

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Islamic University – Gaza
Dean of Postgraduate Studies
Faculty of Commerