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول رقم (24)	يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور التحديات الخارجية	76
جدول رقم (25)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل	78
جدول رقم (26)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور التحديات الداخلية	79
جدول رقم (27)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الموارد البشرية	80
جدول رقم (28)	يوضح المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الموارد المالية والمادية	84
جدول رقم (29)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية	87
جدول رقم (30)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور أساليب تقديم الخدمة	91
جدول رقم (31)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور التحديات الخارجية	94
جدول رقم (32)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة السياسية	95
جدول رقم (33)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة الاقتصادية	98
جدول رقم (34)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة القانونية	101
جدول رقم (35)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة الاجتماعية	104
جدول رقم (36)	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة ".Sig" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير موقع المنظمة	106

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول رقم (37)	يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الداخلية تعزى لمتغير موقع المنظمة	107
جدول رقم (38)	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة ".Sig" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عمر المنظمة	108
جدول رقم (39)	يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير عمر المنظمة	109
جدول رقم (40)	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة ".Sig" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة	110
جدول رقم (41)	يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الداخلية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة	111
جدول رقم (42)	يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة	112
جدول رقم (43)	يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة ".Sig" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين	114
جدول رقم (44)	يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير عدد العاملين	115

فهرس الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	الصفحة
شكل رقم (1)	يوضح متغيرات الدراسة	4
شكل رقم (2)	يوضح هيكل الدراسة	7
شكل رقم (3)	يوضح أعداد المنظمات الأهلية موزعة على الفترات الزمنية	47
شكل رقم (4)	يوضح نموذج الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية	52
شكل رقم (5)	يوضح خطوات إجراء الدراسة	59

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق (الاستبانة) على عينة طبقية عشوائية عددها (136) من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وكذلك (المقابلة) لعدد (5) من أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (2.548) ووزن نسبي (50.956)، وهو بدرجة (قليلة).
- مستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (4.270) ووزن نسبي (85.404)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة مرتبةً كالتالي: الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، النظم واللوائح والممارسات الإدارية، وأساليب تقديم الخدمة.
- التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة مرتبةً كالتالي: البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، والبيئة القانونية.
- أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين، عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم، ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي، التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية، ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة، عدم فاعلية الجمعية العمومية، عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، وعدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة.
- أكثر التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: استمرار الاحتلال والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة، استمرار الفصل بين جناحي الوطن، ضعف دور الحكومة في التمويل، المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين، نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية، عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية، زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع، والكثافة السكانية العالية في قطاع غزة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: إقامة المنظمات الأهلية لمشاريع استثمارية، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي.

Abstract:

This study aimed to identify the level of **challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip and the ways to overcome them**, A descriptive analytical method was used. A (Questioner) was implemented on a stratified random sample of (136) of civil society organizations in Gaza Strip, as well as an (Interviews) with (5) experienced people specialized in the work of civil society organizations. To answer the questions of the study, a Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the questionnaire data. The study concluded the following results:

- The level of internal challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip came with an average of (2.548) and relative weight of (50.956), which is in degrees (a few).
- The level of the external challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip came with an average of (4.270) and relative weight of (85.404), which is in degrees (very large).
- Internal challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip arranged as follows: Financial and material resources; Human resources; rules; Regulations and administrative practices; And the methods of service delivery.
- External challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip arranged as follows: The political environment; Economic environment; Social environment; And the legal environment.
- The biggest internal challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip are: Weakness of the system of wages and bonuses for employees; Not keeping up with employees to develop themselves; The poor existence of projects which can provide self-funding; Donations and grants from abroad are the sole source of financial resources; Weak media promotion of the organization's activities; Ineffectiveness of the organization's assembly; The inability to meet the needs of the community; And the absence of a new and innovated methods of service delivery.
- The biggest challenges faced by civil society organizations in Gaza Strip are: The continuation of the occupation and frequent Israeli attacks; The continuing separation between the two wings of the nation; The weakness of the government's role in financing; Intense competition between civil society organizations for financiers; The lack of privileges and facilities granted to workers in civil society organizations; Insufficient laws and legislations enabling the civil society organizations to work; Increased poverty and unemployment rates in the community; And the high population density in Gaza Strip.

The researcher recommended a number of recommendations, including: The establishment of community-based civil society organizations of investment projects, And not to totally rely on the external funding.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة
- ثانياً: متغيرات الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: حدود الدراسة
- سابعاً: مصطلحات الدراسة
- ثامناً: هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يتكون أي مجتمع من ثلاث منظمات رئيسة هي: (المنظمات الحكومية، منظمات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني)، وتتكون منظمات المجتمع المدني من: (المنظمات الأهلية، النقابات والتنظيمات المهنية، الاتحادات العمالية، الأحزاب السياسية، النوادي ومراكز الشباب، المجموعات الاجتماعية المؤطرة، والإعلام والصحافة غير الرسمية)، وتسعى هذه المنظمات بكافة أنواعها إلى التقدم بمجتمعاتها وتنميتها والرقي بها، على كافة المستويات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.

وتلعب المنظمات الأهلية دوراً مكملاً لدور الدولة في كثير من الأحيان، وباستقلال عن أجهزتها ومؤسساتها، إما لعدم تمكن الدولة من القيام بكافة الأعباء والمهام التي يرى المجتمع أنه بحاجة إليها، أو لأن عدداً من تلك المهام يخرج عن نطاق عملها ويتعداه، أو لكون هذه المنظمات تحملُ وجهةِ نظرٍ مغايرةٍ أو مختلفةٍ عن رؤية الدولة وأجهزتها (شبكة المنظمات الأهلية، 2008: 3)، وقد حظيت المنظمات الأهلية باهتمامٍ كبيرٍ على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التنموي، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، من خلال إفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة (زقوت، 2013: 37).

ويتعرض المجتمع الفلسطيني لاستيطان استعماري عنصري قوامه نفي الآخر، إذ سعى إلى طمس الهوية وتذويب الشخصية وتغييب الأخلاق وضبابية الولاء لدين الله عزّ وجل، وقد أدت هذه الممارسات الاحتلالية إلى تجميد اجتماعي للأفراد، وإلى وقف نمو الاقتصاد الفلسطيني، مما نتج عنه – بحكم الحاجة – انتظام الكثير من المواطنين في تجمعات أهلية غير حكومية، أخذت على عاتقها القيام بدور السلطات الحكومية في تقديم الخدمات، وتلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني، حتى أصبحت المنظمات الأهلية الفلسطينية ركيزةً ودعامةً قويةً، بما قدمته وتقدمه من مشاريعَ ونشاطاتٍ في العديد من الجوانب والخدمات (درويش، 2003: 3).

وتعيش المنظمات الأهلية الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة – كباقي منظمات العالم – حالةً متغيرةً، فالبيئة التي تعمل بها مضطربة وغير مستقرةٍ، وهذا كله يضع تحدياتٍ ومتطلباتٍ كبيرةٍ أمام المديرين والمسئولين في هذه المنظمات (مرزوق، 2006 :3)، وقد أوصى المؤتمر الأول للمنظمات الأهلية العربية المنعقدة عام 1989م بتوجيه الاهتمام للبحوث والدراسات في مجال العمل الأهلي العربي، للكشف عن ملامح هذا القطاع المهم والمشكلات والتحديات التي تواجهه، بهدف التطوير.

وتناولت دراسات مختلفة بناء هذه المنظمات وشبكة علاقاتها وتمويلها (لدادوة، 2001: 32)، وتطرقت هذه الدراسات أحياناً إلى بعض التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية من جوانب معينة، بينما لم تتطرق إلى موضوع التحديات في أحيان أخرى، كما إنّ بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع التحديات وضعت بعض الحلول، والبعض الآخر لم يضع أية حلولٍ لهذه التحديات.

أولاً: مشكلة الدراسة:

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً للدور المهم الذي تلعبه المنظمات الأهلية محلياً وعالمياً، ومن أجل إبراز التحديات المختلفة سواء الداخلية أم الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ومن خبرة الباحث وعمله في هذه المنظمات، وتلمُّسه لواقعها، وما تعانيه من ضعف، واستشعاراً للمسئولية تجاهها، وإيماناً بدورها الفاعل في تنمية المجتمع بكافة فئاته وشرائحه، ودعم صموده في وجه الاحتلال والحصار والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة، كانت فكرة هذه الدراسة التي تشخص التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها، وذلك في هذه الدراسة التي بعنوان:

"**التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها**".

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وما سبل التغلب عليها؟

ثانياً: متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في التالي:

1. المتغيرات المستقلة:

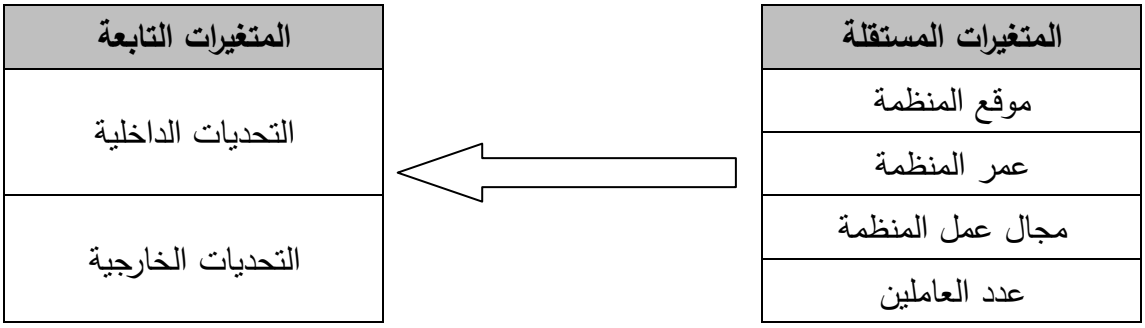
- **موقع المنظمة:** (الشمال، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).
- **عمر المنظمة:** (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات – أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر).
- **مجال عمل المنظمة:** (اجتماعي، ثقافة وفنون، طبي، تعليم وحقوق إنسان، زراعي وبيئي، أمومة وطفولة، شباب ورياضة، معاقين).
- **عدد العاملين:** (أقل من 10، من 10– أقل من 20، من 20– أقل من 30، من 30 فأكثر).

2. المتغيرات التابعة:

- **التحديات الداخلية:** وتتكون من: (الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، النظم واللوائح والممارسات الإدارية، أساليب تقديم الخدمة)
- **التحديات الخارجية:** وتتكون من: (البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة القانونية، البيئة الاجتماعية)

شكل رقم (01):

يوضح متغيرات الدراسة



(جرد بواسطة الباحث)

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

يمكن تحديد الفرضيات التالية، للإجابة عن أسئلة الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير موقع المنظمة: (الشمال، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات – أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة: (اجتماعي، ثقافة وفنون، طبي، تعليم وحقوق إنسان، زراعي وبيئي، أمومة وطفولة، شباب ورياضة، معاقين).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين: (أقل من 10، من 10- أقل من 20، من 20- أقل من 30، من 30 فأكثر).

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟
2. قياس مدى تأثير العوامل التنظيمية: (موقع المنظمة، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، عدد العاملين) على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
3. بيان سبل التغلب على التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الأهمية النظرية:

- أهمية المنظمات الأهلية، ودورها البارز في خدمة كافة فئات الشعب الفلسطيني، وتحقيق الحياة الكريمة والرفاهية له.
- تعتبر هذه الدراسة إضافةً إلى الدراسات والأدب السابق في مجال المنظمات الأهلية، وخاصة في قطاع غزة.

2. الأهمية العملية:

- تفيد هذه الدراسة القائمين على المنظمات الأهلية، في كونها تشخص التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وتقترح الحلول المناسبة لمواجهتها.
- تفيد هذه الدراسة الحكومة الفلسطينية في معرفة أهم التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية، وما ينبغي عليها القيام به لمساعدة المنظمات الأهلية في مواجهتها.
- تفيد هذه الدراسة المجتمع المحلي في معرفة دور المنظمات الأهلية في خدمته، للوقوف إلى جانبها، ومساندتها، والمساهمة في إنجاح برامجها.
- لهذه الدراسة أهمية خاصة للباحث، حيث بعد مناقشتها وإجازتها، يحصل على درجة الماجستير، وما لذلك من أهمية، وما يترتب عليه من اعتباراتٍ معنويةٍ وعلميةٍ ومجتمعيةٍ.

سادساً: حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحد الموضوع:** التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وسبل التغلب عليها.
2. **الحد المكاني:** قطاع غزة.
3. **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العامين 2014 – 2015م.
4. **الحد البشري:** رؤساء ومدراء المنظمات الأهلية (بالنسبة للاستبانة)، وأصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية (بالنسبة للمقابلة).
5. **الحد المؤسسي:** المنظمات الأهلية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

1. التحديات:

هي مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التي تحتاجها الإدارة، أو تضطر للتعامل معها، في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكلٍ مباشرٍ وسريعٍ (خطاب، 2005: 87).

وهي أي فكرة أو موقف أو موقع، قد يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المنظمة، أو إلحاق الأذى بها، حسب رؤاها الاستراتيجية حالياً أو مستقبلاً (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون: 8).

التعريف الإجرائي: التحديات هي مجموعة العوائق، والصعوبات، والمشكلات الداخلية أو الخارجية، التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتكون عقبةً في طريق تحقيق أهدافها المنشودة.

2. المنظمات الأهلية:

هي هيئات ذات شخصية اعتبارية مستقلة، لا تهدف لتحقيق ربح من مزاولة نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراضٍ اجتماعيةٍ أو علميةٍ أو اقتصاديةٍ تنمويةٍ، ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية (الجديلي، 2005: 24).

ويعرفها البنك الدولي بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع (أبو النصر، 2007: 62).

التعريف الإجرائي: هي المنظمات الخيرية غير الربحية الموجودة في قطاع غزة، والتي تقدم الخدمات المختلفة لكافة شرائح المجتمع، مساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية.

ثامناً: هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب الهيكل التالي:

شكل رقم (02):

يوضح هيكل الدراسة

(جرد بواسطة الباحث)

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- المقدمة
- أولاً: الدراسات الفلسطينية
- ثانياً: الدراسات العربية
- ثالثاً: الدراسات الأجنبية
- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

تم جمع العديد من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، وهي التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية وسبل التغلب عليها، ثم تم تصنيف الدراسات إلى (19) دراسة فلسطينية، و(7) دراسات عربية، و(5) دراسات باللغة الإنجليزية، ثم تم تلخيص هذه الدراسات، وإظهار أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها، ثم تلى ذلك التعقيب عليها.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1.دراسة (زقوت، 2013):

بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وعلاقته بالقدرة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (196) من العاملين في المنظمات الأهلية (مدير المنظمة، نائب المدير، مدير دائرة، منسق برنامج، منسق مشروع)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- واقع تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بلغ نسبة (76.2%).
- وجود علاقة إيجابية، وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المنظمات الأهلية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: زيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية، وتخصيص ميزانية أكبر، خاصة بأنشطة الموارد البشرية.

2.دراسة (شهاب، 2013):

بعنوان: دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الاسرائيلي على قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار (الاسرائيلي) على قطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (213) من العاملين في المنظمات الأهلية (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومدير المشاريع)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار (الاسرائيلي) على قطاع غزة بلغ نسبة (76.1%).
- عدم كفاية الموارد المالية لدى المنظمات الأهلية لتنفيذ برامجها التي تحد من معدلات الفقر في قطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة تعزى لمتغير (سنوات خبرة المنظمة).

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تفعيل التنسيق والشراكة ما بين المنظمات الأهلية والقطاع الحكومي.

3.دراسة (أبو راس، 2010):

بعنوان: انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المنظمات الأهلية في (نابلس)، وأثرها على تمويل أنشطتها.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (21) منظمة أهلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود ضعف في إدارة المنظمات الأهلية ، انعكس على قدرة هذه المنظمات في الحصول على تمويل أنشطتها.
- أن من أسباب ضعف إدارة المنظمات الأهلية عدم وجود موظفي إدارة دائمين لديها، واعتمادها على المتطوعين.
- أن المنظمات الأهلية خضعت لشروط الممولين، والقيود المفروضة من قبل الحكومة على حساباتها.

- وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى موظفي المنظمات الأهلية.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: تعزيز المهارات الإدارية لإدارات المنظمات الأهلية الصغيرة، من خلال برامج تدريبية فعَّالة، وتطوير مصادر تمويل محلية وذاتية، لتفعيل دور المنظمات الأهلية، وتعزيز قدرتها على تنفيذ خططها، وتقليل تنافسها على التمويل الخارجي، وإجراء دراسات وأبحاث لمناقشة المشاكل المترتبة على الشروط التي يفرضها الممولون.

4.دراسة (زايد، 2010):

بعنوان: دراسة مسحية حول تأثير الانقسام على المنظمات الأهلية في جنين.

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر الانقسام الفلسطيني الداخلي الذي تلا سيطرة حركة حماس على قطاع غزة بتاريخ 2007/6/14م، على عمل المنظمات الأهلية في (جنين).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في جنين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن (73.3%) من مجموع المنظمات الأهلية، تأثرت بشكل سلبي من الانقسام الفلسطيني الداخلي.
- أن (63.3%) من مجموع المنظمات الأهلية عانت من تراجع في حجم التمويل، و(60.7%) عانت من تراجع في حجم المشاريع والخدمات والأنشطة التي تقدمها.
- أن السبب الرئيس في تراجع التمويل الذي تحصل عليه المنظمات الأهلية في ظل الانقسام، هو زيادة القيود المفروضة على عمل المنظمات الممولة بنسبة (63.6%).

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة قيام المنظمات الأهلية بدورها الإصلاحي، وتعزيز السلم الأهلي، ومحاولة الضغط على كل الأطراف السياسية المتصارعة لإنهاء حالة الانقسام، والرجوع للمصالح والثوابت الوطنية للشعب الفلسطيني.

5.دراسة (صيام، 2010):

بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (67) من العاملين في المنظمات الأهلية النسوية (مديرة المنظمة، أعضاء مجلس الادارة)، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية بلغ نسبة (80.2%).
- مستوى أداء المنظمات الأهلية النسوية بلغ نسبة (81.5%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وأوصت الباحثة بعدة توصيات، من أهمها: العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية بكل مراحلها.

6.دراسة (شتات، والكفارنة، 2010):

بعنوان: الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في الحد من نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة من وجهة نظر مديري شبكة المنظمات الأهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني في الحد من نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة.

واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مديري شبكة المنظمات الأهلية، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- توجد جهات مختصة في المنظمات الأهلية، لتوثيق تفاصيل الفئات المحتاجة والمهمشة.
- لا تعاني المنظمات الأهلية من نقص في البرامج والتجهيزات الحاسوبية.
- هناك ضعف في التنسيق ما بين المنظمات الأهلية في تكامل البيانات حول الفئات المحتاجة والمهمشة.
- تتحكم المنظمات الأهلية في توزيع المنح وفق رؤيتها، وليس وفق شروط المانحين.
- تشكل المعابر عقبةً كبيرةً أمام توفير الاحتياجات للفئات المحتاجة والمهمشة، وإعاقة حركة المسؤولين والمعنيين.

وأوصى الباحثان بعدة توصيات، من أهمها: تعزيز الشفافية، لتحكم إدارة المنظمات الأهلية في توزيع المنح وفق رؤيتها.

7.دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009):

بعنوان: واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معوقات وأسباب ضعف وتراجع جودة الأداء في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية، وعدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي، وغياب التقييم للأنشطة والمهام.

وأوصى الباحثان بعدة توصيات، من أهمها: توفير التوصيفات الوظيفية واللوائح الناظمة لعمل المنظمات الأهلية.

8.دراسة (المشهراوي، 2009):

بعنوان: التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البنى التحتية والهياكل الإدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على واقع أسس الحوكمة، من حيث استراتيجيتها ومجالس إدارتها.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية المسجلة والعاملة في قطاع غزة حتى تاريخ 2009/3/13م، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن معظم البنى التحتية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة مناسبة، ولها هياكل تنظيمية مناسبة.
- أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية.
- توجد لدى المنظمات الأهلية استراتيجية واضحة، قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولكنها تفتقر لوجود خطوط واضحة، لتحويل استراتيجية المنظمة إلى أنشطة وبرامج.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: تطوير النظم والأساليب الإدارية، ورفع قدرة المنظمات الأهلية على إنتاج وتصميم نظم المعلومات، لإدارة أنشطتها وبرامجها بصورة متطورة.

9.دراسة (عياش، 2008):

بعنوان: واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (161) من العاملين في المنظمات الأهلية (رئيس مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، وأمين الصندوق، وأمين السر)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مدى معرفة الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها بلغ نسبة (66.8%).
- متوسط الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار بلغ نسبة (63.1%)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات: (عدد العاملين، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة).
- من أهم الأسباب التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المنظمات الأهلية، عدم توفر الأشخاص المتخصصين في هذه المنظمات، وعدم توفر التمويل الكافي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: تنمية الوعي بأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار.

10.دراسة (النباهين، 2008):

بعنوان: تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أو غياب الإدارة المالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد المعوقات التي تواجه ممارسة واستخدام الإدارة المالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (550) موظفاً (مدير مالي أو من يقوم بمهامه في المنظمة)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مدى وجود الإدارة المالية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة بلغ نسبة (88.1%).
- المعوق الأول للمنظمات الأهلية أن الإدارة المالية تحتاج لتكلفة عالية، وأن المنظمات الأهلية غير قادرة على دفعها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه ممارسة واستخدام الادارة المالية تعزى للمتغيرات التنظيمية: (حجم المنظمة، عمر المنظمة، نوع القطاع الذي تعمل به المنظمة).

وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: العمل على دراسة معوقات ممارسة واستخدام الإدارة المالية في المنظمات، حسب ظروف وبيئة كل منظمة، ومن ثم كيفية التغلب على تلك المعوقات.

11.دراسة (عليوة، 2007):

بعنوان: إدارة وتنظيم أموال الزكاة وأثرهما في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة – دراسة تطبيقية على الجمعيات الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة في الحد من ظاهرة الفقر، من خلال إدارتها لمصارف الزكاة، كما وقدمت الدراسة مقترحاً لإدارة وتنظيم أموال الزكاة بكفاءة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة على مستوى جيد من الكفاءة الإدارية والتنظيمية.
- تقوم المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة بإنشاء مشاريع تنموية وإنتاجية، للمساهمة في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة.
- لا يوجد تنسيق بين المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة عند جمع الزكاة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تشكيل ديوان للزكاة، مكون من المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة، وتخصيص جزءٍ من حصيلة الزكاة لإقامة مشاريع تنموية واستثمارية، لتوفير فرص عمل للفقراء القادرين على العمل، والتركيز على اختيار المشاريع التنموية التي تساعد الفقراء على الاعتماد على ذاتهم.

12.دراسة (أبو ندى، 2006):

بعنوان: معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن الغالبية العظمى من المنظمات الأهلية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي.
- المنظمات الأهلية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهي: (حدوث بعض الأزمات، قصور في عملية الاتصال، عدم فهم من قبل العاملين للخطط الاستراتيجية).

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية كأداة من أدوات الإدارة الحديثة.

13.دراسة (الأشقر، 2005):

بعنوان: دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (109) من مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي عملياً في المنظمات الأهلية بلغ نسبة (72.4%).
- مستوى المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بلغ نسبة (55.6 %).
- تواجه المنظمات الأهلية معيقات عدة، منها: تغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من الحكومة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية: (عمر المنظمة، عدد العاملين الدائمين).

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: زيادة اهتمام المنظمات الأهلية بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة، وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

14.دراسة (شرف، 2005):

بعنوان: أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية – دراسة ميدانية – المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (115) من شاغلي المهام المالية في المنظمات الأهلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تقديرات الوضع المالي المنظمات الأهلية بلغت نسبة (54.5%)، ودرجة توفر المقومات في الهيكل التنظيمي بلغت نسبة (58.3%)، ودرجة توفر المقومات في النظام المحاسبي بلغت نسبة (67.3%)، ودرجة توفر أنظمة الضبط الداخلي بلغت نسبة (51.3%)، ودرجة الالتزام بمعايير الأجهزة الرقابية ومؤسسات التدقيق بلغت نسبة (70%)، ومدى استخدام الأدوات الرقابية بلغت نسبة (55.5%).
- يوجد علاقة ارتباط طردية بين توفر أساليب الرقابة المالية في المنظمات الأهلية والوضع المالي لها.
- أن المصدر الأكبر من مصادر دعم المنظمات الأهلية هي من الدول الأجنبية، تليها في الدعم الدول العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من الحكومة الفلسطينية تشكل جزءاً بسيطاً من الموارد للمنظمات الأهلية.

وأوصى الباحث بعدة توصيات منها: زيادة فعالية الرقابة المالية الداخلية، من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للمنظمات الأهلية التي تعاني من ضعف وقصور في تلك الهيكليات، إضافة إلى تطوير الأنظمة المحاسبية وأنظمة الضبط الداخلي، وزيادة استخدام الأدوات الرقابية، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة.

15.دراسة (القاروط، 2004):

بعنوان: أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة والقدس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعيقات الذاتية والبيئية، التي تؤثر على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية في قطاع غزة والضفة الغربية، عقب قيام السلطة الفلسطينية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أسلوب دراسة الحالة، فهي دراسة ميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (32) منظمة أهلية متخصصة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- هناك بعض المعيقات الذاتية التي تؤثر سلباً على دور ورؤية المنظمات الأهلية، وأهمها ضعف عام بالدور الرقابي للمرجعيات العامة للمنظمات الأهلية، ومشاركتها الفعلية في رسم السياسات.
- عدم قدرة المنظمات الأهلية على الانتشار والتغلغل داخل المجتمع، لنقل رؤيتها بشكل واضح وصحيح.

- ضعف تبني المنظمات الأهلية لدليل الإجراءات الإدارية المتبعة، وتدني اهتمامها بوجود نظام تقييم للكادر البشري، واستمرار معاناة المنظمات الأهلية من النزعات التقليدية والفئوية والعائلية الضيقة.
- تركيز المنظمات الأهلية على التخطيط طويل الأجل، وتدني اهتمامها بأنماط التخطيط الأخرى.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: التأكيد على أهمية وتقوية وتعزيز البناء الديمقراطي للمنظمات الأهلية.

16.دراسة (أبو خوصة، 2003):

بعنوان: المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات المالية التي تواجه المنظمات الأهلية في محافظات غزة.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في محافظات غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن (80%) من مشكلات المنظمات الأهلية تعود إلى العجز في التمويل، بينما (5%) من المشكلات بسبب النظرة السلبية من المجتمع للمنظمات الأهلية، و(15%) تعود إلى مشاكل العمل التطوعي.
- أن معوقات الحصول على التمويل في المنظمات الأهلية تعود إلى تدخل الجهات الممولة الخارجية بنسبة (30%)، ومحدودية التمويل بنسبة (55%)، وغياب مصادر التمويل بنسبة (15%).
- مصادر تمويل المنظمات الأهلية توزعت بين (70%) جهات أجنبية، و(15%) مصادر ذاتية، و(5%) تبرعات وهبات محلية، و(5%) من منظمات داخل الخط الأخضر و(5%) من الحكومة الفلسطينية.
- أن (65%) من المنظمات الأهلية تعاني من مشاكل مالية، بسبب عدم كفاية التمويل، و(20%) بسبب محدودية الموارد الذاتية، و(15%) بسبب سوء الإدارة المالية للمنظمة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق مع أهدافها، وتوفير مصادر ذاتية للمنظمات الأهلية، للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكلٍ ثابتٍ.

17.دراسة (درويش، 2003):

بعنوان: دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الدور التربوي الذي تقوم به المنظمات الأهلية الإسلامية تجاه النشء.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (447) من العاملين في المنظمات الأهلية الإسلامية بمحافظات غزة، باستثناء موظفي الخدمات والسائقين، واستخدم الباحث أداتين: الأولى هي الاستبانة، والثانية هي المقابلة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مستوى الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشئ هو (80.1%).
- أبرز المعوقات التي تواجهها المنظمات الأهلية هى: الظروف السياسية، والتمويل بشقيه الذاتي والخارجي، وأوضاع الناس الاقتصادية.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: زيادة الدراسات المالية المتعلقة بالمنظمات الأهلية في فلسطين بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص.

18.دراسة (عبد الكريم، 2002):

بعنوان: تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات الأهلية الفلسطينية، بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخداماته، إلى جانب تقييم بعض المتغيرات كالقيادة، والحكم والإدارة، والمشاركة المجتمعية.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أسلوب دراسة الحالة، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في الضفة والقطاع، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن ما يقارب (53%) من المنظمات الأهلية تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.
- أن المنظمات الأهلية متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعةً واسعةً من الرسالات.
- أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات الأهلية هي بيئة إيجابية بشكل عام، وأن هناك قانوناً متقدماً وليبرالياً قد تم العمل به منذ يناير عام 2000م.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية، وضرورة تنسيق عمل المنظمات الأهلية في أنحاء الوطن، بما يخدم تبادل الخبرات فيما بينها، وتنوع مصادر التمويل، لما له من أهمية على استمرارية التمويل، وخاصة التمويل طويل الأجل.

19.دراسة (الشلبي، 2001):

بعنوان: تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة – دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تعداد المنظمات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية الفلسطينية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تشتت أهداف وبرامج المنظمات الأهلية، وعدم تركيز معظمها على أهداف وبرامج محددة، وارتفاع في نسبة المنظمات التي تعتمد أهدافاً عامة، وانخفاض نسبة المنظمات التي تضع لنفسها أهدافاً محددةً، مما يعني غياب الرؤية الواضحة لدى معظم هذه المنظمات.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: إجراء دراسات معمقة عن المنظمات الأهلية، تشخص وتقيم مستويات جودة الإدارة فيها، بهدف تطويرها، والحاجة إلى دراسات تسهم في تطوير آليات خاصة، لتوفير مصادر تمويل ذاتية كافية، لتعزيز مدى استقلاليتها وتدعيم استدامتها.

ثانياً: الدراسات العربية:

1.دراسة (أبو بكر، 2011):

بعنوان: دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوار التي تقوم بها المنظمات الأهلية ومصادر تمويلها، وكذلك دور المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المشكلات التي تواجهه.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أسلوب دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في مدنية مقديشو في (الصومال)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن التمويل الأجنبي يُؤثِّر أحياناً على استقلالية المنظمات الأهلية.
- أن أغلب الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات الأهلية هي تقديم المساعدات المالية، ثم عمل مشروعات صغيرة.
- صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة من قبل المنظمات الأهلية في كثير من الأحيان.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة مشاركة الفقراء أنفسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التي تنفذها المنظمات الأهلية، وضرورة تعديل الأنظمة واللوائح الأساسية للمنظمات الأهلية، حسب مستجدات الرؤية المحلية والدولية لعمل تلك المنظمات ودورها في المجتمع.

2.دراسة (الزيادي، 2011):

بعنوان: دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في مصر (دراسة مقارنة).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في (مصر).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المسئولين والعاملين والمتطوعين في المنظمات الأهلية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير لدور المنظمات الأهلية على تحقيق التنمية البشرية في مصر.
- لا تقدم المنظمات الأهلية مساعدات كافية لإقامة مشاريع صغيرة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة اهتمام المنظمات الأهلية المعنية بمعالجة مشكلة الفقر، بالدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب استهداف الفقر.

3.دراسة (ياسين، 2010):

بعنوان: دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية في دعم التعليم في الأردن.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الأسلوب النوعي التحليلي، وأُجريت الدراسة على إدارة المنظمات الأهلية في الأردن وأصحاب القرار فيها أو من ينوب عنهم، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية لها تأثير على عملية التغيير الإيجابي، ويعتبر التمكين والتنمية المجتمعية من الأهداف الاستراتيجية لها، مما حقق بشكل إيجابي تغيير الفكر السائد في تقبل وجود المنظمات الأهلية في المنطقة العربية.
- أن المنظمات الأهلية تعاني من مشكلة نقص التمويل في دعم برامجها ومشاريعها المستمرة.
- تبين وجود شكلين أو نمطين لمصادر تمويل المنظمات الأهلية، وهما التمويل أو الدعم الداخلي من قبل منظمات الدولة المحلية والمشاريع القائمة في الدولة، والتمويل الخارجي من منظمات دولية خارجية.

وأوصت الباحثة بعدة توصيات، من أهمها: قيام المنظمات الأهلية بتنفيذ مشاريع مدرّة للدخل، ذلك لأهمية دعم المشاريع، وإحلال التمويل الذاتي بدل الخارجي.

4.دراسة (عدلي، 2009):

بعنوان: دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في جمهورية مصر العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن دور المنظمات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في مجال التعليم الحكومي الأساسي في (مصر).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الأسلوب النوعي التحليلي، ومنهج الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية في (مصر).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- اهتمام المنظمات الأهلية بتخصيص وقفيات تدرُّ ريعاً، لضمان المجانية، واستقرار تمويل التعليم.
- اهتمام المنظمات الأهلية بنوعية وجودة التعليم، والعمل على تعميمه ونشره وتنويع برامجه، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الوعي لدى الأفراد واختيارهم لطريقة الحياة التي يرغبون، وإدارك أهمية المنظمات الأهلية في الإنجازات الإنسانية، والإسهام الاقتصادي والاجتماعي.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تقديم الدعم المالي الكافي، لتحسين وتطوير وتدريب المعلمين أثناء أدائهم لعملهم.

5.دراسة (الحيدري، 2004):

بعنوان: العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الأهلية العالمية الموجودة في مدينة الرياض (بالسعودية).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات في المنظمات الأهلية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض، والبالغ عددها (90) منظمة، وقد بلغ عدد المنظمات الأهلية التي يعمل فيها مفردات الدراسة (10) منظمات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الأهلية ذات النشاط العالمي والموجودة في مدينة الرياض، وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالي: (التخطيط لجمع التبرعات، السمعة الحسنة للمنظمة، الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات، مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات، واستخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات).

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: أهمية تفعيل العمل التطوعي في المجتمع السعودي، وأهمية ممارسة المنظمات الأهلية للتخطيط في عملية جمع التبرعات.

6.دراسة (البلوي، 2002):

بعنوان: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية (دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بناء قدرات المنظمات الأهلية (السعودية).

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في مدينة جدة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية لا زالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية والتخطيطية.
- أن نسبة مرتفعة من قيادات وموظفي المنظمات الأهلية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي.
- هناك قصور في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في المنظمات الأهلية.
- تعاني نسبة مرتفعة من المنظمات الأهلية من قصور في عمليات التمويل.
- عدم وجود علاقة مع المنظمات الأهلية الأخرى أو الجهات المانحة بشكلٍ شبه تامٍ.
- الحاجة لإجراء بعض التعديلات في التشريعات المنظمة لعمل المنظمات الأهلية.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج، من حيث: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم.

7.دراسة (أبو صفية، 2000):

بعنوان: معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات الأهلية، وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، ومعرفة مدى تأثر كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في (الأردن)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن الأداء الإداري للمنظمات الأهلية ممثلاً بأبعاده المختلفة: (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفاً أو أقل من المتوسط.
- أن درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد، بالترتيب حسب أهميتها، من أهم المعوقات.
- درجة التنسيق بين المنظمات الأهلية مرتفعة.

وأوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية للمنظمات الأهلية.

ثالثاً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

1.دراسة (Systemic Excellence Group, 2009):

Developing the Capacity of Non-Governmental Institutions.

بعنوان: تنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية.

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

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

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبطٌ بالهيكلية والعمليات الداخلية.
- أن الممارسات داخل المنظمات الأهلية ترتكز على تحديد الرؤيا المستقبلية، وتعريف الأهداف بشكلٍ محددٍ، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: تركيز المنظمات الأهلية على تنمية قدراتها في خمسة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، تنمية الموارد البشرية.

2.دراسة (Ekuri et al., 2008):

Performance Of Non Governmental Organizations' Workers In Rural Development IN Cross River State، Nigeria.

بعنوان: أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية في التنمية الريفية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء العاملين، والعوامل التي من شأنها تحسين الأداء في المنظمات الأهلية في ولاية (Cross River) في (نيجيريا).

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (15) منظمة أهلية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن (33.3%) من العاملين يرون بأن دخلهم غير كافٍ.
- أن (42.2%) من العاملين ذوي أداءٍ عالٍ، و(55.6%) من العاملين ذوي أداءٍ متوسطٍ، و(2.2%) من العاملين ذوي أداءٍ سيءٍ.
- أن (53.3%) من العاملين غير راضين عن الخدمات المتوفرة.
- أن (84.5%) يرون بأن العلاقة الاجتماعية بين العاملين جيدة، و(80%) يرون بأن بيئة العمل خالية من المخاطر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: ضرورة زيادة مهارات العاملين، من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية، لتطوير الشعور بالالتزام لديهم، وإكسابهم مهارات حل المشكلات، وضرورة المشاركة في عمليات صنع القرار، لضمان التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

3.دراسة (Aksel & Baran, 2006):

Regulatory Problems Faced the Civil Society Organizations in Turkey.

بعنوان: المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات الأهلية في تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نشاطات تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في (تركيا)، والتي في أغلب الأحيان هي مصدر القلق في هذه المنظمات، وبيان الاستراتيجيات والتصورات التي تستخدم في تجنيد الأموال من العامة.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في تركيا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- يتطلب تجنيد ميزانيات بحجم كبير، جهوداً عاليةً في تجنيد الأموال، في معظم المنظمات الأهلية.
- أن المصادر الرئيسة للتمويل في المنظمات الأهلية تشمل رسوم العضوية، والطلب على البضائع، والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.
- تعتمد بعض المنظمات الأهلية بصورةٍ أساسيةٍ على دعم الحكومة.
- معظم نقاط الضعف الشائعة في المنظمات الأهلية تشتمل على: محدودية الخبرة المالية والإدارية، محدودية القدرات المؤسساتية، انخفاض مستوى استمرارية طاقم العمل، الافتقار إلى التواصل المؤسساتي الداخلي، والافتقار إلى الفهم الاقتصادي والاجتماعي للبيئة الداخلية.

وأوصت بعدة توصيات، من أهمها: التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية، ومطالبتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية، وبما يخص أنشطتها التطوعية.

4.دراسة (The International Charity Commission in London, 2005):

Characteristics that should be Enjoyed by Non-Governmental Organizations Efficiently.

بعنوان: الخصائص التي يجب أن تتمتع بها المنظمات الأهلية بكفاءة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصفات المميزة للمنظمات الأهلية ذات الكفاءة العالية، والتي لديها القدرة على إدارة واستخدام مواردها، بحيث ترفع إمكانياتها إلى الحدِّ الأمثل.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في (بريطانيا).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- المنظمات الأهلية لديها خطط لإدارة مواردها، وتأخذ بعين الاعتبار أساليب مناسبة للتحكم بالتكاليف وجمع التبرعات وتراقب الأداء الحقيقي، بحيث يُمكنها أن تتعرف على أية مشاكل محتملة في الوقت المناسب، وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- المنظمات الأهلية لديها أنظمة صارمة للمراقبة المالية الداخلية، ولحماية الأموال المجندة، وهي تنوع موارد دخلها، لتخفيض خطر الاعتماد أكثر من اللازم على مورد أو موردين، وتتأكد من أن لديها الموارد الكافية قبل الدخول في أي التزام.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: أن تأخذ المنظمات الأهلية بعين الاعتبار التعاون والشراكة مع المنظمات الأخرى، من أجل تحسين فعاليتها، وتحسين تقديمها للمعونات والخدمات.

5.دراسة (Rippon, 2002):

A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations.

بعنوان: أسلوب استراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في (جنوب أفريقيا)، بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المنظمات الأهلية بأداة، لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أسلوب تحليل المحتوى لكل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط استراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة، وأُجريت الدراسة على المنظمات الأهلية في (جنوب أفريقيا).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات الأهلية في كثيرٍ من الأحوال، تُدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية، مما يجعلهم يسيئون إدارتها.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها: الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المنظمات بأداة، لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع المنظمات الأهلية، ولكن من زوايا مختلفة، مثل: الموارد البشرية، الأداء الإداري، جودة الأداء، الإدارة والرقابة المالية، الحد من نسبة الفقر والبطالة، تأثير الإنقسام، الأساليب الكمية، بناء القدرات، التخطيط الاستراتيجي، المعوقات الذاتية والبيئية، التنمية الاجتماعية والسياسية، تحقيق التنمية البشرية، دعم التعليم.

2. من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2000م إلى 2013م.

3. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية (غزة، الضفة، والقدس)، ومنها العربية (مصر، الأردن، السعودية، والصومال)، ومنها الأجنبية (ألمانيا، نيجيريا، تركيا، بريطانيا، جنوب أفريقيا).

4. من حيث المنهج:

اعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت دراسة (زايد، 2010) ودراسة (أبو خوصة، 2003) ودراسة (عبد الكريم، 2002) ودراسة (أبو بكر، 2011) ودراسة (القاروط، 2004) أسلوب دراسة الحالة، أما دراسة (ياسين، 2010) ودراسة (عدلي، 2009) فقد استخدمت الأسلوب النوعي التحليلي، بينما دراسة (Rippon, 2002) استخدمت أسلوب تحليل المحتوى.

5. من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة (الزيادي، 2011) ودراسة (ياسين، 2010) ودراسة (Systemic Excellence Group, 2009) استخدمت المقابلة، أما دراسة (درويش، 2003) فقد استخدمت الاستبانة والمقابلة معاً، بينما دراسة (Rippon, 2002) استخدمت بطاقة تحليل المحتوى.

6. من حيث العينات:

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المنظمات الأهلية، ولكن تنوعت طبيعة العاملين، فمنهم: (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير المنظمة، نائب المدير، مدير دائرة، منسق برنامج، منسق مشروع، باقي العاملين، والمتطوعون).

7. من حيث استفادة الباحث منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- اختيار وتصميم أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة).
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.
- بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.
- صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

8. ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.
- تركز الدراسة الحالية على موضوع التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة من مختلف جوانبها الداخلية والخارجية، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وهي بذلك تعتبر أكثر شمولاً من الدراسات السابقة، لتناولها التحديات الداخلية والخارجية معاً.
- تضع الدراسة الحالية حلولاً عمليةً للتغلبِ على تلك التحديات، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص.
- استخدم الباحث أداتين للدراسة، وهما الاستبانة والمقابلة، من أجل التوصل إلى نتائج أدق وأفضل.

9. الفجوة البحثية:

جدول رقم (01):

يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1	بعضها تضمن تحد واحد يواجه المنظمات الأهلية، مثل دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) التي تناولت معوقات جودة الأداء، ودراسة (النباهين، 2008) التي تناولت معوقات الإدارة المالية، ودراسة (أبو ندى، 2006) التي تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (القاروط، 2004) التي تناولت المعوقات الذاتية والبيئية، للمنظمات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية.	لم تتضمن جميع التحديات.	تتضمن معظم التحديات.
2	بعضها تضمن سبل التغلب على تحد واحد يواجه المنظمات الأهلية، مثل دراسة (الزيادي، 2011) التي تناولت تحقيق التنمية البشرية، ودراسة (البلوي، 2002) التي تناولت بناء قدرات المنظمات.	لم تتضمن سبل التغلب على التحديات.	تتضمن سبل التغلب على التحديات.
3	بينت وجهة نظر العاملين تجاه التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية، مثل دراسة (زقوت، 2013) التي استهدفت العاملين، ودراسة (النباهين، 2008) التي استهدفت المدراء الماليين، ودراسة (الأشقر، 2005) التي استهدفت المدراء التنفيذيين.	لم تبين وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص.	بينت وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص في سبل التغلب على التحديات.
4	معظمها ركَّز على المتغيرات الشخصية، مثل: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، ... ، وكثير منها لم يهتم بالمتغيرات التنظيمية، مثل: موقع المنظمة، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، عدد العاملين،	لم تركز على المتغيرات التنظيمية.	ركزت على المتغيرات التنظيمية.

(جرد بواسطة الباحث)

الفصل الثالث: المنظمات الأهلية

- المقدمة
- أولاً: مفهوم المنظمات الأهلية
- ثانياً: تعريف المنظمات الأهلية
- ثالثاً: نشأة المنظمات الأهلية
- رابعاً: أهمية المنظمات الأهلية
- خامساً: أهداف المنظمات الأهلية
- سادساً: مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تنسجم مع القانون
- سابعاً: تصنيف المنظمات الأهلية
- ثامناً: أدوار المنظمات الأهلية
- تاسعاً: عناصر ومؤشرات نجاح المنظمات الأهلية
- عاشراً: تمويل المنظمات الأهلية
- الملخص

الفصل الثالث: المنظمات الأهلية

المقدمة:

تعتبر المنظمات الأهلية من مكونات المجتمع المدني كما ذكر سابقاً، ولها دورٌ عظيمٌ في خدمة المجتمع بكافة شرائحه وفئاته، من خلال برامجها ومشاريعها المتعددة، كما تهدف إلى المساهمة في تنمية المجتمع ورقيه، ودفع عجلة التنمية إلى الأمام.

وإن المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً للمنظمات الأهلية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وتدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها، ولقد أصبح من المتاح للمنظمات الأهلية في بلادنا العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك مهم وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهم أفراد المجتمع (عطية، 2006: 38).

وتعد المنظمات الأهلية جزءٌ من النسيج المجتمعي، تُقيم وتَعمل في وضع اجتماعيٍ واقتصاديٍ وسياسيٍ وتمويليٍ يتحرك ويتبدل وفق تحويلات المجتمع، كما يغيب ويتراجع، أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد، أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقتها مع جمهورها، أو مع غيرها من المنظمات الأهلية، أو مع مصادر تمويلها، أو مع السلطة المركزية (لدادوة، 2001: 112).

وفي هذا الفصل، سيتم تناول المنظمات الأهلية، من حيث: مفهومها، تعريفها، نشأتها، أهميتها، أهدافها، تصنيفها، أدوارها، مواصفاتها، محدداتها، عناصر ومؤشرات نجاحها، وتمويلها.

أولاً: مفهوم المنظمات الأهلية:

إن أهم ما يميز المنظمات الأهلية عن غيرها من المنظمات هي رسالتها والغرض من إنشائها، فالمنظمات الخاصة، كان الغرض من إنشائها هو تحقيق الربح، والحكومية وُجِدَت للدفاع عن البلاد وحماية مكتسباتها وأمنها القومي، لتحقيق الأمن والعدالة بين أفراد المجتمع، والعمل على تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع، بتحقيق النمو الاقتصادي، والقضاء على البطالة، في حين أن المنظمات الأهلية وجدت غالباً لتقديم بعض الخدمات ودعم بعض التوجهات في مجالات متعددة، اقتصادية واجتماعية وسياسية، مثل: تنبيه المجتمع لبعض المخاطر البيئية والاجتماعية، أو تقديم الرعاية الصحية، أو خدمات تعليمية وتربوية وثقافية واجتماعية، وغيرها من الأسباب التي تحمل الطابع العام، لأهمية توفير الأمن الاجتماعي ورفاه المجتمع بصفة عامة (الهيتي، 2002: 67).

ثانياً: تعريف المنظمات الأهلية:

يظهر الاختلاف في تعريف المنظمات الأهلية بحسب الجهات المعرفة والأزمنة والأمكنة والنظريات والقناعات السياسية، لذلك تعددت مسمّياتها وتعدّدت تعريفاتها.

فالبعض يطلق مصطلح (المنظمات غير الربحية) أو (المنظمات الطوعية الخاصة)، أو (المنظمات الوسيطة) كما يطلق عليها في الولايات المتحدة الأمريكية، أو (المنظمات التطوعية أو الخيرية) كما يطلق عليها في بريطانيا، أو (وكالات تطوعية) كما يطلق عليها في الهند، أو (الجمعيات الأهلية) كما يطلق عليها في الدول العربية ومنها فلسطين (بدر، 2009: 70).

1. التعريف لغةً:

يتكون مصطلح (المنظمات الأهلية) في اللغة من كلمتين، الأولى (المنظمات)، وهي جمع منظمة، والتي تعني تنظيم، وهي مأخوذة من نَظَّمَ يُنَظِمُ تَنظِيماً أو منظمةً، حيث يكون لهذه المنظمة نظام تتأسس بناءً عليه، فالمنظمة (Organization) هي كيان، يتمثل في اجتماع مجموعة من البشر، للقيام بأنشطة محددة، لتحقيق نتائج ومنافع مشتركة، يستفيد منها هؤلاء البشر، بشكل مباشر أو غير مباشر (محسن، 2008: 90).

والكلمة الثانية (الأهلية)، وأصلها في اللغة مأخوذ من الأهل، و(الأهلية) مؤنث (الأهلي)، المنسوب إلى الأهل، والمقصود هنا المجتمع المحلي، فهو أهلي بعاداته وتقاليده وعلاقاته، أي أنها جزءٌ من المجتمع، يترابط ويتعاون ويتشارك مع بعضه البعض في منظمة واحدة، بحيث لا تكون ملكاً للحكومة ولا للأفراد (شاهين، 2007: 81).

2. التعريف اصطلاحاً:

عرَّف (قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) الذي أصدرته السلطة الفلسطينية المنظمات الأهلية على أنها: شخصية معنوية مستقلة، تنشأ بموجب اتفاق، بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة، تهم الصالح العام، دون استهداف جني الأرباح المالية، بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية (الوقائع الفلسطينية، 2000: 7).

وعرَّفها (عيسى، 2001: 9) بأنها مؤسسات غير حكومية، وغير هادفة للربح، أنشئت من قبل مجموعة من الناس، في إطار المجتمع المدني، يعملون من أجل هدف محدد لخدمة ورفاهية المجتمع.

وتُعرِّفها الأمم المتحدة، بأنها منظمات لها رؤية محددة، تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنمائية، كما يتحدّد عملها في ميادين المشاريع الإنمائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية للأفراد (الكسادي، 2003: 54).

ويُعرِّفها البنك الدولي بأنها منظمات خاصة، تقوم بأنشطة، لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتحقيق تنمية المجتمع (أبو النصر، 2007: 62).

ويمكن أن تُعرَّف المنظمة الأهلية بأنها عبارة عن منظمة تتسم بالخصائص التالية: (أفندي، 2008: 4-5).

- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حدٍ كبيرٍ.
- غيرُ هادفةٍ للربح بالمعنى العام.
- غيرُ حكوميةٍ، بمعنى: أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة، وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات مالية وفنية من الحكومة.
- تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية، سواءً من حيث النشأة أو الأنشطة.
- لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية، رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
- غيرُ إرثيةٍ، بمعنى أن تكون العضوية طوعية، أي قائمة على أساس غير قرابية أو عرقية أو جهوية، ولا يكون الفرد عضواً فيها لانتسابه الأُسريّ، كما هي الحال في المنظمات العشائرية أو الدينية أو الجهوية.

والتعريفات السابقة جميعها تتفق حول مفهوم المنظمات الأهلية، من حيث جوهر أدائها وطبيعة أهدافها ونطاق عملها وخصائص القائمين عليها، لذا يلخص الباحث تعريفه للمنظمات الأهلية على أنها عبارة عن (المنظمات الخيرية غير الربحية الموجودة في قطاع غزة، والتي تقدم الخدمات المختلفة لكافة شرائح المجتمع، مساهمةً في تحقيق التنمية المجتمعية).

ثالثاً: نشأة المنظمات الأهلية:

نشأت فكرة المنظمات الأهلية منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي، وذلك في إطار مفهوم الخير والإحسان، وفي ضوء القيم الدينية، وارتبطت معظم المنظمات الأهلية بالكنيسة، غير أن هذا المضمون قد تطور واتسع، استجابةً لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في هذه الدول، بحيث أصبح لهذه المنظمات مضمونٌ جديدٌ ودورٌ أكثرُ فاعليةٍ في مجتمعاتها، وإذا نظرنا للمنطقة العربية فسنجد كذلك، أن النشأة التاريخية للمنظمات الأهلية العربية، قد ارتبطت أيضاً بفعل الخير والإحسان والدين، ثم تدرجت إلى أنشطة الرعاية الاجتماعية والمشاركة في حركات التحرر العربي، وفي مرحلةٍ حديثةٍ بدأت تعي دورها الإنتاجي والتنموي (أبو النصر، 2007: 80).

رابعاً: أهمية المنظمات الأهلية:

أخذت دول العالم المختلفة تهتم بالمنظمات الأهلية لأسبابٍ عديدةٍ، من أهمها ما يلي: (فريز، 2002: 53)

1. **كونها تعكسُ حاجةً تنمويةً اجتماعيةً:** فعادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك تكون الرد الطبيعي أو العفوي لحاجات تنموية اجتماعية، لفئة معينة أو مجموعة أو شريحة من السكان أو منطقة جغرافية أو مجموعة أو تيار سياسي أو قضية اجتماعية.
2. **القدرة على التحرك بحريةٍ نسبيةٍ:** حيث إنها متحررةً نسبياً من المحددات الحكومية والرسمية، من نواحٍ عديدةٍ، بما فيها النواحي السياسية والإدارية.
3. **التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة:** وذلك تبعاً لبنيتها وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية، فإن المنظمات الأهلية غالباً ما تكون أقدر على الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة.
4. **كونها أكثر تقبلاً وتحوز على ثقةٍ أكبر من قبل الفئات المستهدفة:** وذلك تبعاً للدرجة العالية من الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، فإن المنظمات الأهلية عادةً ما تحوز على ثقة أكبر من قبل هذه الفئات، وبالتالي يتم التعامل معها بإيجابيةٍ أكبر.
5. **مرونة الحركة:** فغالباً ما يكون للمنظمات الأهلية مرونةٌ نسبيةٌ عاليةٌ في التحرك، وخاصةً لكونها أكثرُ تحرراً من قيود البيروقراطية، التي تعاني منها الجهات الحكومية.

خامساً: أهداف ووظائف المنظمات الأهلية:

يمكن بيان أهداف المنظمات الأهلية في أنها: (أبو النصر، 2007: 86-88)

1. تتيح الفرصة لمشاركة المواطنين بحياتهم، وتحمل مسئولية الإدارة والتنفيذ والتمويل لمشروعات وبرامج هذه المنظمات.
2. تعطي مجالاً واسعاً للشراكة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.
3. تدعم الديمقراطية في المجتمع.
4. تلعب دوراً كبيراً، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية.
5. تهتم بقضايا المجتمع الكبرى، كالبطالة والفقر.
6. تساهم بفاعليةٍ في إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.
7. تسد الثغرة في الخدمات المقدمة من الحكومة.

ويمكن الإشارة إلى مجموعة وظائف المنظمات الأهلية، ومنها: (حسن، 2003: 1-2)

1. تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث، كالمجاعات والزلازل والحروب.
2. تنظيم المجتمع، وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات المحلية، وتأسيس الشركات المحلية، والتأثير على المنظمات العامة، لتحسين خدماتها.
3. تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات الأهلية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
4. تقديم الخبرات، وتنسيق البرامج، وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات ذات العلاقة.
5. تطوير التعليم، لزيادة وعي الرأي العام والقادة، بشأن المسائل التنموية الرئيسة.
6. دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

سادساً: مواصفات ومحددات المنظمات الأهلية التي تنسجم مع القانون:

هناك مجموعةٌ من المواصفات والمحددات الخاصة بالمنظمات الأهلية، والتي تنسجم مع القانون، وهي: (عبد العاطي، 2005: 13)

1. **المرجعية:** هذا الأمر لا بد أن يحدده القانون، بما يتلاءم مع طبيعة ومهمات المنظمة الأهلية وشروط تشكيلها وتمويلها ومراقبتها، بحيث تحدده الوزارة المختصة، لتحقيق الانسجام والتنسيق العام بين المنظمات الأهلية ومنظمات الدولة.
2. **التشكيل:** وهو ما يجب أن يحدده النظام الداخلي لكل منظمة أهلية في إطار القانون، وبما يشتمل عليه هذا النظام من لوائح داخلية ملحقة متعلقة بالوصف الوظيفي للعاملين وللأهداف والمبادئ وأساليب العمل.
3. **العضوية:** وهو ما يفرض وضوح شروط العضوية، وحقوقها وواجباتها في المنظمة الأهلية، منذ مرحلة التأسيس، وما يتبع ذلك من عضوية الهيئات التنفيذية، والتشريعية متمثلة بالجمعية العمومية، وطريقة ممارسة الديمقراطية، وتداول المسئولية، من خلال الانتخابات الدورية.
4. **التمويل:** لابد أن يكون مصدر تمويل المنظمات الأهلية، مصدراً علنياً معروفاً، ومعرفة دوافعه وأسبابه لتمويل مشاريع المنظمة الأهلية، ولا يكون التمويل مدخلاً لفرض شروطٍ تتعارض مع قانون المنظمات الأهلية.
5. **الاستقلال:** لابد أن تتمتع المنظمات الأهلية بدرجة من الاستقلالية في نشاطها وذلك ضمن سيادة القانون، فلا يجوز التدخل في شئونها، سواء من جهة التمويل أو من جهة الرقابة العامة، فمهمة التمويل مرتبطة بالمشروع الممول وأهدافه بشكل عام، أما الرقابة فمهمتها تحديد أي انحراف عن الخط المرسوم للمشروع، من أجل تصحيح الأخطاء قبل استفحالها.
6. **المحاسبة والرقابة:** لابد أن يكون لكل منظمة أهلية آلية للرقابة الذاتية، حيث تجعل من الرقابة العامة مجرد عاملِ تأكيدٍ على حسن الأداء وتأدية الواجب، ويتطلب الأمر كذلك المحاسبة وتحديد بنود الصرف وقيمة المبالغ المطلوبة، بما يشمل ترشيد الصرف على الجوانب الإدارية والمكتبية، لصالح النتائج ذات المردود العملي لصالح الجماهير، والتي تشكل المستفيد الأول من نشاطات المنظمات الأهلية.
7. **الإدارة الفعالة:** إن الفرق بين منظمة أهلية ناجحة وأخرى فاشلة، ينحصر أساساً في حسن الإدارة أو سوئها، ولتلافي الفشل لابد من التأكيد على أهمية الممارسة الديمقراطية لتحديد الإدارات المنتجة، سواءً على مستوى مجلس الأمناء أو الهيئة التنفيذية للمنظمة، وتكون الإدارة الفعالة ليس باجتماعاتها أو ما يصدر عنها من أوراق مطبوعة وملونة، وإنما بالنتائج التي يراها الناس متجسدةً على الأرض.

8. **التطوعية:** لا تستطيع المنظمات الأهلية الاستغناء عن مبدأ التطوع، حيث ارتبط نشوء هذه المنظمات بمبدأ العمل التطوعي، والاستغناء عن العمل التطوعي، يجعل المنظمة الأهلية رهينة التمويل، مما يزيد من مظاهر الفساد، الذي لا يمكن مقاومته، إلا بتعزيز مبدأ القناعة.
9. **التنسيق:** على المنظمات الأهلية القيام بإجراء التنسيق الدائم والمستمر، مع كل الجهات التي تتقاطع في المهمات، بدءاً بالوزارة المرجع، ومروراً بأي منظمة ذات علاقة بالمشروع المنوي تنفيذه، ووصولاً إلى علاقات مع المنظمات الجماهيرية الأخرى، بما فيها الأحزاب والقوى والمنظمات والاتحادات والنقابات، فالتنسيق من شأنه أن ينهي التجاوزات والتضاربات، ويعزز التكامل والتعاون.

سابعاً: تصنيف المنظمات الأهلية:

يمكن تصنيف المنظمات الأهلية في اتجاهين أساسيين وهما: (الكفارنة، 2012: 44-45)

1. **منظمات أهلية خيرية:** وهي التي تتميز بالعطاء المباشر، مثل: تقديم الأغذية، الملابس، الأموال، الأدوية للمحتاجين، ويطلق عليها (المنظمات الإغاثية).
2. **منظمات أهلية تمكينية:** وهي التي تهتم بالجانب التدريبي والدعم والمناصرة، لمساعدة الناس على تعلم كيفية مساعدة أنفسهم ومجتمعهم بصورة أفضل، وتسعى للتأثير في عملية صنع السياسات العامة، ويطلق عليها (المنظمات التنموية).

وصنَّف (أبو النصر، 2007: 89-90) المنظمات الأهلية حسب مجال عملها إلى ثلاثة أنماط كما يلي:

1. **منظمات أهلية تقليدية أو رعائية أو خدماتية:** فهي تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية وخدمات أساسية، في مجال الصحة والتعليم والثقافة.
2. **منظمات أهلية تنموية:** وهي تقدم برامج ومشروعات، لتنمية المجتمعات المحلية، وزيادة مشاركة المواطن في تمكين سكان المجتمع، وخاصة الفئات المهمشة.
3. **منظمات أهلية حقوقية أو مدافعة:** وهي تدافع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة والمهمشة، مثل: المرأة، الطفل، الفقراء، المعاقين، والمسنين، وتتبنى قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك.

ثامناً: أدوار المنظمات الأهلية:

يمكن للمنظمات الأهلية أن تمارس العديد من الأدوار، والتي يمكن حصرها فيما يلي: (المؤسسة الأمريكية للتنمية، 2004: 4-5)

1. تطوير البنية التحتية وتشغيلها.
2. دعم الابتكار والمشاريع الرائدة.
3. التغلب على بعض أوجه القصور التي تواجه الحكومات.
4. المشاركة في تنفيذ المشروعات الحكومية بسرعة أكبر وبيروقراطية أقل، وذلك حسب قدرتها على العمل.
5. الاتصال بالفئات المستهدفة بشكل أسرع من الحكومة.
6. المساعدة التقنية والتدريب.
7. البحث والمتابعة والتقييم.
8. الدفاع عن الفقراء.

ويرى (عوض، 2009: 167) أن أهم الأدوار التي يمكن أن تقوم بها المنظمات الأهلية هي:

1. الانفتاح على المجتمع والتعايش المستمر معه، حتى تتمكن من التعبير عنه وعما تخدمه من فئات.
2. تكوين قاعدة معلومات حول المجتمع، وحول ما تؤديه من خدمات.
3. الوعي بأهداف المجتمع وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حتى تكون الأعمال متمشية معها.
4. التنسيق مع الجهات المماثلة ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة، لتقوية عملها وتدعيمه.
5. الانفتاح على المنظمات الإقليمية والدولية التي تعمل بالمجال ذاته، لتبادل الخبرات وتحقيق التعاون والاستفادة.

تاسعاً: عناصر ومؤشرات نجاح المنظمات الأهلية:

أشار (ناصر، 2010: 80) إلى أن عناصر العمليات التنظيمية التي تؤثر على نجاح أي منظمة أهلية هي كما يلي:

1. **الفاعلية التنظيمية:** تعتبر جودة العمل مساهماً مهماً في نجاح المنظمة، ومن المهم أيضاً أن تعمل كل ما يلزم من أجل سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.
2. **الأداء الوظيفي:** وله عدة عوامل تحدده، وهي:
   - كفاءة العمليات، وإمكانية الاعتماد عليها.
   - التكيف المتزامن مع متغيرات البيئة الخارجية.
   - إدارة موارد بشرية قوية، وعلاقات ناجحة.
3. **المتغيرات الظرفية التنظيمية:** وهذه التغيرات تُملي وتُبين أي التحديات التنظيمية أكثر أهمية للمنظمة في أي وقت من الأوقات.
4. سلوك القائد المباشر وغير المباشر، والذي يؤثر على محددات الأداء.

ويرى (ناصر، 2010: 80-81) أيضا أن مؤشرات نجاح المنظمات الأهلية هي:

1. **مؤشرات تنظيمية،** وتشمل: (تنظيم العمل داخل المنظمة، لائحة عمل، الهيكل الإداري، توصيف وظيفي لكل شخص داخل المنظمة، التخطيط المنظم داخل المنظمة).
2. **مؤشرات القيادة الفعالة،** وتشمل: (الفهم لطبيعة عمل المنظمة، اللامركزية في الإدارة، خلق جيل جديد داخل المنظمة).
3. **مؤشرات العمل والتعاون داخل المنظمة،** وتشمل: (علاقة العاملين مع بعضهم البعض، مدى التعاون القائم بينهم، توزيع المسئوليات على جميع العاملين).
4. **مؤشرات التفاعل الإيجابي مع المنظمات الأخرى،** وتشمل: (علاقة بين المنظمات الأخرى، تشبيك بين المنظمات، عمل مشترك وتبادل خبرات).

عاشراً: تمويل المنظمات الأهلية:

يقصد بتمويل المنظمات الأهلية، تزويدها بالأموال اللازمة، لتحقيق أغراضها، التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص، لتحقيق أهدافها، في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية (شرف، 2005: 54).

وللتمويل أهمية كبيرة في المنظمات الأهلية، وذلك للأسباب التالية: (على، 2004: 309)

1. المال هو العنصر الأساس لاستمرار عمل المنظمات الأهلية، فبدون المال لا تستطيع المنظمات الأهلية تنفيذ برامجها، وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.
2. يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمات الأهلية من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها، وتطوير الخدمات القائمة لزيادة مركزها المالي، الذي يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات.
3. تستخدم الأموال في أغراض وأمور متعددة، منها: إقامة المنشآت، تجهيزها، دفع الأجور للعاملين، شراء ما يلزم لتوفير الخدمات، وتحقيق أهداف المنظمات الأهلية.

وقد تبدو مهمة التمويل في المنظمات الأهلية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبةً، حيث إن الجزء الأكبر من مصادر تمويل المنظمات الأهلية يتمثل في التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المنظمات المانحة والمتبرعين الآخرين، وهذا بدوره يؤثر على عمل وأداء تلك المنظمة، ويؤدي إلى درجةٍ من عدم الاستقرار، نظراً لأن مستوى النظام مرتبط بمستوى التمويل، الذي بدوره يختلف باختلاف الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، ويخضع لاعتبارات كثيرة أهمها التالي: (شرف، 2005: 55)

1. حجم الموازنات المرصودة من قبل المنظمات المانحة للمنظمات الأهلية.
2. مستوى الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الأهلية المحلية لدى المانحين.
3. توافق برامج ومشاريع المنظمات الأهلية مع أهداف وفلسفات وأجندات المنظمات المانحة.

الملخص:

من خلال هذا الفصل، يمكن القول بأن المنظمات الأهلية عبارة عن منظمات غير حكومية وغير أهلية، وأنها تقدم الخدمات المختلفة لكافة شرائح المجتمع، مساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وأن نشأتها ارتبطت بفعل الخير والإحسان، ثم أصبح لها دور انتاجي تنموي، وتكمن أهميتها في كونها تعكس حاجة تنموية اجتماعية، وقدرتها على التحرك نسبيا، وتواصلها مع الفئات المستهدفة، وأن لها مواصفات ومحددات تنسجم مع القانون، ومنها: المرجعية والتشكيل والعضوية والتمويل والاستقلال والمحاسبة والمراقبة والإدارة الفعالة والتطوعية والتنسيق، وأن منها منظمات أهلية خيرية، ومنظمات أهلية تمكينية، وأن من مؤشرات نجاحها مؤشرات القيادة الفاعلة، ومؤشرات العمل والتعاون داخل المنظمة، ومؤشرات التفاعل مع المنظمات الأخرى، ثم تبين أهمية التمويل في المنظمات الأهلية، وأنه العنصر الأساس لاستمرار عملها، وأنه يحافظ على المركز المالي لها.

الفصل الرابع: المنظمات الأهلية الفلسطينية

- المقدمة
- أولاً: نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية
- ثانياً: تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية
- ثالثاً: أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية
- رابعاً: مجالات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
- خامساً: دوافع عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
- سادساً: العوامل التي أدت إلى تزايد المنظمات الأهلية الفلسطينية
- سابعاً: الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية
- ثامناً: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية الفلسطينية
- تاسعاً: الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية
- عاشراً: العلاقات التشابكية للمنظمات الأهلية الفلسطينية
- حادي عشر: مصادر تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية
- الملخص

الفصل الرابع: المنظمات الأهلية الفلسطينية

المقدمة:

تناول الفصل السابق المنظمات الأهلية بصورة عامة، وفي هذا الفصل سيتم الحديث عن المنظمات الأهلية الفلسطينية بصورة خاصة، نظراً لأهميتها، وطبيعة عملها المعقدة في ظل الاحتلال والعدوان المتكرر والحصار الدائم وإغلاق المعابر والانقسام بين جناحي الوطن، وغيرها الكثير من الظروف الصعبة.

ولقد لعبت المنظمات الأهلية خلال الأعوام الماضية من تاريخ مجتمعنا الفلسطيني دوراً فاعلاً في خدمة القضية الوطنية، وفي تقديم خدمات للشعب الفلسطيني في ظل الاحتلال، وطرح وتنفيذ برامج تنموية أفادت المجتمع، بعيداً عن استهدافات الممول المشروطة، بالإضافة إلى ملاحظة الدور الفاعل الذي لعبته في تطوير المجتمع الفلسطيني، من خلال شبكة علاقات دولية وتشبيك مع كثير من المنظمات الأوروبية والأمريكية (ديوفوير وتريتر، 2009: 1-4)، وتعتبر المنظمات الأهلية أحد مكونات المجتمع المدني الفلسطيني الذي يسهم بشكلٍ فاعلٍ في تقديم الخدمات للجمهور، وتنفيذ برامج تنموية، وتعزيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية في المجتمع، حيث بات من الواضح أهمية وجود المنظمات الأهلية في حياة المجتمع الفلسطيني (شعبان، 2004: 16).

وللمنظمات الأهلية الفلسطينية خصوصية، نتيجة لأنها ظهرت في ظروف صعبة للغاية، ولم تتهيأ لها مقومات الحياة والديمومة، ولارتباطها بالنضال الوطني الفلسطيني وحركة التحرر الفلسطينية، وقيامها بدور ومهام السلطة الحاكمة إبان الاحتلال (الإسرائيلي) للضفة الغربية وقطاع غزة، وموازاتها السلطة الفلسطينية حديثة العصر في قدراتها وطاقاتها وخبراتها، والتي قد تفوق خبرات السلطة الفلسطينية نفسها في بعض المجالات (بعلوشة، 2013: 43).

ويعتبر العمل الأهلي والخيري الذي تقوم به المنظمات الأهلية الفلسطينية، واحداً من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، حيث كرس العمل الأهلي والخيري كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، وذلك من أجل رفع مستوى المعيشة، وتقديم الخدمات الاقتصادية والصحية والاجتماعية، كما لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية أدواراً مختلفةً، انسجمت مع الأوضاع السياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، تمثلت في مقاومة الهجرة اليهودية، ومصادرة الأراضي، باعتبارها الخط الأساس الذي كان يهدد المجتمع الفلسطيني، وتركز العمل الأهلي والخيري على المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية (الجديلي، 2005: 14).

وبالإضافة للدور المهم الذي تلعبه المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد لعبت دوراً واضحاً في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الصعبة (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 9).

وفي هذا الفصل، سيتم تناول المنظمات الأهلية الفلسطينية، من حيث: نشأتها، تطورها، أهميتها، مجالات ودوافع عملها، العوامل التي أدت إلى تزايدها، هيكلها التنظيمي، الإطار القانوني المنظم لعملها، علاقاتها التشابكية، ومصادر تمويلها.

أولاً: نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية:

إن نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية لم يكن بالأمر اليسير، لما عانته فلسطين من وضع خاص يختلف عن جميع دول العالم، من حيث الاحتلال واختلاف الجهات الإدارية الحاكمة لمناطق متعددة من فلسطين، لعدم قيام السلطة الفلسطينية، إلا في العقدين الأخيرين.

وقد نشأت المنظمات الأهلية الفلسطينية منذ العهد العثماني، حيث كانت عبارة عن منظمات خيرية وثقافية، للمناصرة من أجل القضايا السياسية، ولحشد التأييد الجماهيري لأهدافها، أما جذور المنظمات الأهلية الفلسطينية السياسية تعود للحكم الأردني والمصري، حيث نشأت منظمات مهنية وخيرية، لتلبية احتياجات السكان، إما مساعدةً أو مكملةً أو معارضةً لسياسات الحاكم، ومنها ما نشأ تحت الاحتلال (الإسرائيلي)، وتطورت المنظمات الأهلية الفلسطينية، لتقوم بمهام ومسئوليات هي من صلب مسئوليات الدولة، وكمساندة للمبادرات الدولية، لإغاثة الفلسطينيين، كذلك في الانتفاضة الأولى ظهرت المنظمات التنموية والحقوقية، وكانت تقدم الخدمات للفقراء والمهمشين في سياق غياب العدالة الاجتماعية، وبعد قيام السلطة الفلسطينية أصبحت المنظمات الأهلية الفلسطينية أكثر حيويةً ونشاطاً وتأثيراً، رغم التنافس، الذي كان قائماً مع السلطة الفلسطينية على التمويل، الذي أصبح أكثر تجاوباً مع المنظمات الأهلية من السلطة الفلسطينية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية، 2006: 22).

وأكدت (الرمحي، 2010: 22) أن المنظمات الأهلية الفلسطينية ظهرت نتاج الحاجة إلى توفير الخدمات للمواطنين، في ظل غياب الدولة الوطنية، قبيل تأسيس السلطة الفلسطينية، واستطاعت هذه المنظمات بناء إطارٍ من العلاقات والقيم، التي من شأنها تقوية بنية المجتمع الفلسطيني وحماية الهوية والتاريخ الفلسطيني في ظل الاحتلال، وتمتعت المنظمات الأهلية الفلسطينية لفترة طويلة بتقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني، واستطاعت الوصول إلى شرائح اجتماعية واسعة، من خلال البرامج والأنشطة التنموية، التي نفذتها في المجالات المختلفة، كالصحة، والتعليم، والخدمات الاجتماعية، وتوفير فرص العمل، والتخفيف من آثار الفقر، وتمويل المشاريع الصغيرة، وحقوق الإنسان والديمقراطية، بغية تحسين نوعية حياة المواطن الفلسطيني.

ثانياً: تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية:

وهنا سيقتصر الحديث عن المنظمات الأهلية في قطاع غزة فقط، كونها المستهدفة من هذه الدراسة، ويمكن تقسيم مراحل تطورها إلى التالي: (المشهراوي، 2014: 232-236)

1. فترة ما قبل عام 1950م:

شهدت هذه الفترة تسجيل منظمة أهلية واحدة عام 1910م، وتزامن ذلك مع صدور قانون الجمعيات العثمانية عام 1908م، وهذا ما يفسر سبب إطلاق البعض على المنظمات الأهلية مسمى (الجمعيات العثمانية)، وقد شهدت هذه الفترة ركوداً في العمل الأهلي، حيث شهدت أحداثاً عالميةً ومحليةً كبيرة ومهمةً مثل: انتهاء الحرب العالمية الأولى، واحتلال فلسطين عام 1917م، وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922م، والحرب العالمية الثانية، وإصدار وعد بلفور بتأسيس وطن قومي لليهود على أرض فلسطين، وقيام دولة (إسرائيل) عام 1948م، ولعل هذه الأحداث كان لها دوراً بارزاً في تأخر العمل الأهلي في قطاع غزة.

2. فترة ما بين عامي (1950م – 1959م) "الخمسينات":

شهدت هذه الفترة تسجيل (6) منظمات أهلية، وتعتبر هذه المرحلة بداية النشاط الرئيس للمنظمات الأهلية الفلسطينية بعد تأسيس أول منظمة عام 1910م، ومن أهم المنظمات التي تأسست في هذه الفترة (جمعية المحاربين القدماء وضحايا الحروب الفلسطينية) و(معهد الأمل للأيتام)، ومن الملاحظ أن هاتين المنظمتين لهما علاقة مباشرة باحتلال فلسطين عام 1948م ونتائجها وتهجير أهلها، وعلاقة غير مباشرة، من خلال الحاجة لإقامة معهد للأيتام، نتيجة الحرب والتشريد.

3. فترة ما بين عامي (1960م- 1969م) "الستينات":

شهدت هذه الفترة تسجيل منظمة أهلية واحدة، وقد تأثر قطاع العمل الأهلي الفلسطيني بشكل مباشر وجوهري بالاحتلال (الإسرائيلي) للضفة الغربية وقطاع غزة والقدس عام 1967م، حيث أدت هذه السياسة إلى انحسار وتلاشي العمل الأهلي الفلسطيني من جديد.

4.فترة ما بين عامي (1970م- 1979م) "السبعينات":

شهدت هذه الفترة تسجيل (14) منظمة أهلية، وقد ازداد في هذه الفترة ثقل الأعباء الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على حاجات اللاجئين الفلسطينيين بعد الاحتلال (الإسرائيلي)، وعدم قدرته على تحملها، ورغبةً منه في إظهار نفسه أمام الإعلام كدولة متحضرة وذات أبعاد أخلاقية، سمح بتسجيل بعض المنظمات الأهلية في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967م، وتشكلت المنظمات الأهلية أو معظمها إبان فترة الاحتلال (الإسرائيلي)، ولذلك شكل المناضلون قوامها الرئيس، حيث كان العمل بمثابة تضحية، أكثر مما هو امتياز، وله دلالات سياسية في سياق النضال ضد الاحتلال (الإسرائيلي).

5.فترة ما بين عامي (1980م- 1989م) "الثمانينات":

شهدت هذه الفترة تسجيل (18) منظمة أهلية، وشهدت هذه الفترة خروج المقاومة الفلسطينية من لبنان، والتي كانت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالداخل الفلسطيني، مما انعكس على توجه النشاط الأساسي للمنظمات الأهلية، إلى نشر ثقافة الصمود ومقاومة الاحتلال (الإسرائيلي)، من خلال تركيز فصائل المقاومة الفلسطينية المختلفة، على إنشاء أطر ولجان وهيئات ومنظمات، تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات متنوعة من جهة أخرى، وأنشأت في هذه الفترة العديد من المنظمات الإغاثية والاجتماعية، التي هدفت إلى تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، والتي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات المختلفة، وخصوصاً الحد من الفقر.

6.فترة ما بين عامي (1990م- 1999م) "التسعينات":

شهدت هذه الفترة تسجيل (494) منظمة أهلية، وشهدت هذه الفترة طفرةً نوعيةً وكميةً كبيرة جداً، حيث زاد عدد المنظمات الأهلية، وتنوعت مجالات أنشطتها، وتزامنت هذه الفترة مع (اتفاقية أوسلو) عام 1993م، وما تبعها من اتفاقيات بين منظمة التحرير الفلسطينية و(إسرائيل)، مما أدى إلى خلق واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد، وأزال المعوقات والعراقيل والضغوطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال (الإسرائيلي) ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها، وفتح الباب على مصراعيه لإنشاء المنظمات الأهلية وممارسة عملها، ونشطت المنظمات الأهلية، وتنوعت أشكالها ونشاطاتها وخدماتها.

7.فترة ما بين (2000م- 2007م):

شهدت هذه الفترة تسجيل (826) منظمة أهلية، وهي أكبر عملية تسجيل للمنظمات الأهلية، حيث زاد عددها بشكل لم يسبق له مثيل، وشهدت هذه الفترة أعلى معدلات لتسجيل المنظمات الأهلية عام 2006م، ويفسر ذلك بفوز حركة المقاومة الإسلامية (حماس) في الانتخابات التشريعية، وتشكيل أول حكومة فلسطينية برئاستها، حيث تسلمت زمام كثير من الوزارات الفلسطينية، بما فيها وزارة الداخلية، المسئولة الرئيسة عن منح التراخيص للمنظمات الأهلية.

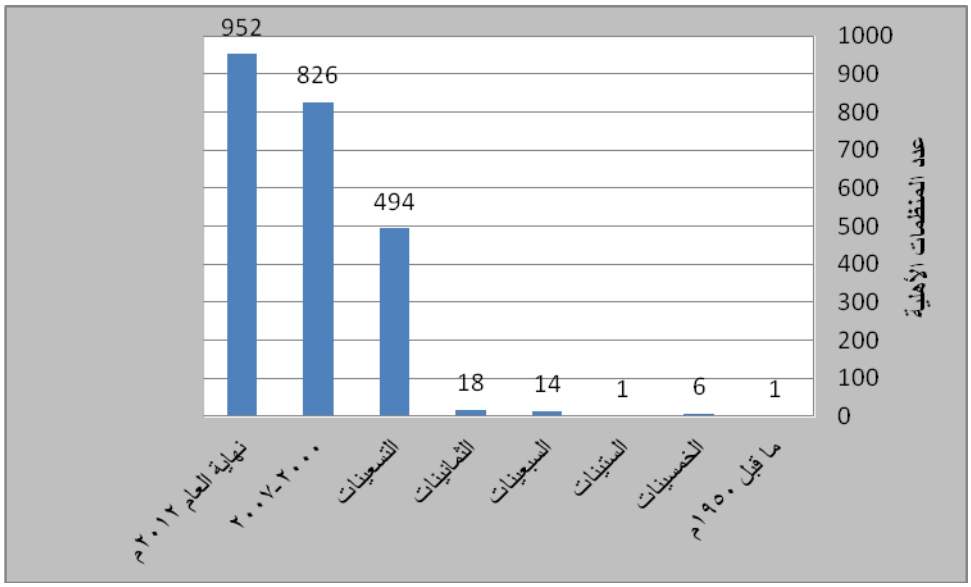
8.الفترة الثامنة ما بعد عام 2007م:

بلغ عدد المنظمات الأهلية المسجلة في نهاية عام 2012م حوالي (952) منظمة أهلية، وعاد التّوتّر في العلاقة بين جناحي الوطن بعد الانقسام السياسي سنة 2007م، والجدل حول شرعية الحكومة الفلسطينية في غزة من جهة، وخشية تلك المنظمات من انقطاع التمويل الأجنبي من جهة أخرى، وبعد تلك الفترة تضاعف عدد تلك المنظمات، وفاقت ميزانياتها ميزانية الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، نتيجة تحول جزء كبير من الدعم الموجه للقطاع إليها.

والشكل التالي يوضح أعداد المنظمات الأهلية في قطاع غزة، موزعة على الفترات الزمنية:

شكل رقم (03):

يوضح أعداد المنظمات الأهلية موزعة على الفترات الزمنية



(جرد بواسطة الباحث)

ثالثاً: أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يناط بالمنظمات الأهلية الفلسطينية دوراً رئيسياً في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، فهي تلعب دوراً مهماً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه، من خلال تقديمها البرامج الإغاثية والاجتماعية والتنموية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، وأصبحت المنظمات الأهلية الفلسطينية طرفاً محورياً في العملية التنموية، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها، فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات المجتمع، وأصبحت جزءاً من النسيج الاجتماعي (المشهراوي، 2009: 2).

وقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية، وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدواراً مختلفةً ومتباينة، انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءً بفترة الخلافة العثمانية، ومروراً بالاستعمار البريطاني (الإسرائيلي)، وكذلك بفترة الحكم الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال (الإسرائيلي) لبقية فلسطين عام 1967م، ولقد دشن قيام السلطة الفلسطينية عام 1994م مرحلة جديدة، أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي (حماد، 2009: 2-3).

وساهم وجود المنظمات الأهلية الفلسطينية في التأثير على اتجاهات العملية التنموية في فلسطين، خاصة وأن هذه المنظمات كانت تضطلع بدور كبير في تحديد مسارات واتجاهات العملية التنموية، حيث أن هذه المنظمات قد سبقت السلطة الفلسطينية، وكان لها دوراً ظاهراً وحيوياً على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين خلال وجود الاحتلال، وما زالت تقدم خدماتها حتى في ظل وجود السلطة الفلسطينية، وبالتعاون مع منظمات السلطة الفلسطينية أيضاً (حماد، 2009: 3).

ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: التنمية، التعليم، الصحة، الإعلام، حقوق الإنسان، المرأة، مراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها المنظمات الأهلية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، 2001: 1).

رابعاً: مجالات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يمكن تلخيص مجالات عمل المنظمات الأهلية، والخدمات التي تقدمها حسب التالي: (وزارة الداخلية، 2014: 1)

1. المجال الاجتماعي.
2. مجال الثقافة والفنون.
3. المجال الطبي.
4. مجال التعليم وحقوق الإنسان.
5. مجال الزراعة والبيئة.
6. مجال الأمومة والطفولة.
7. مجال الشباب والرياضة.
8. مجال المعاقين.

خامساً: دوافع عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

نشأت المنظمات الأهلية لتحقيق مجموعة من الأهداف النبيلة، وهي: (بيسان، 2002: 6)

1. تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام.
2. تلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني، وتقع خارج مسئولية أو اهتمام السلطة التنفيذية.
3. العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
4. الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي، من خلال التأثير في سن القوانين والتشريعات والسياسات العامة، وتعبئة الرأي العام، إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع، ومن خلال عملية توعوية وتثقيفية وتنويرية واسعة.

وعلى صعيد المستوى الفلسطيني، فإن العمل الأهلي في فلسطين لعب دوراً مركزياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية، وبشكل يفوق الدور الذي تلعبه في الدول المجاورة والدول ذات مستوى التنمية المشابه، وأحد الأسباب الرئيسة وراء ذلك هو محاولة سد النقص الناتج عن غياب منظمات الدولة القادرة على توفير الخدمات الأساسية للجمهور، وتتنوع المنظمات الأهلية من حيث اختلاف تخصصاتها وأهدافها، ومنها على سبيل الذكر: (شهاب، 2013: 16)

1. تحقيق رغبات المواطنين، من خلال المشاركة الفاعلة وزيادة الوعي.
2. دمج المواطنين بصورة فاعلة، للمشاركة في الحياة السياسية العامة لمجتمعاتهم، والتأثير في عمليات صنع القرار.
3. تقوية إحدى سمات الديمقراطية، وهي حرية التعبير والكلمة، وتشكيل المنظمات والانضمام إليها، وتنوع الآراء وتعددها.
4. لعب دور مكمل للحكومة، في توفير الخدمات الاجتماعية، والصحية، والثقافية، والرفاهية في المجتمع.

وتختلف دوافع المنظمات الأهلية الفلسطينية وفقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها ومجالات عملها، والشرائح المجتمعية التي تشملها برامج تلك المنظمات، لكنها تتفق في مجملها في العمل على سد نقص حاجات الفئات الفقيرة والمهمشة، وتعمل على تحسين ظروفهم الإنسانية والحياتية عموماً، والتي ليس بمقدور الحكومة الفلسطينية القيام بها، أو تكميلاً لدور الحكومة الفلسطينية في بعض الأحيان.

سادساً: العوامل التي أدت إلى تزايد المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يشير (شبير، 2006: 5) إلى أسباب تزايد عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية، ومنها أن المجتمع الفلسطيني يعاني الكثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية والسياسية، بسبب الاحتلال (الإسرائيلي) الطويل لفلسطين، وكذلك بسبب الإجراءات التعسفية التي تقوم بها سلطات الاحتلال، من هدم للبيوت، والمصانع، والمصالح الحكومية، وتجريف للأراضي الزراعية، وتدمير لكل المقومات الاقتصادية، لهذا، فقد انتشر عدد كبير من المنظمات الأهلية، للمساهمة في حل هذه المشكلات.

وهناك ثمة عوامل أخرى أدت إلى تزايد عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة، لاسيما تلك المنظمات العاملة في المجالات الخيرية والإنسانية في الفترة ما بعد عام 2006م، أي بعيد الحصار الذي فرض على قطاع غزة، ومن أهم العوامل ما يلي:

1. غياب منظمات الدولة القادرة على توفير خدماتها للمواطنين.
2. زيادة نسب الفقر والبطالة في قطاع غزة، وتنوع الفئات المهمشة، وازدياد حاجاتهم.
3. العدوان المتكرر والحصار المفروض على قطاع غزة، والحاجة لمعالجة آثارهما.
4. التجاذبات السياسية بين كبرى التيارات السياسية الفلسطينية.

سابعاً: الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

من أهم مكونات المنظمات الأهلية الفلسطينية الجمعية العمومية ومجلس الإدارة، وهي كالتالي:

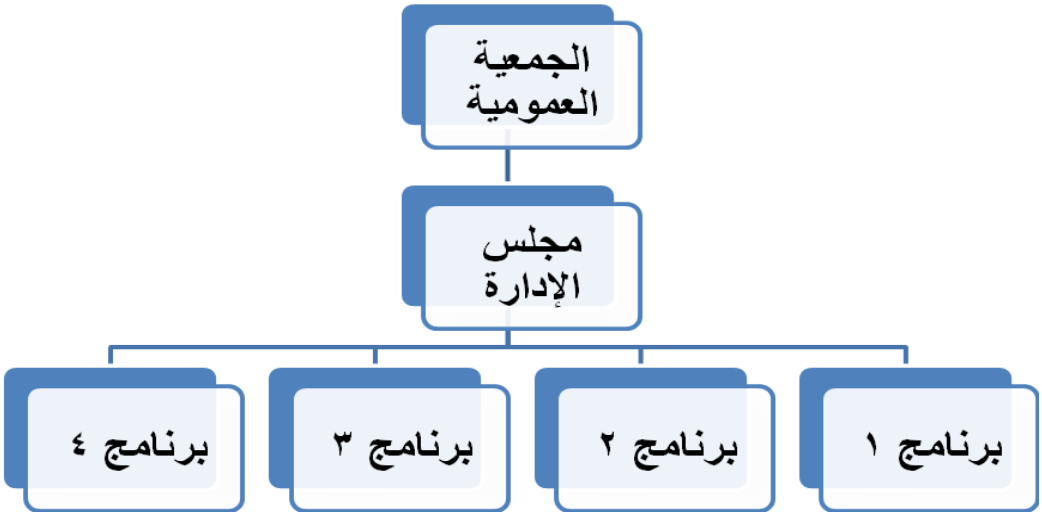
1. **الجمعية العمومية:** حسب القانون رقم 2000/1م، الخاص بـ (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) الفلسطينية، فإن النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة يحدد طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي، وتعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرةً واحدةً كل سنةٍ على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة، وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه، وتعيين مدقق الحسابات، وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال، وتختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية أو الهيئة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وفقاً لنظامها الأساسي، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال تعديل في نظامها، يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو اتحادها أو إدماجها، ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك. (الوقائع الفلسطينية، 2000: 83)
2. **مجلس الإدارة:** حسب القانون رقم 2000/1م، الخاص بـ (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) الفلسطينية، ورد بأن عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يقل عن (7) أشخاص، ولا يزيد عن (13) عضو، إضافة لعدم وجود علاقة بين عضويين أو أكثر تربطهما صلة قرابة من الدرجة الأولى والثانية، حيث حمّل القانون مجلس الإدارة المسئولية عن جميع أنشطة وأعمال المنظمة، واستعرض القانون بعض الاختصاصات لمجلس إدارة أي منظمة أهلية، وهي: (الوقائع الفلسطينية، 2000: 80-81)

- إدارة شئون الجمعية أو الهيئة، وإعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة.
- تعيين موظفي الجمعية أو الهيئة، وتحديد اختصاصاتهم، أو إنهاء خدماتهم، وفقاً لأحكام القانون.
- تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل، وتحديد اختصاصات كل منها.
- إعداد الحسابات الختامية عن السنة المالية المنتهية، ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية، وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
- دعوة الجمعية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع، وتنفيذ قراراتها طبقاً للقانون.
- متابعة أهم الملاحظات الواردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة، والرد عليها.

والشكل التالي يوضح نموذج الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

شكل رقم (04):

يوضح نموذج الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية



(جرد بواسطة الباحث)

ثامناً: النظام الأساسي للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

مما تقدم، نلاحظ قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بدور مهم في خدمة المجتمع، مما دفع السلطة الفلسطينية للاهتمام بهذا القطاع، والذي كان لا بد على السلطة الفلسطينية من إصدار القوانين والتشريعات المنظمة لسير العمل بتلك المنظمات، وعند قيام الفكرة بتأسيس منظمة أهلية، فإن أصحاب الفكرة (المؤسسون) يقومون بتقديم النظام الأساسي، وكافة المرفقات المطلوبة، إلى دائرة الشئون العاملة بوزارة الداخلية، كونها جهة الاختصاص بالدولة، للحصول على إذن مسبق بمزاولة العمل (ترخيص)، ويتضمن النظام الأساسي مجموعة من القواعد التي تحكم تنظيم عمل المنظمة، وهي: (غرض التأسيس، الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، السنة المالية، تعيين مدقق حسابات، نظام العضوية وشروطها وحقوق وواجبات الأعضاء، تصفية المنظمة، اللائحة الداخلية التي يقترحها المجلس، والموارد المالية للمنظمة واستخدامها) (درغام، 2009: 120-121).

تاسعاً: الإطار القانوني المنظم لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

بقي العمل الأهلي الفلسطيني ومنذ انطلاقته محكوماً بعدد من التشريعات، التي حددت الإطار القانوني المنظم لعملية تأسيس وتسجيل وتسيير شئونها، وإدراكاً من الحكومات المتعاقبة لما تشكله هذه المنظمات من تأثير، وما تتمتع به من دور في قيادة الشعب الفلسطيني، وربما كان إصدار هذه القوانين والتشريعات يرمي إلى وضع المنظمات تحت سمع وبصر الحكومات المتعاقبة، وفيما يلي استعراض للقوانين ذات العلاقة بشأن المنظمات الأهلية الفلسطينية: (مرزوق، 2006: 64)

1. قانون الجمعيات الخيرية العثماني:

صدر بتاريخ 29/رجب/1327هـ (1908م)، ليكون أول التشريعات التي حكمت عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، وقد بقي هذا القانون سارياً في قطاع غزة، حتى صدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية رقم 2000/1م.

2. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية الأردني:

صدر في عمان عام 1966م، وحمل رقم (33)، وقد طبق هذا القانون في الضفة الغربية، إبَّان الحكم الأردني، وظل ساري المفعول حتى عام 2000م، عندما ألغي بموجب قانون (الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية) الفلسطيني.

3. القانون (الإسرائيلي) في منطقة القدس المحتلة:

صدر بعد الاحتلال (الإسرائيلي) لمدينة القدس عام 1967م.

4. الأمر العسكري (الإسرائيلي) لقطاع غزة وشمال سيناء:

وقد صدر عام 1970م، وحمل الرقم (686)، وقضى بتعديل قانون الجمعيات العثماني سابق الذكر.

5. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني:

صدر عن المجلس التشريعي الفلسطيني بتاريخ 16/كانون ثاني/2000م، وحمل الرقم (1)، ونشر بالجريدة الرسمية، ليصبح نافذ المفعول اعتباراً من 31/آذار/2000م، وشكل منذ ذلك التاريخ المرجعية التشريعية الجديدة والوحيدة لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبناءً عليه طلبت وزارة الداخلية الفلسطينية من المنظمات الأهلية إعادة توفيق أوضاعها، لتنسجم مع مواد هذا القانون.

عاشراً: العلاقات التشابكية للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

1. العلاقة بين المنظمات الأهلية:

وقد تميزت أنماط العلاقات فيما بين المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة والضفة الغربية بأنها أخذت أربعة أشكال، ابتداءً من التشاور الميداني والعشوائي بوصفه أدنى أشكال العلاقات فيما بينها، وصولاً إلى إقامة علاقات ثابتة من خلال الشبكات والاتحادات، بوصفه أرقى أشكال العلاقات من حيث قوة وتيرة العلاقة، ويمكن توضيح تلك الأشكال حسب التالي: (ماس، 2001: 46)

- **التشبيك:** وهو وجود علاقة تتسم بالديمومة والانتظام.
- **التعاون:** وهو وجود علاقة تتسم بالمعقولية في الانتظام.
- **التنسيق:** وهو وجود علاقة تعاون، ولكنها غير منتظمة.
- **التشاور:** وهو التعاون في أوقات متباعدة.

2. العلاقة بين المنظمات الأهلية والسلطة الفلسطينية:

أما عن طبيعة العلاقة بين المنظمات الأهلية الفلسطينية بالسلطة الفلسطينية، فقد أثار هذا الموضوع جدلاً ونقاشاً واسعين على الساحة الفلسطينية، وقد أخذ هذا الجدل ثلاثة اتجاهات وهي: (مقداد، 2005: 16)

- طبيعة العلاقة التي ينبغي أن تقوم بين المنظمات الأهلية والسلطة الفلسطينية في مجال الخدمات، التي أصبحت أو تحولت إلى مجال ومسئوليات السلطة الفلسطينية.
- طبيعة العلاقة في مجال تنظيم الشأن المالي، بحيث لا تؤثر الأموال المقدمة إلى المنظمات الأهلية على حصة أو نصيب السلطة الفلسطينية من الدول المانحة.
- طلب السلطة الفلسطينية من هذه المنظمات الأهلية التسجيل رسمياً والخضوع لرقابة وتفتيش هيئة الرقابة، بصورة أثارت الريبة، في ظل غياب قانون واضح، ومع قدوم السلطة الفلسطينية، وما رافق ذلك من الدعم والتمويل المتدفق للقطاع الرسمي، بغرض بناء منظمات السلطة الفلسطينية، نجمت حالة من الصراع ما بين القطاع الأهلي والسلطة الفلسطينية، فالمنظمات الأهلية التي هيمنت على كافة مناحي الحياة الفلسطينية في ظل غياب الدولة ومنظماتها، كان عليها التأقلم مع المعطيات الجديدة التي برزت على الساحة، في حين حاولت السلطة الفلسطينية الناشئة الهيمنة على هذا القطاع والتدخل في مصادره التمويلية، مما ولّد حالة من الصراع وغياب الثقة وعدم التعاون والتكامل ما بين هذين القطاعين.

وتشير دراسة (عبد الهادي، 2004: 16) إلى أن العلاقة ما بين المنظمات الأهلية والحكومة الفلسطينية تتمثل بشكلين هما:

- **علاقة تنافس:** على الدور والمجال، وعلى تقديم الخدمات، وسببها الرئيس هو الصراع على التمويل، فالمنظمات الأهلية شكلت قبل قيام السلطة الفلسطينية المتلقي الأول للمساعدات، والمنح المالية العربية والدولية، والجهة الفاعلة في رسم الخطوط الأساسية لخطط التنمية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعد قيام السلطة الفلسطينية تقلص هذا الدور إلى مستويات دنيا، وأصبح تنظيم العلاقة وترسيمها متطلباً تنموياً ومدنياً.
- **علاقة شراكة وتنسيق:** ذات طابع قطاعي، وغالباً ما تتم مع المنظمات الأهلية ذات الإمكانات الكبيرة، كلجان الإغاثة الزراعية والطبية ... إلخ، وتتبع هذه العلاقة من تقدير كل طرف لأهمية دور الآخر، ولضرورة التنسيق والتعاون في بعض المجالات والأنشطة، فالسلطة الفلسطينية لا تستطيع تجاهل دور المنظمات الأهلية، وتاريخها، والإنجازات التي حققتها في التطور الاقتصادي والاجتماعي وعلاقاتها التاريخية مع الممولين والمجتمع المحلي، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات الأهلية، والتي نظرت إلى متغير وجود السلطة الفلسطينية كأساس في تقليص حجم الدعم، والدور الذي يمكن أن تلعبه في التخطيط والتنفيذ لمجمل البرامج التنموية، فالساحة لم تعد خالية من الوجود المنظماتي للسلطة الفلسطينية، كما كان الأمر في ظل الاحتلال (لداودة وآخرون، 2001: 73).

3. العلاقة بين المنظمات الأهلية والجهات الخارجية الممولة:

يثير موضوع تمويل المنظمات الأهلية نقاشاً وجدلاً واسعين في أوساط المجتمع الفلسطيني، لاسيما بين الأوساط الرسمية والشعبية، حيث يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة، وذلك لما يثيره من حساسية حول علاقة المنظمات الأهلية الفلسطينية بمجتمع الممولين، من حيث كونها علاقة تكاملية، أم أنها علاقة يسير فيها التأثير في اتجاه واحد (هندي، 2005: 123).

واستندت المنظمات الأهلية الفلسطينية تاريخياً إلى الدعم الخارجي سواءً العربي أو الدولي، كما استندت في كثير من الأحيان إلى دعم منظمة التحرير الفلسطينية وغيرها من الجهات الفلسطينية المحلية، وبغض النظر عن النقد الموجه لهذا الدعم، وخاصة ارتباطه في معظم الأحيان بأجندة سياسية وأيديولوجية واضحة، فإن هذا الدعم قد ساهم – وإلى حد بعيد – في تطوير العمل الأهلي، وتعزيز الخدمات التنموية للمجتمع الفلسطيني، في ظل أوضاع بالغة التعقيد (عبد الهادي، 2002: 107).

حادي عشر: مصادر تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية:

يمكن تقسيم مصادر تمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية على النحو التالي:

1. المنح والتبرعات الخارجية والمحلية:

تعتبر المنح والتبرعات المحلية والخارجية التي تتحصل عليها المنظمات الأهلية من أهم مصادر تمويلها، نظراً لكبر حجم نفقاتها المترتبة على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق ما يتوفر لها من مصادر التمويل الأخرى المحدودة، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يمرُّ بها المجتمع الفلسطيني، والتي تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد المنظمات الأهلية الفلسطينية على مساهمات المستفيدين من خدماتها، كما إن سوء الوضع المالي للسلطة الفلسطينية أدّى إلى تقليص دعمها ومساعدتها للمنظمات الأهلية، وتنقسم المنح والتبرعات إلى: (شهاب، 2013: 19-20)

- **المنح والتبرعات الخارجية:** وهي المنح والتبرعات التي تحصل عليها المنظمات الأهلية من مصادر متنوعة، خارج نطاق الأراضي الفلسطينية أو من منظمات أجنبية لها فروع داخل فلسطين.
- **المنح والتبرعات المحلية:** وهي التي يتم الحصول عليها من المانحين والمتبرعين داخل الأراضي الفلسطينية، سواءً كانوا أشخاصاً أو منظمات.

2. التمويل الذاتي:

حيث تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل، ويشمل التمويل الذاتي: إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية، وإيرادات الخدمات التي تقدمها للمستفيدين مثل: رياض الأطفال، المدارس الخاصة، العيادات الصحية، ورسوم واشتراكات الأعضاء، وفق ما نصت عليه النظم واللوائح الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية (شرف، 2005: 60).

3. المتطوعون:

تعتبر مشاركة المتطوعين في المنظمات الأهلية الفلسطينية إحدى مصادر التمويل المهمة لتلك المنظمات، وذلك لأن الرواتب والأجور تستنزف جزءاً كبيراً من نفقات ومصاريف المنظمات الأهلية، حيث إن المشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمات الأهلية غالباً ما تحتاج إلى مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة تحتاج إلى ميزانيات كبيرة، وتوفر ظاهرة المتطوعين في العمل الأهلي مصدراً رخيصاً شبه مجاني للموارد البشرية اللازمة لإدارة وتنفيذ برامج المنظمات الأهلية (شرف، 2005: 65).

الملخص:

من خلال هذا الفصل يتبين أن نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية كانت منذ العهد العثماني، حيث كانت عبارة عن منظمات خيرية وثقافية، للمناصرة من أجل القضايا السياسية، وأن المنظمات الأهلية الفلسطينية ظهرت نتاج الحاجة إلى توفير الخدمات للمواطنين في ظل غياب الدولة الوطنية قبيل تأسيس السلطة الفلسطيني، ولعدم قدرة السلطة الفلسطينية بعد ذلك على تلبية الاحتياجات المجتمعية، ويتبين كذلك أن مجالات عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية متعددة، وتخدم كافة شرائح المجتمع، وأن أهم مكونات الهيكل التنظيمي لها الجمعية العمومية ومجلس الإدارة، وذلك حسب قانون (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية)، وأن لها نظام أساسي خاص بها ينظم عملها، وأن العلاقة بين المنظمات الأهلية تتراوح بين التشبيك والتعاون والتنسيق والتشاور، وأن مصادر تمويل المنظمات الأأهلية الفلسطينية المنح والتبرعات الخارجية والمحلية، والتمويل الذاتي، والمتطوعون.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

- المقدمة
- أولاً: خطوات إجراء الدراسة
- ثانياً: منهج الدراسة
- ثالثاً: مجتمع الدراسة
- رابعاً: عينة الدراسة
- خامساً: أدوات الدراسة
- سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث خطوات إجراء الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: خطوات إجراء الدراسة:

تم إتباع الخطوات التالية في إجراء الدراسة الحالية:

شكل رقم (05):

يوضح خطوات إجراء الدراسة

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعقيب عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل بيانات الاستبانة وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
7. إجراء المقابلات الشخصية.
8. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

(جرد بواسطة الباحث)

ثانياً: منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يفيد في فهم أفضل وأدق لجوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة، وهي التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيثُ يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً، ويحلل البيانات والمعلومات الخاصة بالظاهرة.

وتنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسة (الأولية):** وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، والتي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وسبل التغلب عليها.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات والأدب السابق، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال المنظمات الأهلية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

1. **بالنسبة للاستبانة:** يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ويبلغ عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة (842) منظمة، باستثناء المنظمات الأجنبية والمنظمات الأهلية فروع الضفة الغربية، والتوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة بالنسبة للاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم (02):

جدول رقم (02):

يوضح التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة ونسبته

م	موقع المنظمة	العدد	النسبة
1	الشمال	137	16.271
2	غزة	446	52.969
3	الوسطى	89	10.570
4	خانيونس	98	11.639
5	رفح	72	8.551
المجموع		**842**	**%100**

(المصدر: وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2014: 1)

2. **بالنسبة للمقابلة:** يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية.

رابعاً: عينة الدراسة:

1. **بالنسبة للاستبانة:** تم اختيار عينة طبقية عشوائية بناءً على موقع المنظمة، عددها (168) من المنظمات الأهلية في قطاع غزة، أي ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، ولكن تم استرداد عدد (136) استبانة، أي ما نسبته (80.952%) من عينة الدراسة، وما نسبته (16.152%) من مجتمع الدراسة، وقد قام بتعبئة الاستبانات رؤساء أو ومدراء المنظمات الأهلية المستهدفة.

وقد توزعت عينة الدراسة على مناطق قطاع غزة، وفقاً لعدد المنظمات الأهلية في كل منطقة، كما هو مبين في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03):

يوضح التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة ونسبتها

م	موقع المنظمة	العدد الذي تم توزيعه	العدد المسترد	النسبة
1	الشمال	27	20	14.706
2	غزة	88	66	48.529
3	الوسطى	20	20	14.706
4	خانيونس	19	18	13.235
5	رفح	14	12	8.824
المجموع		**168**	**136**	**%100**

يتبين من الجدول رقم (03) أن: (48.529%) من عينة الدراسة من المنظمات الأهلية تقع في محافظة غزة، و(14.706%) تقع في محافظة الشمال، و(14.706%) تقع في محافظة الوسطى، و(13.235%) تقع في محافظة خانيونس، و(8.824%) تقع في محافظة رفح.

وهذا يدل على تواجد المنظمات الأهلية في جميع محافظات قطاع غزة، وتقديمها الخدمات لجميع سكان القطاع، ويفسر الباحث زيادة نسبة المنظمات الأهلية في محافظة غزة، بسبب تواجد العدد السكاني الأكبر في محافظة غزة، وكذلك وجود المناخ الملائم للعمل الأهلي، بالإضافة إلى أن بعض المنظمات الأهلية التي تتواجد في محافظة غزة لها فروع أخرى في بعض المحافظات.

وتوزعت عينة الدراسة بالنسبة لعمر المنظمة الأهلية، كما هو مبين في الجدول رقم (04):

جدول رقم (04):

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعمر المنظمة

م	عمر المنظمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	29	21.324
2	من 5- أقل من 10 سنوات	51	37.500
3	من 10- أقل من 20 سنة	49	36.029
4	من 20 سنة فأكثر	7	5.147
المجموع		**136**	**%100**

يتبين من الجدول رقم (04) أن: (37.500%) من المنظمات الأهلية عمرها من 5- أقل من 10 سنوات، و(36.029%) عمرها من 10- أقل من 20 سنة، و(21.324%) عمرها أقل من 5 سنوات، و(5.147%) عمرها أكثر من 20 سنة.

ويرى الباحث أن ذلك يدل على عراقة دور المنظمات الأهلية في خدمة المجتمع، وأنها متجذرة في المجتمع الفلسطيني، وليست وليدة مرحلة معينة في التاريخ الفلسطيني، وأن لها دوراً مميزاً في مجالات التنمية والتطوير والإغاثة، وأنها تتمتع بخبرة وكفاءة عالية، مما أهلها للاستمرارية والديمومة في تقديم خدماتها، رغم ظروف الحصار والعدوان المتكرر على قطاع غزة، ويفسر الباحث انخفاض نسبة المنظمات الأهلية التي عمرها من (20) سنة فأكثر، بأن معظم المنظمات الأهلية في قطاع غزة تم تأسيسها بعد مجيء السلطة الفلسطينية.

وتوزعت عينة الدراسة بالنسبة لمجال عمل المنظمة الأهلية، كما هو مبين في الجدول رقم (05):

جدول رقم (05)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمجال عمل المنظمة

م	مجال عمل المنظمة	العدد	النسبة
1	اجتماعي	72	52.941
2	ثقافة وفنون	14	10.294
3	طبي	9	6.618
4	تعليم وحقوق إنسان	9	6.618
5	زراعي وبيئي	9	6.618
6	أمومة وطفولة	8	5.882
7	شباب ورياضة	9	6.618
8	معاقين	6	4.412
المجموع		**136**	**%100**

يتبين من الجدول رقم (05) أن: (52.941%) من المنظمات الأهلية تعمل في المجال الاجتماعي، و(10.294%) تعمل في مجال الثقافة والفنون، و(6.618%) تعمل في المجال الطبي، و(6.618%) تعمل في مجال التعليم وحقوق الإنسان، و(6.618%) تعمل في المجال الزراعي والبيئي، و(6.618%) تعمل في مجال الشباب والرياضة، و(5.882%) تعمل في مجال الأمومة والطفولة، و(4.412%) تعمل في مجال المعاقين.

ويرى الباحث أن ذلك يدل على تنوع واختلاف مجالات عمل المنظمات الأهلية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأنها تخدم قطاعات وشرائح متنوعة من المجتمع الفلسطيني، واحتياجات المجتمع لهذه المنظمات، التي تحاول التخفيف من المشاكل المتعددة في المجتمع، وكذلك اهتمام الممولين بهذه المجالات، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة المنظمات الأهلية العاملة في المجال الاجتماعي، إلى احتياجات المجتمع الضرورية، نتيجةً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي نعيشها، وحفاظاً على استمرارية وبقاء تقديم الخدمة للفقراء والمحتاجين.

وتوزعت عينة الدراسة بالنسبة لعدد العاملين، كما هو مبين في الجدول رقم (06):

جدول رقم (06):

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة لعدد العاملين

م	عدد العاملين	العدد	النسبة
1	أقل من 10	96	70.588
2	من 10- أقل من 20	18	13.235
3	من 20- أقل من 30	7	5.147
4	من 30 فأكثر	15	11.029
المجموع		**136**	**%100**

يتبين من الجدول رقم (06) أن: (70.588%) من المنظمات الأهلية لديها أقل من 10 عاملين، و(13.235%) لديها من 10- أقل من 20 عامل، و(11.029%) لديها 30 عاملاً فأكثر، و(5.147%) لديها من 20- أقل من 30 عامل.

وهذا يدل على تفاوت عدد العاملين في المنظمات الأهلية، وبالتالي تفاوت حجمها ونشاطها، ويعزو الباحث زيادة نسبة المنظمات الأهلية التي لديها أقل من (10) عاملين، إلى صِغَرِ حجم هذه المنظمات، ومحدودية خدماتها، وأن طاقماً قليلاً من العاملين يستطيع أن يفي بالغرض، وربما يتم إسناد أكثر من مهمة للفرد الواحد، لأن حجم العمل داخل المنظمة الأهلية لا يتطلب أعداداً كثيرةً، مما يقلل من عدد العاملين فيها، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تم احتساب عدد العاملين الدائمين فقط، وليس المتطوعين، مع الإشارة إلى أن عدد العاملين قد يختلف من وقت لآخر في المنظمات الأهلية، لأن معظمهم يعمل ضمن مشاريع مؤقتة.

2. **بالنسبة للمقابلة:** تم اختيار عدد (5) من أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية، كما هو موضح في الملحق رقم (5)، وقد تم اختيارهم لطبيعة عملهم المتعلقة بالمنظمات الأهلية، سواء من جانب الحكومة الفلسطينية أو المنظمات المانحة أو المنظمات الأهلية أو شبكة المنظمات الأهلية.

خامساً: أدوات الدراسة:

تم استخدام أداتين، وهما:

1. الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور والفقرات، وتم استخدام مقياس خماسي التدريج يحدد درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، بحيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، كما هو مبين في الجدول رقم (07):

جدول رقم (07):

يوضح مقياس خماسي التدريج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.8	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.6	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.4	4.19	68.00	83.99
كبيرة جداً	4.2	5	84.00	100.00

وتتكون الاستبانة من:

- المتغيرات التنظيمية: (موقع المنظمة، عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، عدد العاملين).
- التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتم تقسيمها إلى (4) محاور فرعية، وهي:
  - ✓ الموارد البشرية.
  - ✓ الموارد المالية والمادية.
  - ✓ النظم واللوائح والممارسات الإدارية.
  - ✓ أساليب تقديم الخدمة.
- التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتم تقسيمها إلى (4) محاور فرعية، وهي:
  - ✓ البيئة السياسية.
  - ✓ البيئة الاقتصادية.
  - ✓ البيئة القانونية.
  - ✓ البيئة الاجتماعية.

وهذه الاستبانة من إعداد الباحث، وقد تم صياغة فقراتها من خلال:

- خبرة الباحث وعمله في المنظمات الأهلية.
- الاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة.
- الاستعانة بأصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية.

2. المقابلة:

هدفت المقابلة إلى بيان سبل التغلب على التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية، وقد تم الاعتماد في هذه المقابلات على نتائج الاستبانة، وأكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، والتي حصلت على أعلى أوزان نسبية، حيث تم مناقشتها مع أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية، للاستفادة من خبرتهم في معالجة هذه التحديات، ووضع الحلول لها، وبيان كيفية التغلب عليها.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1.صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (7) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في عمل المنظمات الأهلية ومن المختصين في مناهج البحث العلمي، كما هو موضح في الملحق رقم (5)، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

2.صدق الاتساق الداخلي:

تم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (34) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) لفقرات ومحاور الاستبانة.

- صدق الاتساق الداخلي للتحديات الداخلية والخارجية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للتحديات الداخلية والخارجية، كما هو مبين في الجدول رقم (08):

جدول رقم (08):

يوضح معاملات الارتباط للتحديات الداخلية والخارجية

م	المحور الرئيسي	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	التحديات الداخلية	0.833	0.000
2	التحديات الخارجية	0.673	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (08) أن التحديات الداخلية والخارجية مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن التحديات الداخلية والخارجية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

- صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات التحديات الداخلية:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات التحديات الداخلية، كما هو مبين في الجداول رقم (9، 10، 11، 12، 13):

جدول رقم (09):

يوضح معاملات الارتباط لمحاور التحديات الداخلية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	الموارد البشرية	0.778	0.000
2	الموارد المالية والمادية	0.414	0.015
3	النظم واللوائح والممارسات الإدارية	0.606	0.000
4	أساليب تقديم الخدمة	0.765	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (09) أن محاور التحديات الداخلية مع محور التحديات الداخلية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع محاور التحديات الداخلية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (10):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الموارد البشرية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	عدم كفاية الموارد البشرية المتاحة	0.813	0.000
2	ضعف الخبرات والمهارات لدى العاملين	0.473	0.005
3	قلة امتلاك العاملين مؤهلات علمية تخصصية	0.371	0.031
4	نقص برامج التدريب المتخصصة للعاملين	0.344	0.046
5	عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم	0.573	0.000
6	ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين	0.339	0.005
7	ضعف كفاءة أعضاء مجلس الإدارة	0.578	0.000
8	كثرة أعباء أعضاء مجلس الإدارة	0.867	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (10) أن فقرات محور الموارد البشرية مع محور الموارد البشرية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور الموارد البشرية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور الموارد المالية والمادية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	عدم التنوع في مصادر التمويل	0.836	0.000
2	افتقاد القدرة على بناء علاقات جيدة مع الممولين	0.674	0.000
3	صعوبة التدقيق المالي والرقابة المالية	0.507	0.000
4	التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية	0.418	0.014
5	ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي	0.369	0.032
6	عدم استثمار الموارد الفائضة عن الحاجات التشغيلية للمنظمة	0.656	0.000
7	المقر غير مناسب لأنشطة المنظمة	0.434	0.010
8	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الحاسوب وبرامجه، شبكات الإنترنت، الفاكس،..	0.672	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (11) أن فقرات محور الموارد المالية والمادية مع محور الموارد المالية والمادية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور الموارد المالية والمادية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	عدم كفاية النظم واللوائح الداخلية/ مالية وإدارية	0.824	0.000
2	عدم وجود منهجية للتقييم والمتابعة وتحسين النظم واللوائح	0.706	0.000
3	عدم وجود دليل يوضح إجراءات العمل المختلفة	0.727	0.000
4	عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة	0.607	0.000
5	عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للعاملين	0.549	0.001
6	غياب الشفافية والممارسة الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية	0.595	0.000

7	ضعف الأداء في حالات الطوارئ والأزمات والاعتداءات (الإسرائيلية)	0.530	0.000
8	عدم فاعلية مجلس الإدارة والجمعية العمومية	0.597	0.000
9	غياب التنسيق مع الجهات ذات العلاقة	0.527	0.001
10	ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة	0.424	0.012
11	ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة	0.502	0.002
1	التركيز على الإغاثة على حساب التنمية	0.468	0.005
13	ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وقواعد البيانات	0.824	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) أن فقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية مع محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور أساليب تقديم الخدمة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	عدم التنوع في أساليب تقديم الخدمة	0.845	0.000
2	عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة	0.797	0.000
3	عدم تطابق المشاريع مع احتياجات الفئات المستهدفة	0.573	0.000
4	عدم مشاركة الفئات المستهدفة في كافة مراحل المشاريع	0.750	0.000
5	عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية	0.442	0.009
6	التمييز وعدم المساواة في تقديم الخدمة	0.727	0.000
7	صعوبة الوصول للمستفيدين من الخدمة	0.575	0.000
8	كثرة الوعود والتأخر في تنفيذها	0.864	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (13) أن فقرات محور أساليب تقديم الخدمة مع محور أساليب تقديم الخدمة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور أساليب تقديم الخدمة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات التحديات الخارجية:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات التحديات الخارجية، كما هو مبين في الجداول رقم (14، 15، 16، 17، 18):

جدول رقم (14):

يوضح معاملات الارتباط لمحاور التحديات الخارجية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	البيئة السياسية	0.794	0.000
2	البيئة الاقتصادية	0.638	0.000
3	البيئة القانونية	0.526	0.001
4	البيئة الاجتماعية	0.844	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (14) أن محاور التحديات الخارجية مع محور التحديات الخارجية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع محاور التحديات الخارجية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة السياسية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	استمرار الاحتلال والاجتياحات الإسرائيلية المتكررة	0.807	0.000
2	الإغلاقات الإسرائيلية المتكررة للمعابر والحدود	0.702	0.000
3	حظر المنظمات الأهلية بذريعة الإرهاب	0.443	0.009
4	عدم الاستقرار الداخلي، والصراع بين الأطراف السياسية	0.516	0.002
5	تسييس عمل بعض المنظمات الأهلية، وانحرافها عن مسارها الحقيقي	0.426	0.012
6	عدم وجود حل سياسي، والعمل باتجاه البقاء وليس التطور	0.599	0.000
7	استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية)	0.856	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (15) أن فقرات محور البيئة السياسية مع محور البيئة السياسية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور البيئة السياسية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة الاقتصادية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	ضعف دور الحكومة في التمويل	0.756	0.000
2	تراجع الدعم الأهلي المحلي	0.619	0.000
3	ضعف دعم القطاع الخاص	0.363	0.035
4	استحواذ بعض المنظمات الأهلية الكبرى على التمويل	0.577	0.000
5	غلاء الأسعار، وارتفاع مستوى المعيشة	0.479	0.014
6	ندرة مصادر التمويل الخارجي	0.435	0.010
7	عدم ثبات مصادر التمويل الخارجي	0.499	0.003
8	عدم تغطية مصادر التمويل الخارجي لاحتياجات المنظمات الأساسية	0.398	0.020
9	صعوبة الشروط التي تطلبها الجهات المانحة	0.367	0.033
10	المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين	0.906	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (16) أن فقرات محور البيئة الاقتصادية مع محور البيئة الاقتصادية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور البيئة الاقتصادية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة القانونية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	عدم التزام الحكومة بتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالمنظمات الأهلية	0.860	0.000
2	تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الأهلية	0.710	0.000
3	ضيق مساحة الحريات المتاحة من قبل الحكومة	0.350	0.043
4	وجود علاقة هيمنة وتنافس ومساءلة من قبل الجهات الحكومية	0.405	0.017
5	الإشراف المباشر من وزارة الداخلية على المنظمات الأهلية	0.524	0.000
6	عدم توفر الإحصاءات والمعلومات الدقيقة من قبل الجهات الحكومية	0.492	0.003
7	سياسة تمييز الحكومة بين منظمة وأخرى	0.413	0.015
8	نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية	0.485	0.004
9	عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية	0.881	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (17) أن فقرات محور البيئة القانونية مع محور البيئة القانونية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور البيئة القانونية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18):

يوضح معاملات الارتباط لفقرات محور البيئة الاجتماعية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	ضعف الوعي الثقافي المجتمعي بأهمية عمل المنظمات الأهلية	0.666	0.000
2	غياب المشاركة الشعبية في برامج المنظمات الأهلية وأنشطتها	0.510	0.000
3	غياب روح التطوع في المجتمع	0.380	0.026
4	النظرة المجتمعية للمنظمات الأهلية بأنها تسعى للكسب والمنفعة الشخصية	0.343	0.047
5	ضعف مشاركة الشباب والنساء في العمل الأهلي	0.560	0.000
6	زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع	0.739	0.000
7	الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة	0.874	0.000

* مستوى الدلالة عند (0.05)

يتبين من الجدول رقم (18) أن فقرات محور البيئة الاجتماعية مع محور البيئة الاجتماعية ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات محور البيئة الاجتماعية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "**معاملات ألفا كرونباخ**"، كما هو مبين في الجداول رقم (19، 20، 21):

جدول رقم (19):

يوضح معاملات ألفا كرونباخ للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل

م	التحديات	معامل ألفا كرونباخ
1	التحديات الداخلية	0.950
2	التحديات الخارجية	0.926
	الاستبانة ككل	**0.957**

يتبين من الجدول رقم (19) أن معاملات ألفا كرونباخ للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (20):

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الداخلية

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الموارد البشرية	0.866
2	الموارد المالية والمادية	0.637
3	النظم واللوائح والممارسات الإدارية	0.929
4	أساليب تقديم الخدمة	0.923

يتبين من الجدول رقم (20) أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الداخلية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (21):

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الخارجية

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	البيئة السياسية	0.872
2	البيئة الاقتصادية	0.887
3	البيئة القانونية	0.859
4	البيئة الاجتماعية	0.782

يتبين من الجدول رقم (21) أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور التحديات الخارجية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، وذلك قبل التعديل (اختبار بيرسون) وبعد التعديل (اختبار سبيرمان)، كما هو مبين في الجداول رقم (22، 23، 24):

جدول رقم (22):

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل

م	التحديات	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	التحديات الداخلية	0.730	0.844
2	التحديات الخارجية	0.556	0.715
	الاستبانة ككل	**0.578**	**0.733**

يتبين من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط للتحديات الداخلية والخارجية وللاستبانة ككل هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (23):

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور التحديات الداخلية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	الموارد البشرية	0.828	0.906
2	الموارد المالية والمادية	0.305	0.467
3	النظم واللوائح والممارسات الإدارية	0.781	0.877
4	أساليب تقديم الخدمة	0.739	0.850

يتبين من الجدول رقم (23) أن معاملات الارتباط لمحاور التحديات الداخلية هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (24):

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور التحديات الخارجية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	البيئة السياسية	0.626	0.770
2	البيئة الاقتصادية	0.728	0.842
3	البيئة القانونية	0.620	0.766
4	البيئة الاجتماعية	0.619	0.765

يتبين من الجدول رقم (24) أن معاملات الارتباط لمحاور التحديات الخارجية هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD)، وهي كالتالي:

1. **معامل ارتباط بيرسون:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
2. **ألفا كرونباخ:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
3. **التجزئة النصفية، ومعاملي ارتباط بيرسون وسبيرمان:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
4. **المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي:** للتعرف على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وترتيب فقرات الاستبانة.
5. **اختبار One-Way ANOVA:** للكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
6. **اختبار LSD:** للمقارنة بين المجموعات في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- **المقدمة**
- **أولاً: تحليل البيانات ومناقشتها**
- **ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها**

الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة ومناقشتها، من حيث: تحليل البيانات التي تهدف إلى التعرف على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة (من خلال الاستبانة)، وكذلك بيان سبل التغلب عليها (من خلال المقابلات)، واختبار الفرضيات التي تهدف إلى قياس مدى تأثير العوامل التنظيمية على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

أولاً: تحليل البيانات ومناقشتها:

1. تحليل بيانات التحديات الداخلية والخارجية ككل:

تم تحليل بيانات الاستبانة للتحديات الداخلية والخارجية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتحديات الداخلية والخارجية والاستبانة ككل

م	التحديات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
1	التحديات الداخلية	2.548	0.763	50.956	قليلة
2	التحديات الخارجية	4.270	0.606	85.404	كبيرة جداً
	الاستبانة ككل	**3.409**	**0.529**	**68.180**	**كبيرة**

يتبين من الجدول رقم (25) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.409) ووزن نسبي (68.180)، وهو بدرجة (كبيرة).
- مستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (2.548) ووزن نسبي (50.956)، وهو بدرجة (قليلة).
- مستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (4.270) ووزن نسبي (85.404)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).

وهذا يدل على أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة أكبر من التحديات الداخلية بكثير، ويفسر الباحث ذلك بالظروف السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تمر بها المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وما تعانيه هذه المنظمات جراء الاحتلال (الإسرائيلي) والحصار وإغلاق المعابر، وضعف دور الحكومة في التمويل، والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين، وسياسات وأجندات وشروط الجهات الممولة، والمشكلات التي يعاني منها قطاع غزة، ومنها: الفقر، البطالة، والكثافة السكانية العالية، وكل هذه التحديات وغيرها تشكل عقبات كبيرة أمام عمل المنظمات الأهلية، وتقف حاجزاً أمام تحقيق أهدافها، وتقديمها الخدمات لكافة شرائح المجتمع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تحاول هذه المنظمات التغلب على هذه التحديات، من خلال بناء وتعزيز قدراتها، وتنمية وتطوير أدائها، والنهوض والارتقاء بمستوى خدماتها.

2. تحليل بيانات محاور وفقرات التحديات الداخلية:

تم تحليل محاور التحديات الداخلية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (26):

جدول رقم (26):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور التحديات الداخلية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	الموارد البشرية	2.706	0.993	54.118	2	متوسطة
2	الموارد المالية والمادية	2.710	0.842	54.191	1	متوسطة
3	النظم واللوائح والممارسات الإدارية	2.485	0.958	49.706	3	قليلة
4	أساليب تقديم الخدمة	2.390	0.988	47.794	4	قليلة
	المجموع	**2.548**	**0.763**	**50.956**		**قليلة**

يتبين من الجدول رقم (26) أن:

- مستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (2.548) ووزن نسبي (50.956)، وهو بدرجة (قليلة).
- الترتيب الأول هو المحور الثاني (الموارد المالية والمادية)، جاء بمتوسط حسابي (2.710) ووزن نسبي (54.191)، وهو بدرجة (متوسطة).

- الترتيب الثاني هو المحور الأول (الموارد البشرية)، جاء بمتوسط حسابي (2.706) ووزن نسبي (54.118)، وهو بدرجة (متوسطة).
- الترتيب الثالث هو المحور الثالث (النظم واللوائح والممارسات الإدارية)، جاء بمتوسط حسابي (2.485) ووزن نسبي (49.706)، وهو بدرجة (قليلة).
- الترتيب الرابع هو المحور الرابع (أساليب تقديم الخدمة)، جاء بمتوسط حسابي (2.390) ووزن نسبي (47.794)، وهو بدرجة (قليلة).

ويدل ذلك على أن أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تتمثل في الموارد المالية والمادية، وهي نتيجة واقعية، لأن المال هو عصب المنظمة الأهلية، وإذا توفر المال استطاعت المنظمة تطوير مواردها البشرية، وتحسين النظم واللوائح والممارسات الإدارية، وتنوع أساليب تقديم الخدمة.

أ. محور الموارد البشرية:

تم تحليل فقرات محور الموارد البشرية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (27):

جدول رقم (27):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم كفاية الموارد البشرية المتاحة	2.684	1.114	53.676	5	متوسطة
2	ضعف الخبرات والمهارات لدى العاملين	2.471	1.095	49.412	6	قليلة
3	قلة امتلاك العاملين مؤهلات علمية تخصصية	2.375	1.039	47.500	8*[1]	قليلة
4	نقص برامج التدريب المتخصصة للعاملين	3.000	1.018	60.000	3	متوسطة
5	عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم	3.103	1.084	62.059	2**	متوسطة
6	ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين	3.500	1.350	70.000	1**[2]	كبيرة

[1] * ترمز إلى أقل فقرتين في المحور.

[2] ** ترمز إلى أعلى فقرتين في المحور.

7	ضعف كفاءة أعضاء مجلس الإدارة	2.463	1.310	49.265	7*	قليلة
8	كثرة أعباء أعضاء مجلس الإدارة	2.728	1.268	54.559	4	متوسطة
	المجموع	**2.706**	**0.993**	**54.118**		**متوسطة**

يتبين من الجدول رقم (27) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (الموارد البشرية) جاء بمتوسط حسابي (2.706) ووزن نسبي (54.118)، وهو بدرجة (متوسطة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (6)، وهي (ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين)، جاءت بمتوسط حسابي (3.500) ووزن نسبي (70.000)، وهي بدرجة (كبيرة)، وفقرة رقم (5)، وهي (عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم)، جاءت بمتوسط حسابي (3.103) ووزن نسبي (62.059)، وهي بدرجة (متوسطة).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (3)، وهي (قلة امتلاك العاملين مؤهلات علمية تخصصية)، جاءت بمتوسط حسابي (2.375) ووزن نسبي (47.500)، وهي بدرجة (قليلة)، وفقرة رقم (7)، وهي (ضعف كفاءة أعضاء مجلس الإدارة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.463) ووزن نسبي (49.265)، وهي بدرجة (قليلة).

أما فقرة رقم (6): فهي تدل على أن ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويفسر الباحث ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين بسبب شح الموارد المالية، وغياب الاستقلال المالي الذاتي، واعتماد المنظمات الأهلية على الجهات المانحة في التمويل، وعدم ثبات مصادر التمويل، وعدم وجود سلم رواتب بقرار من وزارة الداخلية أو المسئولين عن المنظمات الأهلية أو من قبل المنظمات الأهلية نفسها، وبسبب الوضع العام، وقلة التمويل، وعدم الالتزام بالحد الأدنى للأجور، واختلال مفهوم العمل الطوعي، ويرى الباحث أنه لا يوجد معيار محدد لرواتب العاملين في المنظمات الأهلية، وتتفاوت الرواتب من منظمة لأخرى، فبعض العاملين يتقاضى رواتب مرتفعة والبعض الآخر يتقاضى رواتب متدنية، والأصل في العمل الأهلي هو التطوع، وما يحصل عليه العاملون عبارة عن مكافآت، ولكن الظروف المحيطة جعلت من التطوع باب رزق ووظيفة رسمية لصاحبها.

وقد بينت دراسة (Ekuriet al., 2008) أن (33%) من العاملين في المنظمات الأهلية يرون بأن دخلهم غير كافٍ، وأوضحت دراسة (عبد الكريم، 2002) أن ما يقارب (53%) من المنظمات الأهلية تعاني من العجز المالي في ميزانيتها، وأشارت دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) إلى ضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية في المنظمات الأهلية، وأوصت بتوفير التوصيفات الوظيفية واللوائح الناظمة لعمل المنظمات الأهلية، وأوصت دراسة (زقوت، 2013) بتخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية في المنظمات الأهلية، وأوصت دراسة (أبو بكر، 2011) بضرورة تعديل الأنظمة واللوائح الأساسية للمنظمات الأهلية، حسب مستجدات الرؤية المحلية والدولية لعمل تلك المنظمات ودورها في المجتمع.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- متابعة الوزارات المختصة، مثل وزارة العمل.
- إعادة العمل باتجاه حوار جدي بين مختلف القطاعات، للوصول إلى الحد الأدنى من الأجور، وكذلك سلم رواتب لها.
- إعادة الاعتبار للعمل التطوعي بمفهومه الحقيقي.
- تطوير اعتماد الحوافز والمكافآت والأنظمة الإدارية والمالية، التي من شأنها أن تعكس واقعاً أفضل للعاملين.
- قيام المنظمات الأهلية باقتطاع جزء من موازنات المشاريع لتدريب العاملين، وقد يكون ذلك تحت بند تدريب العاملين.
- إنشاء مشاريع استثمارية لتوفير تمويل ذاتي، تغطي المصاريف التشغيلية، ومنها الرواتب.
- تقديم الدعم من قبل الحكومة والقطاع الخاص، وتوفير راعٍ يغطي الأمور المالية، التي يصعب تغطيتها، مثل المصاريف الإدارية والرواتب.

أما فقرة رقم (5): فهي تدل على أن عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم، يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن هذا له علاقة بالموظف نفسه من جهة، ورغبته في تطوير نفسه وقدراته ومكانته في العمل، ولا يوجد ذلك عند كل الموظفين، ومعظم الموظفين يعملون ضمن مشاريع، وليس عندهم استقرار وظيفي، ولكن بعض العاملين في المنظمات الأهلية لديهم الدوافع لتطوير أنفسهم بشكل أفضل من العاملين في الحكومة، حتى لا يختل توازن أدائهم، وبالتالي يفقدون مواقعهم الوظيفية، وقد لا تسعى المنظمة لتطوير العاملين من جهة أخرى، بسبب عدم توفر الموارد المالية المتاحة لديها، وتجدر الإشارة إلى وجود برامج تدريب كثيرة في المنظمات الأهلية، ويأتي لها دعم كبير، ولكن مخرجاتها غير واضحة.

وقد أوضحت دراسة (المشهراوي، 2009) أن المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية، وأشارت دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) إلى عدم اعتماد منهجية التدريب في تأهيل الكادر الوظيفي في المنظمات الأهلية، وترى دراسة (Aksel & Baran, 2006) محدودية القدرات المؤسساتية في المنظمات الأهلية، وانخفاض مستوى استمرارية طاقم العمل، وبينت دراسة (البلوي، 2002) أن هناك قصوراً في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في المنظمات الأهلية، وأوصت بضرورة تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج، من حيث: التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم، وأوضحت دراسة (Ekuri et al., 2008) أن (55.5%) من العاملين في المنظمات الأهلية ذوي أداء متوسط، وأوصت بضرورة زيادة مهارات العاملين، من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية، لتطوير الشعور بالالتزام، وإكسابهم مهارات حل المشكلات، وأشارت دراسة (Systemic Excellence Group, 2009) إلى أن تطوير القدرات الخاص بالمنظمات الأهلية مرتبط بالهيكلية الإدارية والعمليات الداخلية، وأوصت بتركيز المنظمات الأهلية من أجل تنمية قدراتها في خمسة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، وتنمية الموارد البشرية، وأوصت دراسة (أبو راس، 2010) بتعزيز المهارات الإدارية لإدارة المنظمات الأهلية الصغيرة، من خلال برامج تدريبية فعالة، وأوصت دراسة (الأشقر، 2005) بزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة، وبالتخطيط الاسترتيجي على وجه الخصوص، وأوصت دراسة (عدلي، 2009) بضرورة تقديم الدعم المالي الكافي، لتحسين وتطوير وتدريب المعلمين في المنظمات الأهلية أثناء أدائهم لعملهم، وأوصت دراسة (زقوت، 2013) بزيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية في المنظمات الأهلية، وتخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية.

ويمكن مواجهة هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- اهتمام المنظمات الأهلية بتطوير العاملين فيها، من خلال خطط تأهيل وتطوير لكل العاملين فيها، مبنية على الاحتياجات التدريبية الحقيقية لكل منهم.
- تبني المنظمات الأهلية خططاً استراتيجيةً لمواردها البشرية، تضمن استمرارية تطورها، وفقاً للمستجدات المحتملة.

ب. محور الموارد المالية والمادية:

تم تحليل فقرات محور الموارد الالية والمادية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (28):

جدول رقم (28):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور الموارد المالية والمادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم التنوع في مصادر التمويل	3.493	1.277	69.853	3	كبيرة
2	افتقاد القدرة على بناء علاقات جيدة مع الممولين	2.941	1.210	58.824	4	متوسطة
3	صعوبة التدقيق المالي والرقابة المالية	2.515	1.247	50.294	5	قليلة
4	التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية	3.537	1.355	70.735	**2	كبيرة
5	ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي	3.846	1.067	76.912	**1	كبيرة
6	عدم استثمار الموارد الفائضة عن الحاجات التشغيلية للمنظمة	2.699	1.070	53.971	6	متوسطة
7	المقر غير مناسب لأنشطة المنظمة	2.390	1.143	47.794	*7	قليلة
8	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الحاسوب وبرامجه، شبكات الإنترنت، الفاكس،..	1.926	0.924	38.529	*8	قليلة
	المجموع	**2.710**	**0.842**	**54.191**		**متوسطة**

يتبين من الجدول رقم (28) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (الموارد المالية والمادية) جاء بمتوسط حسابي (2.710) ووزن نسبي (54.191)، وهو بدرجة (متوسطة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (5)، وهي (ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي)، جاءت بمتوسط حسابي (3.846) ووزن نسبي (76.912)، وهي بدرجة (كبيرة)، وفقرة رقم (4)، وهي (التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.537) ووزن نسبي (70.735)، وهي بدرجة (كبيرة).

- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (8)، وهي (ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الحاسوب وبرامجه، شبكات الإنترنت، الفاكس،..)، جاءت بمتوسط حسابي (1.926) ووزن نسبي (38.529)، وهي بدرجة (قليلة)، وفقرة رقم (7)، وهي (المقر غير مناسب لأنشطة المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.390) ووزن نسبي (47.794)، وهي بدرجة (قليلة).

أما فقرة رقم (5): فهي تدل على أن ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، **وفقرة رقم (4):** فهي تدل على أن التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية، تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى التجربة والخبرة القليلة في عملية الاستثمار، ولأنها تحتاج إلى متابعة وجهد كبير، والوضع الداخلي في قطاع غزة ضعيف، ولا يوجد موارد طبيعية أو بنية اقتصادية، بالإضافة إلى طبيعة المنظمات الأهلية غير الربحية بعكس القطاع الخاص، ولأن نسبة المخاطرة تؤثر على المنظمة، ولا يوجد رؤوس أموال، وفي ظل الاحتلال هناك معوقات كثيرة، ومنها منع التصدير، ومنع استيراد المواد الخام، ولأن المنظمات المانحة الأجنبية تدعم بعض المنظمات الأهلية، لتحقق أجندة خاصة بها، وتكون رواتب العاملين فيها معتمدة على هذا الدعم، ويرى الباحث أن هناك بعض المنظمات الأهلية نجحت في إقامة مشاريع استثمارية ذاتية، وبعض المنظمات الأهلية فشلت في ذلك.

وقد بينت دراسة (أبو خوصة، 2003) أن (80%) من مشكلات المنظمات الأهلية تعود إلى العجز في التمويل، وأن مصادر تمويل المنظمات الأهلية من الجهات الأجنبية بلغت (70%)، ومن المصادر الذاتية (15%)، ومن التبرعات والهبات المحلية (5%)، ومن منظمات داخل الخط الأخضر (5%)، ومن السلطة الفلسطينية (5%)، وأوصت بتوفير مصادر ذاتية للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت، وأوضحت دراسة (الزيادي، 2011) أن المنظمات الأهلية لا تقدم مساعدات كافية لإقامة مشاريع صغيرة، وأشارت دراسة (أبو بكر، 2011) إلى أن التمويل الأجنبي يؤثر أحياناً على استقلالية المنظمة الأهلية، وأوصت دراسة (أبو راس، 2010) بتطوير مصادر تمويل محلية وذاتية، لتفعيل دور المنظمات الأهلية، وتعزيز قدراتها على تنفيذ خططها، وتقليل تنافسها على التمويل الخارجي، وأشارت دراسة (البلوي، 2002) إلى أن نسبة مرتفعة من المنظمات الأهلية تعاني من قصور في عمليات التمويل، وأوصت دراسة (عبد الكريم، 2002) بتنوع مصادر التمويل، لما لها من أهمية على استمرارية التمويل، وخاصة التمويل طويل الأجل، وأوصت دراسة (الشلبي، 2001) بالحاجة إلى دراسات تسهم في تطوير آليات خاصة لتوفير مصادر تمويل ذاتية كافية، لتعزيز مدى استقلاليتها وتدعيم استدامتها، وأوصت دراسة (الحيدري، 2004) بأهمية ممارسة المنظمات الأهلية للتخطيط في عملية جمع التبرعات، وأوصت دراسة (ياسين، 2010) بقيام المنظمات الأهلية بفتح مشاريع تدر الدخل، ذلك لأهمية دعم المشاريع، وإحلال التمويل الذاتي بدل الخارجي.

بينما ترى دراسة (عليوة، 2007) أن المنظمات الأهلية الإسلامية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة تقوم بإنشاء مشاريع تنموية وإنتاجية، للمساهمة في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بتخصيص جزءٍ من حصيلة الزكاة، لإقامة مشاريع تنموية واستثمارية، لتوفير فرص عمل للفقراء القادرين على العمل، وبينت دراسة (عدلي، 2009) باهتمام المنظمات الأهلية بتخصيص وقفيات تدرُّ ريعاً، لضمان المجانية واستقرار تمويل التعليم، وأوضحت دراسة (Aksel & Baran, 2006) أن المصادر الرئيسة للتمويل في المنظمات الأهلية تشمل رسوم العضوية، والطلب على البضائع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، ولكن هذه الدراسة طُبقت على المنظمات الأهلية في تركيا.

ويمكن مواجهة هذين التحديين من خلال: (المقابلات)

- تنفيذ مشاريع تحقق دخلاً بشكل تدريجي، وبحيث يتراكم فيها النجاح.
- تحفيز القطاع الخاص ورجال الأعمال والأغنياء، للمساهمة في تمويل المشاريع التي تنفذها المنظمات الأهلية هو طريق الخلاص من التمويل الخارجي، حيث يصبح التمويل وطني بامتياز، ولا تكون المنظمات الأهلية تحت سطوة المانح، واعتماد خطة وطنية لإلزام هؤلاء بتحمل مسئولياتهم، وتحدد من خلالها احتياجات الناس.
- إنشاء مشاريع حسب مذهبية الوقف الإسلامي.
- عمل تحالفات وطنية لمكافحة أجندات المانحين.
- تخصيص المنظمات الأهلية جزء من طاقمها للعمل في استثمار الأموال، والتواصل مع الخيرين والمانحين في الداخل والخارج لجلب الأموال، لتلبية احتياجات المجتمع.

ج. محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية:

تم تحليل فقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (29):

جدول رقم (29):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور النظم واللوائح والممارسات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم كفاية النظم واللوائح الداخلية/ مالية وإدارية	2.404	1.144	48.088	11	قليلة
2	عدم وجود منهجية للتقييم والمتابعة وتحسين النظم واللوائح	2.610	1.110	52.206	7	متوسطة
3	عدم وجود دليل يوضح إجراءات العمل المختلفة	2.588	1.164	51.765	8	قليلة
4	عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة	2.324	1.167	46.471	*13	قليلة
5	عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للعاملين	2.574	1.297	51.471	9	قليلة
6	غياب الشفافية والممارسة الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية	2.368	1.234	47.353	*12	قليلة
7	ضعف الأداء في حالات الطوارئ والأزمات والاعتداءات (الإسرائيلية)	2.625	1.122	52.500	6	متوسطة
8	عدم فاعلية الجمعية العمومية	2.868	1.222	57.353	**2	متوسطة
9	غياب التنسيق مع الجهات ذات العلاقة	2.779	1.073	55.588	3	متوسطة
10	ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة	2.956	1.338	59.118	**1	متوسطة
11	ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة	2.757	1.262	55.147	4	متوسطة
1	التركيز على الإغاثة على حساب التنمية	2.632	1.304	52.647	5	متوسطة
13	ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وقواعد البيانات	2.566	1.153	51.324	10	متوسطة
	المجموع	**2.485**	**0.958**	**49.706**		**قليلة**

يتبين من الجدول رقم (29) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (النظم واللوائح والممارسات الإدارية) جاء بمتوسط حسابي (2.485) ووزن نسبي (49.706)، وهو بدرجة (قليلة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (10)، وهي (ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.956) ووزن نسبي (59.118)، وهي بدرجة (متوسطة)، وفقرة رقم (8)، وهي (عدم فاعلية الجمعية العمومية)، جاءت بمتوسط حسابي (2.868) ووزن نسبي (57.353)، وهي بدرجة (متوسطة).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (4)، وهي (عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.324) ووزن نسبي (46.471)، وهي بدرجة (قليلة)، وفقرة رقم (6)، وهي (غياب الشفافية والممارسة الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية)، جاءت بمتوسط حسابي (2.368) ووزن نسبي (47.353)، وهي بدرجة (قليلة).

أما فقرة رقم (10): فهي تدل على أن ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمات الأهلية، يعتبر تحدي كبير يواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويعزو الباحث أن بعض المنظمات الأهلية أهملت أهمية الإعلام، لأن جهدها الإعلامي لا ينصب في التأثير على السياسات العامة، بل هو في الإطار الخيري، ولقلة إمكانيات وموارد المنظمات الأهلية، ولأن بعض المشاريع تكون بناءً على توجيهات من المانح، ومعظمها لا يوجد فيها إعلام، وتلتزم المنظمة الأهلية بما هو منصوص عليه مع المانح، ولضعف الكفاءات، وأحياناً لا يوجد دائرة مستقلة للإعلام، وتكون ملحقة بدوائر أخرى، مثل دائرة المشاريع، وقلة من المنظمات الأهلية مبدعة جداً في العمل الترويجي والإعلامي لأنشطة المنظمة، ضمن منظومة إعلامية راقية، وقد يكون هناك منظمات تعمل كثيراً، ولكن لا تهتم بالترويج الإعلامي.

وقد أوضحت دراسة (القاروط، 2004) إلى عدم قدرة المنظمات الأهلية على الانتشار والتغلغل داخل المجتمع، لنقل رؤيتها بشكل واضح، وبينت دراسة (عياش، 2008) إلى عدم توفر الأشخاص المتخصصين في المنظمات الأهلية، وأشارت دراسة (المشهراوي، 2009) إلى أن معظم المنظمات الأهلية تعاني من نقص في الكفاءات الإدارية، وأوصت برفع قدرة هذه المنظمات على إنتاج وتصميم نظم المعلومات، وأوصت دراسة (Ekuri et al., 2008) بضرورة زيادة مهارات العاملين في المنظمات الأهلية.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- ربط المنظمات الأهلية بالمنظمات الإعلامية والصحفية الحكومية وشبه الحكومية والخاصة، للاضطلاع بدورها الإعلامي والترويجي التطوعي، خدمة للمجتمع.
- بناء تحالفات ترويج لأنشطة المنظمات الأهلية، وتكون هناك مركزية للإعلام، وقد قامت وزارة الداخلية بعمل حساب إلكتروني موحد يروج لأنشطة المنظمات، وينشر ويستقبل الأخبار ذات العلاقة.
- الاهتمام بالترويج الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية للمنظمات الأهلية.
- توظيف إدارة المنظمات الأهلية لكادر مؤهل، ولديه مهارات إعلامية.
- استغلال أي جزء في المشاريع للإعلام والتسويق.
- إصدار بروشورات، بوسترات، إعلانات، مقابلات إذاعية، اسطوانات تعريفية، مجلات، تقارير سنوية، ... .

أما فقرة رقم (8): فهي تدل على أن عدم فاعلية الجمعية العمومية في المنظمات الأهلية، يعتبر تحدياً كبيراً يواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن هذا له علاقة بمجلس الإدارة، ومن هم أعضاء الجمعية العمومية؟، والأصل في الجمعية العمومية أنها هي التي تحاسب مجلس الإدارة وكذلك العاملين، وأن كلا من مجلس الإدارة والجمعية العمومية لا يمارسان دورهما أو المهام المنوطة بهما، ويرجع السبب في ذلك لعدم كفاءة أعضاء مجلس الإدارة في بعض المنظمات الأهلية، وغياب ثقافة الدور الفاعل للجمعيات العمومية بشكل عام، وأن الجمعية العمومية شكلية، وغالباً ما تستخدم لتمرير التقارير والانتخابات.

وقد أشارت دراسة (Rippon, 2002) أن المنظمات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية، مما يجعلهم يسيئون إدارتها، وأوصت الدراسة بالحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المنظمات بأداة، لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وترى دراسة (القاروط، 2004) أن هناك بعض المعيقات الذاتية، التي تؤثر سلباً على دور ورؤية المنظمات الأهلية، وأهمها ضعف عام بالدور الرقابي للمرجعيات العامة للمنظمات الأهلية ومشاركتها الفعلية في رسم السياسات، وأشارت دراسة (شرف، 2005) إلى أن درجة توفر أنظمة الضبط الداخلي في المنظمات الأهلية بلغت نسبة (51.3%)، ومدى استخدام الأدوات الرقابية بلغت نسبة (55.5%)، وأوصت بتطوير أنظمة الضبط الداخلي، وزيادة استخدام الأدوات الرقابية، وذلك في ضوء الإمكانيات الرقابية المتوفرة، وأوضحت دراسة (أبو صفية، 2006) أن الأداء الإداري للمنظمات الأهلية متمثلاً في الاتصال، يعتبر ضعيفاً أو أقل من المتوسط، وبينت دراسة (Kksel & Baran, 2006)

افتقار المنظمات الأهلية إلى التواصل المؤسساتي الداخلي، وأوصت بزيادة التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية، ومطالبتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية، وبما يخص أنشطتها التطوعية.

بينما أشارت دراسة (The International Charity Commission in London, 2005) إلى أن المنظمات الأهلية لديها خطط لإدارة مواردها، وتأخذ بعين الاعتبار أساليب مناسبة للتحكم بالتكاليف وجمع التبرعات وتراقب الأداء الحقيقي، بحيث يمكنها أن تتعرف على أية مشاكل محتملة في الوقت المناسب، وأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- نشر الوعي حول الدور الحقيقي للجمعيات العمومية، وكيفية ممارسته، من خلال البرامج التثقيفية والمطبوعات من مطويات وغيرها.
- رفد الجمعية العمومية بالشباب والنساء والفئات المهمشة، وخاصة من أصحاب الرأي والفكر الواعي.
- ارتباط شروط العضوية بأهداف تأسيس المنظمة الأهلية.
- إعداد دليل إرشادي يوضح طبيعة دور الجمعيات العمومية في تطوير المنظمات الأهلية، حتى ننهض بدور الجمعية العمومية.
- حث مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية على إشراك أعضاء الجمعية العمومية في كافة فعاليات المنظمة.
- تعزيز انتماء أعضاء الجمعية العمومية للمنظمة الأهلية، وإلزام العضو بدفع رسوم العضوية.

د. محور أساليب تقديم الخدمة:

تم تحليل فقرات محور أساليب تقديم الخدمة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (30):

جدول رقم (30):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور أساليب تقديم الخدمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم التنوع في أساليب تقديم الخدمة	2.449	1.121	48.971	3	قليلة
2	عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة	2.581	1.353	51.618	**2	قليلة
3	عدم تطابق المشاريع مع احتياجات الفئات المستهدفة	2.309	1.183	46.176	6	قليلة
4	عدم مشاركة الفئات المستهدفة في كافة مراحل المشاريع	2.360	1.030	47.206	4	قليلة
5	عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية	2.860	1.200	57.206	**1	متوسطة
6	التمييز وعدم المساواة في تقديم الخدمة	2.235	1.169	44.706	*7	قليلة
7	صعوبة الوصول للمستفيدين من الخدمة	2.191	1.085	43.824	*8	قليلة
8	كثرة الوعود والتأخر في تنفيذها	2.331	1.205	46.618	5	قليلة
	المجموع	**2.390**	**0.988**	**47.794**		**قليلة**

يتبين من الجدول رقم (30) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (أساليب تقديم الخدمة) جاء بمتوسط حسابي (2.390) ووزن نسبي (47.794)، وهو بدرجة (قليلة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (5)، وهي (عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية)، جاءت بمتوسط حسابي (2.860) ووزن نسبي (57.206)، وهي بدرجة (متوسطة)، وفقرة رقم (2)، وهي (عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.581) ووزن نسبي (51.618)، وهي بدرجة (قليلة).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (7)، وهي (صعوبة الوصول للمستفيدين من الخدمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.191) ووزن نسبي (43.824)، وهي بدرجة (قليلة)، وفقرة رقم (6)، وهي (التمييز وعدم المساواة في تقديم الخدمة)، جاءت بمتوسط حسابي (2.235) ووزن نسبي (44.706)، وهي بدرجة (قليلة).

أما فقرة رقم (5): فهي تدل على أن عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويفسر الباحث ذلك بأن هناك مشكلةً في توجيه المال، وهناك غياباً لتدخل الوزارات ذات الاختصاص، لإعادة ترتيب منظمات قوية، لخدمة المجتمع المحلي، وهناك تناقض أحياناً بين منظمات الدولة، وهناك إشكالية في عمل المنظمات الأهلية ما بين الإغاثة والتنمية، حيث تتداخل أجندات المانحين أحياناً في توجيه التمويل نحو قضايا ليست احتياجات، بل هي إغاثية وليس تنموية، وبسبب ضعف خبرات العاملين في تحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، ونقص الكفاءات البشرية، وغياب المهارات المختلفة في إدارة وتخطيط أعمال المنظمات الأهلية، ويرى الباحث أن تلبية الاحتياجات المجتمعية هي مسئولية الكل، من حكومة ومنظمات أهلية وغيرها، وتكون تلبيتها نسبياً، ومن الممكن تلبية الاحتياجات لفئات معينة مثل المعاقين، وعدم المقدرة على تلبيتها لفئات أخرى مثل العمال، والاحتياجات المجتمعية كثيرة، وتحتاج إلى تمويل كبير.

وقد أوضحت دراسة (أبو بكر، 2011) صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة للمنظمات الأهلية في كثير من الأحيان، وأوصت بضرورة مشاركة الفقراء أنفسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التي تنفذها هذه المنظمات، وأشارت دراسة (شهاب، 2013) إلى عدم كفاية الموارد المالية لدى المنظمات الأهلية لتنفيذ برامجها التي تحد من معدلات الفقر في قطاع غزة، وأوضحت دراسة (زايد، 2010) أن (60.7%) من المنظمات الأهلية عانت من تراجع في حجم المشاريع والخدمات والأنشطة التي تقدمها، وترى دراسة (شتات والكفارنة، 2010) أن هناك ضعف في التنسيق ما بين المنظمات الأهلية في تكامل البيانات حول الفئات المحتاجة والمهمشة، وبينت دراسة (عليوة، 2007) أنه لا يوجد تنسيق بين المنظمات الأهلية العاملة في مجال الزكاة في قطاع غزة عند جمع الزكاة، وأوصت دراسة (شهاب، 2013) بضرورة تفعيل التنسيق والشراكة ما بين المنظمات الأهلية والقطاع الحكومي، وأوصت دراسة (The International Charity Commission in London, 2005) بأن تأخذ المنظمات الأهلية بعين الاعتبار التعاون والشراكة مع المنظمات الأخرى، من أجل تحسين فعاليتها وتحسين تقديمها للمعونات والخدمات.

بينما أشارت دراسة (عبد الكريم، 2002) إلى أن المنظمات الأهلية متنوعة في مجالات عملها، وهي تساعد مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسالات.

ويمكن مواجهة هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- بناء شراكة حقيقية بين المنظمات الأهلية مع اختلاف مجالاتها، للاستفادة من إمكانيات كل منها، ولخلق تكامل فيما بينها، حتى لا تتبعثر الجهود وتتضارب المصالح.
- اعتماد التخطيط السليم، وتوفير الموارد المالية، والتدريب على إدارة الموارد المالية.
- تشجيع الاستثمار.
- إيجاد منظومة متكاملة، لمنع ازدواجية تقديم الخدمات، من خلال الحساب الإلكتروني الموحد.
- مكافحة الفساد بكل قوة.
- بناء منظومة متكاملة، تقف في وجه أجندات المانحين.
- تطوير قدرات العاملين في تحديد الاحتياجات المجتمعية.
- دراسة الاحتياجات المجتمعية أولاً بأول، وتقديم مشاريع للحصول على تمويل لتلبية هذه الاحتياجات.

أما فقرة رقم (2): فهي تدل على أن عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة، يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن المنظمات الأهلية لا يقتصر دورها على تقديم خدمة فقط، بل يتعداه إلى تمكين المجتمع والدفاع عنه أفراداً وجماعات، وأن معظم المشاريع في المنظمات الأهلية تقليدية ونمطية، وفيها تكرار، ولا يوجد فيها أفكار جديدة، وذلك بسبب ضعف الإمكانات، والسيطرة من جماعات المصالح التي تحتكر كثيراً من التمويل، الذي لا يسمح للناشئين بالنهوض، وتجدر الإشارة إلى أن هذا قد يكون هذا في المنظمات الإغاثية، ولكن في المنظمات الاجتماعية هناك ارتقاء في دراسة الظواهر والحاجات الاجتماعية، وكذلك المشاريع التنموية.

وقد أشارت دراسة (أبو بكر، 2011) إلى صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة من قبل المنظمات الأهلية في كثير من الأحيان، وأوصت دراسة (الزيادي، 2011) بضرورة اهتمام المنظمات الأهلية التي تهتم بمعالجة مشكلة الفقر، بالدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب استهداف الفقر، وأوصت دراسة (عبد الكريم، 2002) بالعمل على تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- دراسة واقع تقديم الخدمات من قبل المنظمات الأهلية.
- مواكبة تجارب الآخرين، والتنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية، من خلال الربط الإلكتروني لبيانات قطاعات المستفيدين.
- تطوير طبيعة الأداء والخدمات، وتبني إداريات جديدة في المنظمات الأهلية.
- اعتماد تقييم المنظمات ضمن (البرنامج الوطني) الذي أعدته وزارة الداخلية، حيث إن هناك مؤشرات تميل لصالح الجمعيات الناشئة لتكبر، وفي نظام الانتخابات لا يسمح لعضو مجلس إدارة أن يستمر في منصبه لأكثر من ثلاث دورات متتالية.
- تطوير كادر مبتكر لأفكار جديدة.

3. تحليل بيانات محاور وفقرات التحديات الخارجية:

تم تحليل محاور التحديات الخارجية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (31):

جدول رقم (31):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحاور التحديات الخارجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	البيئة السياسية	4.390	0.750	87.794	1	كبيرة جداً
2	البيئة الاقتصادية	4.154	0.783	83.088	2	كبيرة
3	البيئة القانونية	3.471	0.805	69.412	4	كبيرة
4	البيئة الاجتماعية	4.151	0.746	83.015	3	كبيرة
	المجموع	**4.270**	**0.606**	**85.404**		**كبيرة جداً**

يتبين من الجدول رقم (31) أن:

- مستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (4.270) ووزن نسبي (85.404)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- الترتيب الأول هو المحور الأول (البيئة السياسية)، جاء بمتوسط حسابي (4.390) ووزن نسبي (87.794)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- الترتيب الثاني هو المحور الثاني (البيئة الاقتصادية)، جاء بمتوسط حسابي (4.154) ووزن نسبي (83.088)، وهو بدرجة (كبيرة).

- الترتيب الثالث هو المحور الرابع (البيئة الاجتماعية)، جاء بمتوسط حسابي (4.151) ووزن نسبي (83.015)، وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الرابع هو المحور الثالث (البيئة القانونية)، جاء بمتوسط حسابي (3.471) ووزن نسبي (69.412)، وهو بدرجة (كبيرة).

وهذا يدل على أن أكثر التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تتمثل في البيئة السياسية، وهذه نتيجة واقعية، ويعزو الباحث ذلك لأن البيئة السياسية هي التي تتحكم في باقي البيئات المحيطة بالمنظمة، من بيئة اقتصادية وبيئة قانونية وبيئة اجتماعية، والبيئة السياسية تلقي بظلالها على مختلف البيئات، فإذا تحسنت البيئة السياسية تحسنت باقي البيئات، وإذا ساءت البيئة السياسية ساءت باقي البيئات.

أ. محور البيئة السياسية:

تم تحليل فقرات محور البيئة السياسية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (32):

جدول رقم (32):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة السياسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة	4.419	0.923	88.382	**1	كبيرة جداً
2	الإغلاقات الإسرائيلية المتكررة للمعابر والحدود	4.353	1.058	87.059	3	كبيرة جداً
3	حظر المنظمات الأهلية بذريعة الإرهاب	3.956	1.108	79.118	*6	كبيرة
4	عدم الاستقرار الداخلي، والصراع بين الأطراف السياسية	4.176	0.885	83.529	5	كبيرة
5	تسييس عمل بعض المنظمات الأهلية، وانحرافها عن مسارها الحقيقي	3.904	1.173	78.088	*7	كبيرة
6	عدم وجود حل سياسي، والعمل باتجاه البقاء وليس التطور	4.184	0.960	83.676	4	كبيرة
7	استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية)	4.360	0.858	87.206	**2	كبيرة جداً
	المجموع	**4.390**	**0.750**	**87.794**		**كبيرة جداً**

يتبين من الجدول رقم (32) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (البيئة السياسية) جاء بمتوسط حسابي (4.390) ووزن نسبي (87.794)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (1)، وهي (استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة)، جاءت بمتوسط حسابي (4.419) ووزن نسبي (88.382)، وهي بدرجة (كبيرة جداً)، وفقرة رقم (7)، وهي (استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية))، جاءت بمتوسط حسابي (4.360) ووزن نسبي (87.206)، وهي بدرجة (كبيرة جداً).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (5)، وهي (تسييس عمل بعض المنظمات الأهلية، وانحرافها عن مسارها الحقيقي)، جاءت بمتوسط حسابي (3.904) ووزن نسبي (78.088)، وهي بدرجة (كبيرة)، وفقرة رقم (3)، وهي (حظر المنظمات الأهلية بذريعة الإرهاب)، جاءت بمتوسط حسابي (3.956) ووزن نسبي (79.118)، وهي بدرجة (كبيرة).

أما فقرة رقم (1): فهي تدل على أن استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وقد حاول الاحتلال على مدار سنوات التحريض ضد المنظمات الأهلية، لدورها الوطني، وأنشأ مرصداً إلكترونياً لمتابعة عمل المنظمات الأهلية والتحريض عليها بشكل واضح، سواءً المانحين أو العمل الأهلي نفسه، وكما يقال: (لا يوجد تنمية مع الاحتلال)، ويرى الباحث أن هذه الممارسات تتمثل في استهداف مقرات المنظمات الأهلية ومشاريعها، وإعاقة إدخال بعض المواد والمعدات الخارجية لبعض المشاريع، إذا كانت نوعاً من المنتجات التي يصدرها الاحتلال لنا، وأيضاً عدم التعامل مع الإسلاميين، وعدم دعم المنظمات الأهلية التي يدعون بأنها تدعم (الإرهاب)، وتقييد السفر والحركة إلى الخارج للعاملين في المنظمات الأهلية، وعدم المقدرة على التواصل الحقيقي مع منظمات الأهلية في الضفة الغربية، ومطاردة الحسابات في البنوك، وتحويل بعض الأموال، وتأخير تنفيذ المشاريع أو تدميرها، أو إفشال تنفيذها، خصوصاً في القطاع الزراعي والصناعي، كما إن الجهات المانحة أو الممولة لبعض المشروعات، تتوقف عن تمويلها، خشية أن يتم تدمير تلك المشروعات، وقد أثر الحصار على المنظمات الأهلية في تحولها لإنشاء برامج إغاثية، كي تتوافق مع الاحتياجات الجديدة، فبعد العدوان مثلاً، تختلف الأولويات، فإيواء الناس يصبح أولى من العمل مع ضعاف السمع مثلاً، ولكن وجود الاحتلال يجب أن يشكل فرصة للمنظمات الأهلية لجلب التمويل.

وقد أشارت دراسة (درويش، 2003) إلى أن أبرز المعوقات التي تواجهها المنظمات الأهلية هي الظروف السياسية، وأوضحت دراسة (شتات والكفارنة، 2010) أن المعابر تشكل عقبة كبيرة أمام توفير الاحتياجات للفئات المحتاجة والمهمشة، وإعاقة حركة المسئولين والمعنيين.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- تعزيز دور المنظمات الأهلية، والضغط والمناصرة، لانخراطها في الحملات الوطنية.
- توعية المواطن بالدور الوطني للمنظمات الأهلية، والعمل باتجاه ربط دورها بالجمهور على المستوى الدولي، لمقاطعة وفضح الاحتلال.

أما فقرة رقم (7): فهي تدل على أن استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية)، يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن ذلك يتمثل في إغلاق بعض المنظمات الأهلية وإعاقة عملها، ومصادرة محتوياتها، وانتهاك قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في بعض الأحيان، والتعديلات على الوضع القانوني، وخاصة على اللائحة التنفيذية، والقيود التي تضعها الأجهزة الأمنية، وتدخلها المباشر في عمل المنظمات الأهلية، ومحاولة فرض نظام مالي موحد للمنظمات الأهلية، كل هذه التداعيات ما كانت أن تكون، لو لم تكن حالة الانقسام والفصل بين جناحي الوطن قائمة، ويأمل الباحث أن تتلاشى هذه المعوقات في ظل المصالحة الحالية، وتشكيل حكومة التوافق الوطني التي تشكلت أثناء إعداد هذه الدراسة.

وأشارت دراسة (زايد، 2010) أن (73.3%) من مجموعة المنظمات الأهلية تأثرت بشكل سلبي من الانقسام الفلسطيني الداخلي، وأن السبب الرئيس في تراجع التمويل الذي تحصل عليه هذه المنظمات في ظل الانقسام، هو زيادة القيود المفروضة على عمل المنظمات الممولة بنسبة (63.3%)، وأوصت بضرورة قيام المنظمات الأهلية بدورها الإصلاحي، وتعزيز السلم الأهلي، ومحاولة الضغط على كل الأطراف السياسية المتصارعة، لإنهاء حالة الانقسام، والرجوع للمصالح والثوابت الوطنية للشعب الفلسطيني، وأوصت دراسة (عبد الكريم، 2002) بضرورة تنسيق عمل المنظمات الأهلية في أنحاء الوطن.

ويمكن مواجهة هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- إنهاء الانقسام، والعمل في ظل دولة واحدة، وتوحيد الضفة وغزة.
- تعديل قانون (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية)، وأن تكون التعديلات في إطار القانون.

ب. محور البيئة الاقتصادية:

تم تحليل فقرات محور البيئة الاقتصادية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (33):

جدول رقم (33):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة الاقتصادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	ضعف دور الحكومة في التمويل	4.368	0.778	87.353	1**	كبيرة جداً
2	تراجع الدعم الأهلي المحلي	4.066	0.975	81.324	6	كبيرة
3	ضعف دعم القطاع الخاص	4.221	0.948	84.412	4	كبيرة جداً
4	استحواذ بعض المنظمات الأهلية الكبرى على التمويل	4.316	1.009	86.324	3	كبيرة جداً
5	غلاء الأسعار، وارتفاع مستوى المعيشة	4.162	1.005	83.235	5	كبيرة
6	ندرة مصادر التمويل الخارجي	3.963	0.938	79.265	8	كبيرة
7	المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين	4.338	0.854	86.765	2**	كبيرة جداً
8	عدم تغطية مصادر التمويل الخارجي لاحتياجات المنظمات الأساسية	3.926	1.030	78.529	10*	كبيرة
9	صعوبة الشروط التي تطلبها الجهات المانحة	3.993	0.977	79.853	7	كبيرة
10	عدم ثبات مصادر التمويل الخارجي	3.941	1.066	78.824	9*	كبيرة
	المجموع	**4.154**	**0.783**	**83.088**		**كبيرة**

يتبين من الجدول رقم (33) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (البيئة الاقتصادية) جاء بمتوسط حسابي (4.154) ووزن نسبي (83.088)، وهو بدرجة (كبيرة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (1)، وهي (ضعف دور الحكومة في التمويل)، جاءت بمتوسط حسابي (4.368) ووزن نسبي (87.353)، وهي بدرجة (كبيرة جداً)، وفقرة رقم (7)، وهي (المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين)، جاءت بمتوسط حسابي (4.338) ووزن نسبي (86.765)، وهي بدرجة (كبيرة جداً).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (8)، وهي (عدم تغطية مصادر التمويل الخارجي لاحتياجات المنظمات الأساسية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.926) ووزن نسبي (78.529)، وهي بدرجة (كبيرة)، وفقرة رقم (9)، وهي (عدم ثبات مصادر التمويل الخارجي)، جاءت بمتوسط حسابي (3.941) ووزن نسبي (78.824)، وهي بدرجة (كبيرة).

أما فقرة رقم (1): فهي تدل على أن ضعف دور الحكومة في التمويل، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية يعطى الحق في استفادة المنظمات الأهلية من ضرائب القطاع الخاص، ولكن حتى اللحظة لا يوجد برامج دعم واضحة من قبل الحكومة للمنظمات الأهلية، مع أن المنظمات الأهلية تغطي الكثير من الخدمات التي هي من مسئولية الحكومة، ويعزو الباحث ذلك لأن الحكومة في قطاع غزة محاصرة ولا تمتلك الإمكانات، وتعتمد على القليل من المنح والهبات، ومصادرها ضعيفة، ولا تكفي حتى لتغطية رواتب موظفيها، وحينما يتوفر المال للحكومة قد تمنح المنظمات جزءًا من التمويل، وعلى الرغم من ذلك يوجد دور للحكومة في دعم المنظمات الأهلية، فوزارة الاقتصاد مثلاً تمول مشاريع صغيرة، ووزارة الشباب والرياضة تمول مشارع شبابية وثقافية ورياضية، والأصل أن لا تقبل المنظمات الأهلية تمويل الحكومة، لأنه يخضعها لقراراتها، ولكن قد يكون هناك تمويل في حدود متفق عليها.

وقد أوضحت دراسة (أبو خوصة، 2003) أن مصادر تمويل المنظمات الأهلية من قبل الحكومة بنسبة (5%)، وأشارت دراسة (الأشقر، 2005) إلى أن المنظمات الأهلية تواجه معيقات عدة، ومنها عدم تلقي المساندة الكافية من الحكومة، وترى دراسة (أبو راس، 2010) أن المنظمات الأهلية خضعت للقيود المفروضة من قبل الحكومة على حساباتها، وأوصت دراسة (شهاب، 2013) بضرورة تفعيل التنسيق والشراكة بين المنظمات الأهلية والقطاع الحكومي.

بينما بينت دراسة (Aksel & Baran, 2006) أن بعض المنظمات الأهلية تعتمد بصورة أساسية على دعم الحكومة، وذلك في تركيا، وقد يعود ذلك إلى النهضة والنمو الاقتصادي الذي تحياه دولة تركيا.

ويمكن التغلب على هذه التحدي من خلال: (المقابلات)

- الشراكة بين المنظمات الأهلية والحكومة الفلسطينية، والحوار الجدي بين الطرفين، وتشكيل مجموعات عمل، تضع خططاً لتجاوز كل العقبات.
- تفهم الحكومة لدورها في المنظمات الأهلية، بشكل مادي وأخلاقي معنوي تشريفي.
- تبني الحكومة لتطوير استثماراتها، حتى تتمكن من أداء واجباتها.

أما فقرة رقم (7): فهي تدل على أن المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين، تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن التمويل هو أداة من أجل تنفيذ برامج المنظمات الأهلية، أما العمل الأهلي فهو رسالة، وللتمويل أسس ومفاهيم وارتباط بحاجات الناس، والتنافس الإيجابي بين المنظمات الأهلية جيد ومطلوب، وهناك مشكلة لدى بعض المانحين، تتمثل في عدم شفافية معايير اختيار شركائهم المحليين، وأنها تخضع للعلاقات الشخصية والأجندات خاصة، وهناك أيضا إشكالية في التنافس بين المنظمات الأهلية والجهات المانحة، التي تنافس، لتأخذ دور المنظمات الأهلية وإضعافها أحياناً، حيث إن المانح أحياناً ينفذ المشاريع بنفسه.

وقد أشارت دراسة (أبو راس، 2010) إلى أن المنظمات الأهلية خضعت لشروط الممولين، وبينت دراسة (أبو خوصة، 2003) إلى أن معوقات الحصول على التمويل تعود إلى الجهات الممولة الخارجية بنسبة (30%).

بينما أوضحت دراسة (شتات والكفارنة، 2010) بأن المنظمات الأهلية تتحكم في توزيع المنح وفق رؤيتها، وليس وفق شروط المانحين، وأوصت بتعزيز الشفافية، لتحكم إدارة المنظمات الأهلية في توزيع المنح وفق رؤيتها.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- رفض التمويل السياسي المشروط.
- تبني شراكة حقيقية بين المنظمات الأهلية والمانحة.
- تبني شراكة بين المنظمات الأهلية الصغيرة والكبيرة، لتعميم التجربة والخبرة.
- بناء حاضنات للمنظمات الأهلية الصغيرة، أو اندماجها في كيانات كبيرة متعددة الأغراض.
- إصدار تشريعات تنظم تسجيل المنظمات الأهلية، حسب الحاجة المجتمعية لها، وعدم تكرار تسجيل منظمات مشابهة.
- تنظيم مجالات عمل المنظمات الأهلية من قبل وزارة الداخلية، كونها المسئولة عن متابعتهم.
- دعم المنظمات الأهلية التي تتسم بالشفافية والنزاهة والوطنية، وتعزيز دورها، والشراكة والتنسيق معها.
- دمج المنظمات الأهلية الصغيرة، أو دمج بعض برامجها.
- التنسيق بين المنظمات الأهلية مع بعضها البعض.
- تفعيل التنسيق واستمراريته بين المنظمات الأهلية والجهات المانحة.
- المنافسة الإيجابية بين المنظمات الأهلية، وطرح المشاريع المشتركة.
- البحث عن منظمات مانحة جديدة، لجلب للتمويل.

ج. محور البيئة القانونية:

تم تحليل فقرات محور البيئة القانونية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (34):

جدول رقم (34):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة القانونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	عدم التزام الحكومة بتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالمنظمات الأهلية	3.390	0.888	67.794	7	متوسطة
2	عدم توفر الإحصاءات والمعلومات الدقيقة من قبل الجهات الحكومية	3.375	0.788	67.500	*8	متوسطة
3	ضيق مساحة الحريات المتاحة من قبل الحكومة	3.441	0.957	68.824	5	كبيرة
4	وجود علاقة هيمنة وتنافس ومساءلة من قبل الجهات الحكومية	3.449	1.087	68.971	4	كبيرة
5	الإشراف المباشر من وزارة الداخلية على المنظمات الأهلية	3.522	1.095	70.441	3	كبيرة
6	تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الأهلية	3.441	1.107	68.824	5	كبيرة
7	سياسة تمييز الحكومة بين منظمة وأخرى	3.287	1.088	65.735	*9	متوسطة
8	نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية	3.801	0.917	76.029	**1	كبيرة
9	عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية	3.551	0.957	71.029	**2	كبيرة
	المجموع	**3.471**	**0.805**	**69.412**		**كبيرة**

يتبين من الجدول رقم (34) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (البيئة القانونية) جاء بمتوسط حسابي (3.471) ووزن نسبي (69.412)، وهو بدرجة (كبيرة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (8)، وهي (نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.801) ووزن نسبي (76.029)، وهي بدرجة (كبيرة)، فقرة رقم (9)، وهي (عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.551) ووزن نسبي (71.029)، وهي بدرجة (كبيرة).

- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (7)، وهي (سياسة تمييز الحكومة بين منظمة وأخرى)، جاءت بمتوسط حسابي (3.287) ووزن نسبي (65.735)، وهي بدرجة (متوسطة)، وفقرة رقم (2)، وهي (عدم توفر الإحصاءات والمعلومات الدقيقة من قبل الجهات الحكومية)، جاءت بمتوسط حسابي (3.375) ووزن نسبي (67.500)، وهي بدرجة (متوسطة).

أما فقرة رقم (8): فهي تدل على أن نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية، يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويفسر الباحث ذلك بضعف موارد المنظمات الأهلية، والتي تؤثر في عدم تقديم المكافآت التشجيعية للعاملين، وأنه لا يوجد نظام للإجازات في كثير من المنظمات الأهلية، إضافة إلى عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بأهمية الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية.

وبينت دراسة (عبد الواحد والحداد، 2009) أن المنظمات الأهلية تعاني من عدم استقرار وظيفي، وضعف التحفيز بأشكاله المادية والمعنوية، وأوضحت دراسة (الأشقر، 2005) أن المنظمات الأهلية تواجه معيقات عدة، ومنها تغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، وترى دراسة (Ekuri et al., 2008) أن (33.3%) من العاملين في المنظمات الأهلية يرون بأن دخلهم غير كاف، و(53.3%) من العاملين غير راضين عن الخدمات المتوفرة، و(84.5%) يرون بأن العلاقات الاجتماعية بين العاملين جيدة، و(80%) بأن بيئة العمل خالية من المخاطر، وأوصت دراسة (زقوت، 2013) بزيادة إشراك الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.

ويمكن مواجهة هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- تشجيع الحكومة للمنظمات الأهلية، من خلال شرائها للخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.
- الشراكة في وضع الخطط الوطنية، في كل مراحلها: التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- الشراكة بين الحكومة والمنظمات الأهلية، وتحقيقها ضمن رؤية واضحة، والتنسيق المشترك بينهما.
- تقديم تسهيلات من قبل الحكومة، تتمثل في عدم دفع الضرائب.
- تمييز الحكومة بين المنظمات الأهلية الوطنية وغيرها.
- تبني دور تكاملي وتشاوري بين الحكومة والمنظمات الأهلية، والمنظمات الأهلية تابعة ورديفة لجسم الحكومة، وبرامجها يجب أن تكون منبثقة عن برامج الحكومة.
- الموافقة من قبل الحكومة على مشاريع المنظمات الأهلية، ثم تقديم كامل التسهيلات.
- توفير الحكومة الدعم الفني والكوادر الفنية والاستشارت والفحوصات وغيرها.

أما فقرة رقم (9): فهي تدل على أن عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية، يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية جيد، ولكن بحاجة إلى تحسينات، وأن اللائحة التنفيذية توضح الحق في إنشاء المنظمات الأهلية والانضمام إليها، ولكن الحكومة تحاول الهيمنة والسيطرة على دور المنظمات الأهلية، والأفضل أن تكون وزارة العدل أو الوزارات ذات الاختصاص هي المسئولة عن عمل المنظمات، وليس وزارة الداخلية.

وقد أشارت دراسة (أبو راس، 2010) أن المنظمات الأهلية خضعت للقيود المفروضة من قبل الحكومة على حساباتها.

بينما ترى دراسة (عبد الكريم، 2002) أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات الأهلية هي بيئة إيجابية بشكل عام، وأن هناك قانوناً متقدماً وليبرالياً قد تم العمل به منذ يناير عام 2000م.

ويمكن التغلب على هذا التحدي من خلال: (المقابلات)

- احترام الحكومة للقانون.
- تحديد احتياجات المنظمات الأهلية من قوانين وتشريعات، والعمل مع الجهات المختصة لاستصدارها، على أن تكون جلسات النقاشات لصياغة هذه القوانين بالتعاون مع المنظمات الأهلية نفسها، وليس بسياسة الإملاء الفوقي.
- هناك قانون (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية)، الذي يتيح العمل بحريةٍ كاملةٍ غيرُ مسبوقةٍ للمنظمات الأهلية.

د. محور البيئة الاجتماعية:

تم تحليل فقرات محور البيئة الاجتماعية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، كما هو مبين في الجدول رقم (35):

جدول رقم (35):

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور البيئة الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	ضعف الوعي الثقافي المجتمعي بأهمية عمل المنظمات الأهلية	4.059	0.758	81.176	3	كبيرة
2	غياب المشاركة الشعبية في برامج المنظمات الأهلية وأنشطتها	3.588	1.092	71.765	5	كبيرة
3	غياب روح التطوع في المجتمع	3.382	1.155	67.647	*6	متوسطة
4	النظرة المجتمعية للمنظمات الأهلية بأنها تسعى للكسب والمنفعة الشخصية	3.890	0.956	77.794	4	متوسطة
5	ضعف مشاركة الشباب والنساء في العمل الأهلي	3.221	1.146	64.412	*7	متوسطة
6	زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع	4.309	0.962	86.176	**1	كبيرة جداً
7	الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة	4.243	1.145	84.853	**2	كبيرة جداً
	المجموع	**4.151**	**0.746**	**83.015**		**كبيرة**

يتبين من الجدول رقم (35) أن:

- مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في محور (البيئة الاجتماعية) جاء بمتوسط حسابي (4.151) ووزن نسبي (83.015)، وهو بدرجة (كبيرة).
- **أعلى فقرتين هما:** فقرة رقم (6)، وهي (زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع)، جاءت بمتوسط حسابي (4.309) ووزن نسبي (86.176)، وهي بدرجة (كبيرة جداً)، وفقرة رقم (7)، وهي (الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة)، جاءت بمتوسط حسابي (4.243) ووزن نسبي (84.853)، وهي بدرجة (كبيرة جداً).
- **أدنى فقرتين هما:** فقرة رقم (5)، وهي (ضعف مشاركة الشباب والنساء في العمل الأهلي)، جاءت بمتوسط حسابي (3.221) ووزن نسبي (64.412)، وهي بدرجة (متوسطة)، وفقرة رقم (3)، وهي (غياب روح التطوع في المجتمع)، جاءت بمتوسط حسابي (3.382) ووزن نسبي (67.647)، وهي بدرجة (متوسطة).

أما فقرة رقم (6): فهي تدل على أن زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع، تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، و**فقرة رقم (7):** فهي تدل على أن الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة، تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن هذه التحديات المتمثلة في الفقر والبطالة والكثافة السكانية وغيرها، يعاني منها قطاع غزة بسبب وجود الاحتلال (الإسرائيلي)، والحصار، والإنقسام بين جناحي الوطن، كما أن العدوان المتكرر على قطاع غزة يزيد من هذه التحديات، ولمواجهة هذه التحديات نحتاج إلى خطة وطنية شاملة، وتنسيق وتعاون مشترك بين كافة القطاعات.

وقد أشارت دراسة (شهاب، 2013) إلى عدم كفاية الموارد المالية لدى المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر في قطاع غزة، وبينت دراسة (درويش، 2003) أن من أبرز المعوقات التي تواجهها المنظمات الأهلية هي أوضاع الناس الاقتصادية، وأشارت دراسة (أبو بكر، 2011) إلى صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة من قبل المنظمات الأهلية في كثير من الأحيان، وأوصت بضرورة مشاركة الفقراء أنفسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التي تنفذها هذه المنظمات، وأوصت دراسة (عليوة، 2007) بتوفير فرص عمل للفقراء القادرين على العمل، والتركيز على اختيار المشاريع التنموية التي تساعد الفقراء على ذاتهم.

ويمكن مواجهة هذه التحديات من خلال: (المقابلات)

- توحيد الجهود، والتحرك المشترك تجاه التخفيف من هذه التحديات، واعتماد أجندات يتم توقيعها مع الممولين، والضغط باتجاه فتح المعابر، وفتح فرص عمل، وتنفيذ مشاريع صغيرة، واستثمار أراضي المحررات.
- اعتماد خطة وطنية، بالاشتراك مع كافة القطاعات.
- إيجاد مصادر تمويل، وترشيد عملية الإنفاق في المشاريع، والاتفاق على قوائم المحتاجين (النزاهة في تشكيل قوائم المحتاجين)، وعدم التضارب في توزيع المعونات، والتنسيق المتبادل بين المنظمات الأهلية، لتوحيد الجهود، بما يمنع عدم التكرار، وإيصال المعونة للمستحقين.
- تكوين شبكة تنسيق واسعة بين الحكومة والمنظمات الأهلية وذوي العلاقة، وتحديد أدوار كل جهة، وتفعيل الحساب الالكتروني الموحد، لتحقيق عدم الازدواجية في تقديم الخدمة.
- زيادة المشاريع التنموية والمشاريع الصغيرة، التي تدرُّ الدخل على الناس، وتمكين الأسر الفقيرة والمهمشة، وبالتالي التقليل من معدلات الفقر والبطالة.
- مساهمة المشاريع المقدمة من قبل المنظمات الأهلية في حل هذه المشاكل.

ثانياً: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

1. الفرضية الأولى (تعزى لمتغير موقع المنظمة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير موقع المنظمة: (الشمال، غزة، الوسطى، خانيونس، رفح).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة تعزى لمتغير موقع المنظمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
التحديات الداخلية	بين المجموعات	10.449	4	2.612	5.015	0.001	دالة*
	داخل المجموعات	68.240	131	0.521			
	المجموع	78.689	135				
التحديات الخارجية	بين المجموعات	2.711	4	0.678	1.897	0.115	غير دالة
	داخل المجموعات	46.796	131	0.357			
	المجموع	49.507	135				

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (4، 131) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.45

يتبين من الجدول رقم (36) أن:

- قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الداخلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير موقع المنظمة.
- قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الخارجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير موقع المنظمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير موقع المنظمة، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37):

يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الداخلية تعزى لمتغير موقع المنظمة

موقع المنظمة	الشمال	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح
الشمال	1				
غزة	*0.607	1			
الوسطى	0.450	−0.157	1		
خانيونس	*0.832	0.225	0.382	1	
رفح	*1.013	0.405	*0.563	0.181	1

يتبين من الجدول رقم (37) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (غزة) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (غزة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (خانيونس) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (خانيونس).
- يوجد فروقات بين مجموعة (رفح) ومجموعة (الشمال)، ولصالح مجموعة (رفح).
- يوجد فروقات بين مجموعة (رفح) ومجموعة (الوسطى)، ولصالح مجموعة (رفح).

وهذا يدل على أن التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة مختلفة من محافظة لأخرى، ويتضح من النتائج أن المنظمات الأهلية في محافظتي رفح وخانيونس تواجهان تحديات أكثر من غيرهما من المحافظات، ويرى الباحث أن ذلك قد يكون لبعد هاتين المحافظتين عن مركز الثقل والقرار (محافظة غزة)، وكذلك قلة اهتمام المسئولين بهما.

كما تعاني المنظمات الأهلية في محافظة غزة من تحديات أكثر منها في محافظة الشمال، وقد يعود ذلك لطبيعة عمل المنظمات الأهلية في محافظة الشمال، كونها تعرضت أكثر من غيرها لاجتياحات واعتداءات (إسرائيلية) متكررة، مما حتَّم عليها مراجعة أدائها وزيادة أنشطتها، لمواجهة هذه التحديات.

أما التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة في مختلف المحافظات الخمس متشابهة إلى حدٍ ما، ويفسر الباحث ذلك لأن قطاع غزة ككتلة واحدة يتعرض للاحتلال والحصار وإغلاق المعابر، ويعيش نفس الظروف السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية.

2. الفرضية الثانية (تعزى لمتغير عمر المنظمة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة: (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، من 10- أقل من 20 سنة، من 20 سنة فأكثر).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عمر المنظمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
التحديات الداخلية	بين المجموعات	0.602	3	0.201	0.339	0.797	غير دالة
	داخل المجموعات	78.087	132	0.592			
	المجموع	78.689	135				
التحديات الخارجية	بين المجموعات	3.775	3	1.258	3.632	0.015	دالة*
	داخل المجموعات	45.732	132	0.346			
	المجموع	49.507	135				

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (3، 132) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.68

يتبين من الجدول رقم (38) أن:

- قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الداخلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة.
- قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الخارجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عمر المنظمة، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39):

يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير عمر المنظمة

عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 20 سنة	من 20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	1			
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.021	1		
من 10- أقل من 20 سنة	-*0.320	-*0.341	1	
من 20 سنة فأكثر	0.129	0.108	0.449	1

يتبين من الجدول رقم (39) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (من 10- أقل من 20 سنة) ومجموعة (أقل من 5 سنوات)، ولصالح مجموعة (أقل من 5 سنوات).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 10- أقل من 20 سنة) ومجموعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ولصالح مجموعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

وهذا يدل على أن التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة لمختلف أعمار المنظمات الأهلية متشابهة إلى حد ما، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى ثقافة الإدارة العليا للمنظمات الأهلية، بغض النظر عن العمر الزمني لها.

أما التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة التي يقل عمرها عن (10) سنوات، أكثر من التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية التي يزيد عمرها عن (10) سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية الإدارية والمالية للمنظمات التي تأسست خلال فترة الحصار على قطاع غزة، وكذلك بسبب طبيعة تعامل المانحين مع المنظمات الأهلية حديثة التأسيس.

وقد أشارت دراسة (النباهين، 2008) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه ممارسة واستخدام الإدارة المالية، تعزى لمتغير عمر المنظمة.

بينما بينت دراسة (شهاب، 2013) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار (الإسرائيلي) على قطاع غزة، تعزى لمتغير سنوات خبرة المنظمة، وأوضحت دراسة (عياش، 2008) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار، تعزى لمتغير عمر المنظمة، وترى دراسة (الأشقر، 2005) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغير عمر المنظمة.

3. الفرضية الثالثة (تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة: (اجتماعي، ثقافة وفنون، طبي، تعليم وحقوق إنسان، زراعي وبيئي، أمومة وطفولة، شباب ورياضة، معاقين).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
التحديات الداخلية	بين المجموعات	24.306	7	3.472	8.172	0.000	دالة*
	داخل المجموعات	54.384	128	0.425			
	المجموع	78.689	135				
التحديات الخارجية	بين المجموعات	19.730	7	2.819	12.116	0.000	دالة*
	داخل المجموعات	29.777	128	0.233			
	المجموع	49.507	135				

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (7، 128) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.00

يتبين من الجدول رقم (40) أن:

- قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الداخلية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.
- قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الخارجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (41):

يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الداخلية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

مجال عمل المنظمة	اجتماعي	ثقافة وفنون	طبي	تعليم وحقوق إنسان	زراعي وبيئي	أمومة وطفولة	شباب ورياضة	معاقين
اجتماعي	1							
ثقافة وفنون	-1.123*	1						
طبي	0.049	1.274*	1					
تعليم وحقوق إنسان	0.465*	1.690*	0.417	1				
زراعي وبيئي	0.215	1.440*	0.167	-0.250	1			
أمومة وطفولة	0.288	1.513*	0.240	-0.177	0.073	1		
شباب ورياضة	0.104	1.329*	0.056	-0.361	-0.111	-0.184	1	
معاقين	-0.368	0.857*	-0.417	-0.833*	-0.583	-0.656	-0.472	1

يتبين من الجدول رقم (41) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (ثقافة وفنون) ومجموعة (اجتماعي)، ولصالح مجموعة (اجتماعي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (تعليم وحقوق إنسان) ومجموعة (اجتماعي)، ولصالح مجموعة (تعليم وحقوق إنسان).
- يوجد فروقات بين مجموعة (طبي) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (طبي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (تعليم وحقوق إنسان) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (تعليم وحقوق إنسان).
- يوجد فروقات بين مجموعة (زراعي وبيئي) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (زراعي وبيئي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (أمومة وطفولة) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (أمومة وطفولة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (شباب ورياضة) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (شباب ورياضة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (معاقين).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (تعليم وحقوق إنسان)، ولصالح مجموعة (تعليم وحقوق إنسان).

جدول رقم (42):

يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة

مجال عمل المنظمة	اجتماعي	ثقافة وفنون	طبي	تعليم وحقوق إنسان	زراعي وبيئي	أمومة وطفولة	شباب ورياضة	معاقين
اجتماعي	1							
ثقافة وفنون	−*0.421	1						
طبي	0.069	*0.490	1					
تعليم وحقوق إنسان	0.069	0.351	−0.139	1				
زراعي وبيئي	0.097	*0.518	0.028	0.167	1			
أمومة وطفولة	−0.028	0.393	−0.097	0.042	−0.125	1		
شباب ورياضة	−0.236	0.185	−0.306	−0.167	−0.333	−0.208	1	
معاقين	−*1.778	−*1.357	−*1.847	−*1.708	−*1.875	−*1.750	−*1.542	1

يتبين من الجدول رقم (42) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (ثقافة وفنون) ومجموعة (اجتماعي)، ولصالح مجموعة (اجتماعي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (اجتماعي)، ولصالح مجموعة (اجتماعي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (طبي) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (طبي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (زراعي وبيئي) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (زراعي وبيئي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (ثقافة وفنون)، ولصالح مجموعة (ثقافة وفنون).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (طبي)، ولصالح مجموعة (طبي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (تعليم وحقوق إنسان)، ولصالح مجموعة (تعليم وحقوق إنسان).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (زراعي وبيئي)، ولصالح مجموعة (زراعي وبيئي).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (أمومة وطفولة)، ولصالح مجموعة (أمومة وطفولة).
- يوجد فروقات بين مجموعة (معاقين) ومجموعة (شباب ورياضة)، ولصالح مجموعة (شباب ورياضة).

وهذا يدل على أن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تختلف من مجال لآخر، ويرى الباحث أن ذلك قد يعود لسببين: الأول هو اختلاف كفاءة القائمين على هذه المنظمات والمهارات التي يمتلكها العاملون فيها، والثاني هو اهتمام الحكومة والجهات الممولة بمنظمات أهلية تعمل في مجالات على حساب مجالات أخرى.

وقد أشارت دراسة (النباهين، 2008) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه ممارسة واستخدام الإدارة المالية، تعزى لمتغير نوع القطاع الذي تعمل به المنظمة.

بينما بينت دراسة (عياش، 2008) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار، تعزى لمتغير مجال عمل المنظمة.

4. الفرضية الرابعة (تعزى لمتغير عدد العاملين):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين: (أقل من 10، من 10- أقل من 20، من 20- أقل من 30، من 30 فأكثر).

ولقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43):

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد العاملين

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
التحديات الداخلية	بين المجموعات	0.801	3	0.267	0.452	0.716	غير دالة
	داخل المجموعات	77.888	132	0.590			
	المجموع	78.689	135				
التحديات الخارجية	بين المجموعات	6.316	3	2.105	6.434	0.000	دالة*
	داخل المجموعات	43.191	132	0.327			
	المجموع	49.507	135				

* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (3، 132) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.68

يتبين من الجدول رقم (43) أن:

- قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الداخلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين.
- قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في محور التحديات الخارجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير عدد العاملين، تم استخدام اختبار (LSD)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44):

يوضح الفروقات بين المجموعات في محور التحديات الخارجية تعزى لمتغير عدد العاملين

عدد العاملين	أقل من 10	من 10 – أقل من 20	من 20 – أقل من 30	من 30 فأكثر
أقل من 10	1			
من 10 – أقل من 20	-*0.424	1		
من 20 – أقل من 30	0.122	*0.456	1	
من 30 فأكثر	*0.446	*0.869	0.324	1

يتبين من الجدول رقم (44) أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (من 10 – أقل من 20) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (أقل من 10).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 30 فأكثر) ومجموعة (أقل من 10)، ولصالح مجموعة (من 30 فأكثر).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 20 – أقل من 30) ومجموعة (من 10 – أقل من 20)، ولصالح مجموعة (من 20 – أقل من 30).
- يوجد فروقات بين مجموعة (من 30 فأكثر) ومجموعة (من 10 – أقل من 20)، ولصالح مجموعة (من 30 فأكثر).

وهذا يدل على أن التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة بالنسبة لعدد العاملين فيها متشابهة إلى حدٍ ما، ويفسر الباحث ذلك بأن التحديات قد يكون لها علاقة بإدارة المنظمة الأهلية نفسها، أكثر من العاملين فيها.

أما التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تختلف بالنسبة لعدد العاملين فيها، ويعزو الباحث ذلك إلى حجم التمويل المقدم من الجهات المانحة، وطبيعة المشاريع الممولة، وكم تستوعب من عاملين فيها.

وقد أشارت دراسة (النباهين، 2008) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه ممارسة واستخدام الإدارة المالية، تعزى لمتغير حجم المنظمة.

بينما ترى دراسة (عياش، 2008) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار، تعزى لمتغير عدد العاملين، وأظهرت دراسة (الأشقر، 2005) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين.

النتائج والتوصيات والدراسات المقترحة

- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات
- ثالثاً: الدراسات المقترحة

أولاً: النتائج:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. نتائج تتعلق بالتحديات الداخلية:

- مستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (2.548) ووزن نسبي (50.956)، وهو بدرجة (قليلة).
- الترتيب الأول هو المحور الثاني (الموارد المالية والمادية)، جاء بمتوسط حسابي (2.710) ووزن نسبي (54.191)، وهو بدرجة (متوسطة).
- الترتيب الثاني هو المحور الأول (الموارد البشرية)، جاء بمتوسط حسابي (2.706) ووزن نسبي (54.118)، وهو بدرجة (متوسطة).
- الترتيب الثالث هو المحور الثالث (النظم واللوائح والممارسات الإدارية)، جاء بمتوسط حسابي (2.485) ووزن نسبي (49.706)، وهو بدرجة (قليلة).
- الترتيب الرابع هو المحور الرابع (أساليب تقديم الخدمة)، جاء بمتوسط حسابي (2.390) ووزن نسبي (47.794)، وهو بدرجة (قليلة).
- أكثر التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين، عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم، ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي، التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية، ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة، عدم فاعلية الجمعية العمومية، عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية، عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: موقع المنظمة، مجال عمل المنظمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الداخلية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: عمر المنظمة، عدد العاملين.

2. نتائج تتعلق بالتحديات الخارجية:

- مستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (4.270) ووزن نسبي (85.404)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- الترتيب الأول هو المحور الأول (البيئة السياسية)، جاء بمتوسط حسابي (4.390) ووزن نسبي (87.794)، وهو بدرجة (كبيرة جداً).
- الترتيب الثاني هو المحور الثاني (البيئة الاقتصادية)، جاء بمتوسط حسابي (4.154) ووزن نسبي (83.088)، وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الثالث هو المحور الرابع (البيئة الاجتماعية)، جاء بمتوسط حسابي (4.151) ووزن نسبي (83.015)، وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الرابع هو المحور الثالث (البيئة القانونية)، جاء بمتوسط حسابي (3.471) ووزن نسبي (69.412)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أكثر التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة هي: استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة، استمرار الفصل بين جناحي الوطن، ضعف دور الحكومة في التمويل، المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين، نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية، عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية، زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع، الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: عمر المنظمة، مجال عمل المنظمة، عدد العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط التقديرات لمستوى التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير موقع المنظمة.

ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بالتالي:

1. توصيات تتعلق بالتحديات الداخلية:

- تطوير أنظمة إدارية ومالية تعكس واقعا أفضل للعاملين في المنظمات الأهلية.
- استقطاب المنظمات الأهلية للعاملين ذوي الخبرة والكفاءة والمهنية.
- تحسين نظام الأجور والمكافآت للعاملين في المنظمات الأهلية، واعتماد سلم رواتب، وحد أدنى لها.
- اهتمام المنظمات الأهلية بتطوير العاملين فيها، من خلال خطط تأهيل وتطوير، مبنية على الاحتياجات التدريبية الحقيقية لكل منهم.
- إقامة المنظمات الأهلية لمشاريع استثمارية، وتشجيع القطاع الخاص ورجال الأعمال للمساهمة في تمويل هذه المشاريع.
- عدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي، وعمل تحالفات وطنية لمكافحة أجندات المانحين.
- اهتمام المنظمات الأهلية بالترويج الإعلامي لأنشطتها، والتركيز على الترويج الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية، وبناء تحالفات لترويج الأنشطة.
- تفعيل المنظمات الأهلية لدور الجمعية العمومية، ورفدها بالشباب والنساء والفئات المهمشة، وأيضا أصحاب الرأي والفكر الواعي.
- دراسة وتحديد الاحتياجات المجتمعية، وذلك من قبل الحكومة والمنظمات الأهلية والقطاع الخاص، والمساهمة في تلبيتها.
- توظيف التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة، وتطوير طبيعة الأداء والخدمات، وتبني إداريات جديدة في المنظمات الأهلية.

2. توصيات تتعلق بالتحديات الخارجية:

- توعية المواطنين بالدور الوطني للمنظمات الأهلية، والعمل باتجاه ربط دورها بالجمهور على المستوى الدولي، لمقاطعة وفضح الاحتلال.
- التعاون والتنسيق المشترك بين المنظمات الأهلية، لمواجهة الاحتلال والانقسام وأجندات المانحين.
- وقوف الحكومة أمام مسؤولياتها تجاه المنظمات الأهلية، من حيث دعمها مالياً، وتقديم التسهيلات اللازمة لها، وذلك وفقا للقانون.
- تبني شراكة بين المنظمات الأهلية الصغيرة والكبيرة، لتعميم التجربة والخبرة.
- تحديد احتياجات المنظمات الأهلية من قوانين وتشريعات، والعمل مع الجهات المختصة لاستصدارها، على أن تكون جلسات النقاشات لصياغة هذه القوانين بالتعاون مع المنظمات الأهلية نفسها، وليس بسياسة الإملاء الفوقي.
- تبني دور تكاملي وتشاوري بين الحكومة والمنظمات الأهلية، والمنظمات الأهلية تابعة ورديفة لجسم الحكومة، وبرامجها يجب أن تكون منبثقة عن برامج الحكومة.
- إعداد خطة وطنية تساهم في مواجهة إشكاليات الفقر والبطالة والكثافة السكانية، بمشاركة فاعلة من الحكومة والمنظمات الأهلية والقطاع الخاص.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في الضفة الغربية وسبل التغلب عليها.
- تجارب ناجحة في إدارة المنظمات الأهلية – محلياً وعربياً وعالمياً.
- تصور مقترح لدمج (أو توحيد عمل) المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- تصور مقترح لإنشاء بنك التطوع في قطاع غزة.
- تصور مقترح لإقامة مشاريع استثمارية تشرف عليها المنظمات الأهلية.
- مدى مساهمة القطاع الخاص في تمويل أنشطة المنظمات الأهلية في قطاع غزة وآليات تفعيله.
- واقع شبكات واتحادات المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وآليات تفعيلها.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب والمجلات والدوريات:

أبو النصر، مدحت (2007). **إدارة منظمات المجتمع المدني – دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة**، القاهرة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.

أبو بكر، صالح (2011). **دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال**، مقديشيو، الصومال: مركز الشاهد.

أبو خوصة، أسامة (2003). **المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة**، غزة، فلسطين.

أبو راس، عزام (2010). **انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس**، موقع جامعة النجاح (http://scholar.najah.edu//)، نابلس، فلسطين.

أبو صفية، فائق (2000). **معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن**، الجامعة الأردنية، الأردن.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة/ أمان (بدون). **المجتمع المدني في العالم العربي ودوره في مكافحة الفساد**، فلسطين.

البيلاوي، حازم (1999). **تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية**، أسكوا مقدم للأمم المتحدة، قسم اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك، أمريكا، ص: 104.

البلوي، حنان (2002). **بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية – دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة**، السعودية: مركز مداد.

حماد، أحمد (2009). **واقع المؤسسات الأهلية – آفاق وتحديات**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.

حمامي، ريما (1996). **المنظمات الفلسطينية غير الحكومية – احتراف السياسة في غياب المعارضة**، مجلة السياسة الفلسطينية، العدد (10)، مركز البحوث والدراسات الفلسطيني: نابلس، فلسطين، ص ص: 92-104.

خطاب، عايدة (2005). **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات – سياسات إدارية**، ط1، السودان: دار الفكر العربي.

درغام، ماهر (2009). **المحاسبة المالية المتخصصة**، ط1، غزة، فلسطين: مكتبة آفاق.
ديفوير، جوزيف وترتير، علاء (2009). **تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من 1999م إلى 2008م**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني/ ماس ومركز تطوير المؤسسات الأهلية، رام الله، فلسطين.
الرمحي، إيلان (2010). **تقييم نظام التعليم في فلسطين من منظور المنظمات غير الحكومية – السياق، المشاكل، التحديات والتوصيات الخاصة بسياسة التعليم**، رام الله، فلسطين: مركز إبداع المعلم.
زايد، معتصم (2010). **دراسة مسحية حول تأثير الانقسام على المنظمات الأهلية في جنين**، موقع بوابة جنين (www.jeningate.com)، فلسطين.
شبكة المنظمات الأهلية (2008). **الوثائق الصادرة عن شبكة المنظمات الأهلية**، ط2، القدس، فلسطين.
شبير، رحاب (2006). **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بتاريخ 13-2006/2/15م.
شتات، جلال والكفارنة، وفاء (2010). **الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في الحد من نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة من وجهة نظر مديري شبكة المنظمات الأهلية**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر بعنوان: رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، بتاريخ 23-2010/05/24م.
شعبان، عمر (2004). **أهمية دور المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني**، مجلة صوت الضمير، العدد (16)، غزة، فلسطين، ص ص: 16-17.
الشلبي، ياسر (2001). **تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني/ ماس، رام الله، فلسطين.
عبد الرازق، عمر وموسى، نائل (2001). **تقييم خطط التنمية الفلسطينية وبرامج الوزارات المختلفة من زاوية مكافحة الفقر**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني/ ماس، رام الله، فلسطين.
عبد العاطي، صلاح (2005). **حول المنظمات الأهلية – نعم للقانون لا للفوضى**، ورقة عمل مقدمة إلى الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن، غزة، فلسطين.
عبد الكريم، ناصر (2002). **تقييم استمرارية التمويل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية**، فلسطين.

عبد الهادي، عزت (2002). **دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني**، دراسة ضمن برنامج أبحاث تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.

عبد الواحد، مؤمن والحداد، عماد (2009). **واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المنظمات الأهلية – آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.

عدلي، هويدا (2009). **دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في جمهورية مصر العربية**، جمعية المرأة والمجتمع، مقدم للمؤتمر السنوى التاسع: قضايا الفقر والفقراء فى مصر 22-24/مايو/2007م، مصر.

عزمي، انتصار (1991). **دور المؤسسات الوطنية الفلسطينية في تنمية الطفل الفلسطيني**، مجلة صامد الاقتصادي، (ع86)، السنة الثانية عشر، عمان، الأردن: دار الكرمل للنشر والتوزيع، ص ص: 103-119.

علي، ماهر (2004). **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، ط3، القاهرة، مصر: مكتبة زهراء الشرق.

عوض، أسماء (2009). **التكامل بين المنظمات غير الحكومية وأثره في تحقيق المشروعات المجتمعية لأهدافها- دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية المعنية بتنفيذ مشروع عدالة الأسرة بمحافظة الجيزة**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد (27)، الجزء (4)، القاهرة، مصر، ص ص: 1677-1760.

عيسى، ماهر (2001). **المنظمات غير الحكومية إلى أين؟**، مجلة الأفق، العدد (20)، غزة، فلسطين.

قنديل، أماني (2007). **تطور دراسات العمل الأهلي العربي – إطلالة على المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية**، مجلة المستقبل العربي، العدد (222)، القاهرة، مصر: مركز دراسات الوحدة العربية، ص ص: 56-69.

الكسادي، عادل (2003). **الدور التنموي للجمعيات التطوعية في الإمارات**، مجلة الشؤون العامة، العدد (24)، الإمارات.

لدادوة، حسن (2001). **علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني/ ماس: رام الله، فلسطين.

المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية (2011). **دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد**، بتمويل من GIZ، الخليل، فلسطين.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية (2006). **استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية**، رام الله، فلسطين.

المشهراوي، أحمد (2009). **التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي**، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر واقع المؤسسات الأهلية – آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.
المشهراوي، أحمد (2014). **مدخل إلى إدارة منظمات المجتمع المدني**، ط2، غزة، فلسطين.
مقداد، محمد (2005). **دور الجمعيات الخيرية الإغاثية في الاقتصاد الفلسطيني– دراسة حالة قطاع غزة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول/ الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية، بتاريخ 8–2005/5/9م.
المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بدون). **تحليل الفرص والتحديات**، القاهرة، مصر.
المؤسسة الأمريكية للتنمية (2004). **الإدارة بالنتائج**، سلسلة الأدلة الإرشادية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية/ إدارة دعم وتنمية المجتمع المدني: القاهرة، مصر.
مينا، نجوى (1993). **دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية**، مجلة السياسة الدولية، (العدد 113)، مصر.
وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014). **كشف بيانات المنظمات الأهلية في قطاع غزة**، غزة، فلسطين.
الوقائع الفلسطينية (2000). **قانون رقم 1/2000م**، العدد (32)، فلسطين.
ياسين، لبنى (2010). **دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن**، الأردن.

2. الرسائل العلمية:

أبو ندى، يونس (2006). **معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
الأشقر، إبراهيم (2005). **دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
بعلوشة، محمود (2013). **واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
الجديلي، محمد (2005). **دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.
حسن، مسعد (2003). **استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية**، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، القاهرة، مصر.

الحيدري، إبراهيم (2004). **العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية،** (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود)، الرياض، السعودية.

درويش، يوسف (2003). **دور المنظمات الأهلية الإسلامية في تربية النشء والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر العاملين فيها بمحافظات غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

زقوت، خليل (2013). **واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

زيادة، فهد (2012). **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

الزيادي، داليا (2011). **دور الجمعيات الأهلية في تحقيق التنمية البشرية في مصر – دراسة مقارنة،** (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس)، القاهرة، مصر.

شاهين، سمر (2007). **واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

شرف، جهاد (2005). **أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية –دراسة ميدانية – المؤسسات الأهلية في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

شهاب، عبد الرحيم (2013). **دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة – دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

صيام، آمال (2010). **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر)، غزة، فلسطين.

عطية، محمد (2006). **البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية – الواقع وآفاق التطوير،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية)، صنعاء، اليمن.

عليوة، جبر (2007). **إدارة وتنظيم أموال الزكاة وأثرهما في الحد من ظاهرة الفقر في قطاع غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

عويضة، إيهاب (2008). **أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية – محافظات غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

عياش، جابر (2008). **واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غز، فلسطين.

القاروط، رائد (2004). **أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة والقدس**، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية)، نابلس، فلسطين.

الكفارنة، وفاء (2012). **دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

محسن، محمد (2008). **مدى التزام المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي رقم (1)**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

مرزوق، ابتسام (2006). **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدراك التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

مكي، سالم (2009). **مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية**، (رسالة ماجستير غير منشورة – الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

ناصر، حسن (2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

النباهين، يوسف (2008). **تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية)، غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

A ksel، I. and Bara, M. (2006). **Organizational problems of Non – Governmental Organizations – NGOs,** Universities of Pamukkale, Istanbul, Turkey.

Ekuri, P.(2008). **Performance Of Non Governmental Organizations' Workers In Rural Development In Cross River State**, Nigeria, Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi, VOL.1، No.2, PP.: 35-46.

Rippon, A. (2002). **A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations,** Dissertation, Johannesburg, South Africa.

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

The International Charity Commission in London (2005), **Efficient Chara Cteristies of Non – Governmental Organizations,** UK.

الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

ملحق رقم (3): الاستبانة

ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة

ملحق رقم (5): أسماء من تم مقابلتهم

الملاحق

ملحق رقم (1): خطاب التحكيم

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ ة: ..... المحترم/ المحترمة ،،،

الدرجة العلمية: .....

التخصص: .....

مكان العمل: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة – تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستميحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزءٍ من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية الفلسطينية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث/ م. إبراهيم فرج أبوشمالة – جوال/ 0599811074

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2	د. أحمد الوادية	أكاديمية الإدارة والسياسة
3	د. نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
4	د. فرج أبو شمالة	كلية مجتمع تدريب غزة
5	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
6	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
7	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3): الاستبانة

برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

تعبئة استبانة

السيد/ ة: ..... المحترم/ المحترمة ،،،
اسم المنظمة: .....
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها**"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة – تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد.

وقد أعد الباحث لهذه الدراسة استبانة، لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة، من خلال تحديد درجة الموافقة على فقراتها، بحسب تدريج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

وقد تم اختيار منظمتكم لتكون ضمن عينة الدراسة، فنرجو من سيادتكم تعبئة المتغيرات التنظيمية، وقراءة فقرات الاستبانة، ووضع علامة (×) أمام كل الفقرة، وتحت درجة موافقتكم، مع ضرورة توخي الدقة والموضوعية، إذ أن ذلك له الأثر الكبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها، علماً بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، وهذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يفضل تعبئة الاستبانة من قبل رئيس المنظمة أو المدير التنفيذي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،،

الباحث/ م. إبراهيم فرج أبوشمالة – جوال/ 0599811074

أولا: المتغيرات التنظيمية:

1. موقع المنظمة:

( ) الشمال ( ) غزة ( ) الوسطى ( ) خانيونس ( ) رفح

2. عمر المنظمة:

( ) أقل من 5سنوات ( ) من 5- أقل من 10سنوات ( ) من 10-أقل من 20سنة ( ) من20سنة فأكثر

3. مجال عمل المنظمة:

( ) اجتماعي ( ) ثقافة وفنون ( ) طبي ( ) تعليم وحقوق إنسان

( ) زراعي وبيئي ( ) أمومة وطفولة ( ) شباب ورياضة ( ) معاقين

4. عدد العاملين:

( ) أقل من 10 ( ) من 10-أقل من 20 ( ) من 20-أقل من 30 ( ) من 30 فأكثر

****

ثانيا: التحديات الداخلية:

م	محاور التحديات الداخلية	درجة الموافقة				
	المحور الأول: الموارد البشرية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم كفاية الموارد البشرية المتاحة					
2	ضعف الخبرات والمهارات لدى العاملين					
3	قلة امتلاك العاملين مؤهلات علمية تخصصية					
4	نقص برامج التدريب المتخصصة للعاملين					
5	عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم					
6	ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين					
7	ضعف كفاءة أعضاء مجلس الإدارة					
8	كثرة أعباء أعضاء مجلس الإدارة					
	المحور الثاني: الموارد المالية والمادية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم التنوع في مصادر التمويل					
2	افتقاد القدرة على بناء علاقات جيدة مع الممولين					
3	صعوبة التدقيق المالي والرقابة المالية					
4	التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية					
5	ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي					
6	عدم استثمار الموارد الفائضة عن الحاجات التشغيلية للمنظمة					
7	المقر غير مناسب لأنشطة المنظمة					
8	ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل: الحاسوب وبرامجه، شبكات الإنترنت، الفاكس،..					

	المحور الثالث: النظم واللوائح والممارسات الإدارية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم كفاية النظم واللوائح الداخلية/ مالية وإدارية					
2	عدم وجود منهجية للتقييم والمتابعة وتحسين النظم واللوائح					
3	عدم وجود دليل يوضح إجراءات العمل المختلفة					
4	عدم تناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة عمل المنظمة					
5	عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للعاملين					
6	غياب الشفافية والممارسة الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية					
7	ضعف الأداء في حالات الطوارئ والأزمات والاعتداءات (الإسرائيلية)					
8	عدم فاعلية الجمعية العمومية					
9	غياب التنسيق مع الجهات ذات العلاقة					
10	ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة					
11	ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة					
12	التركيز على الإغاثة على حساب التنمية					
13	ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وقواعد البيانات					
	المحور الرابع: أساليب تقديم الخدمة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم التنوع في أساليب تقديم الخدمة					
2	عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة					
3	عدم تطابق المشاريع مع احتياجات الفئات المستهدفة					
4	عدم مشاركة الفئات المستهدفة في كافة مراحل المشاريع					
5	عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية					
6	التمييز وعدم المساواة في تقديم الخدمة					
7	صعوبة الوصول للمستفيدين من الخدمة					
8	كثرة الوعود والتأخر في تنفيذها					

ثالثا: التحديات الخارجية:

م	محاور التحديات الخارجية	درجة الموافقة				
	المحور الأول: البيئة السياسية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة					
2	الإغلاقات الإسرائيلية المتكررة للمعابر والحدود					
3	حظر المنظمات الأهلية بذريعة الإرهاب					
4	عدم الاستقرار الداخلي، والصراع بين الأطراف السياسية					
5	تسييس عمل بعض المنظمات الأهلية، وانحرافها عن مسارها الحقيقي					
6	عدم وجود حل سياسي، والعمل باتجاه البقاء وليس التطور					
7	استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية)					

	المحور الثاني: البيئة الاقتصادية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	ضعف دور الحكومة في التمويل					
2	تراجع الدعم الأهلي المحلي					
3	ضعف دعم القطاع الخاص					
4	استحواذ بعض المنظمات الأهلية الكبرى على التمويل					
5	غلاء الأسعار، وارتفاع مستوى المعيشة					
6	ندرة مصادر التمويل الخارجي					
7	المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين					
8	عدم تغطية مصادر التمويل الخارجي لاحتياجات المنظمات الأساسية					
9	صعوبة الشروط التي تطلبها الجهات المانحة					
10	عدم ثبات مصادر التمويل الخارجي					
	المحور الثالث: البيئة القانونية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم التزام الحكومة بتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالمنظمات الأهلية					
2	عدم توفر الإحصاءات والمعلومات الدقيقة من قبل الجهات الحكومية					
3	ضيق مساحة الحريات المتاحة من قبل الحكومة					
4	وجود علاقة هيمنة وتنافس ومساءلة من قبل الجهات الحكومية					
5	الإشراف المباشر من وزارة الداخلية على المنظمات الأهلية					
6	تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الأهلية					
7	سياسة تمييز الحكومة بين منظمة وأخرى					
8	نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية					
9	عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية					
	المحور الرابع: البيئة الاجتماعية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	ضعف الوعي الثقافي المجتمعي بأهمية عمل المنظمات الأهلية					
2	غياب المشاركة الشعبية في برامج المنظمات الأهلية وأنشطتها					
3	غياب روح التطوع في المجتمع					
4	النظرة المجتمعية للمنظمات الأهلية بأنها تسعى للكسب والمنفعة الشخصية					
5	ضعف مشاركة الشباب والنساء في العمل الأهلي					
6	زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع					
7	الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة					

ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة

ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهي كالتالي:

أولا: التحديات الداخلية:

م	المحور	الفقرة	الوزن النسبي
1	الموارد البشرية	ضعف نظام الأجور والمكافآت للعاملين	70.000
		عدم مواكبة العاملين لتطوير أنفسهم	62.059
2	الموارد المالية والمادية	ضعف وجود مشاريع لتوفير التمويل الذاتي	76.912
		التبرعات والهبات من الخارج هي المصدر الوحيد للموارد المالية	70.735
3	النظم واللوائح والممارسات الإدارية	ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة	59.118
		عدم فاعلية الجمعية العمومية	57.353
4	أساليب تقديم الخدمة	عدم المقدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية	57.206
		عدم التجديد والابتكار في أساليب تقديم الخدمة	51.618

ثانيا: التحديات الخارجية:

م	المحور	الفقرة	الوزن النسبي
1	البيئة السياسية	استمرار الاحتلال والاعتداءات (الإسرائيلية) المتكررة	88.382
		استمرار الفصل بين جناحي الوطن (غزة والضفة الغربية)	87.206
2	البيئة الاقتصادية	ضعف دور الحكومة في التمويل	87.353
		المنافسة الشديدة بين المنظمات الأهلية أمام الممولين	86.765
3	البيئة القانونية	نقص الامتيازات والتسهيلات الممنوحة للعاملين في المنظمات الأهلية	76.029
		عدم كفاية القوانين والتشريعات الميسرة لعمل المنظمات الأهلية	71.029
4	البيئة الاجتماعية	زيادة معدلات الفقر والبطالة في المجتمع	86.176
		الكثافة السكانية العالية في قطاع غزة	84.853

ملحق رقم (5): أسماء من تم مقابلتهم

م	الاسم	مكان العمل	المسمى الوظيفي	اليوم والتاريخ	الساعة
1	د. نعيم الغلبان	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	أمين الصندوق	الأربعاء 2014/10/1م	12- 1:30
2	م. عبد الماجد العالول	وزارة الداخلية	مدير البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ومدير دائرة الدراسات والأبحاث	الاثنين 2014/9/29م	8:30- 10
3	م. منذر عبد الهادي	مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية	مسئول البرامج	الأربعاء 2014/10/1م	10- 11:30
4	أ.أمجد الشوا	شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية	مدير الشبكة	الخميس 2014/10/2م	9- 10:30
5	أ.محمد غنيم	وزارة الشئون الاجتماعية	مدير عام الإدارة العامة للتنمية والتخطيط	الثلاثاء 2014/9/30م	2- 3:30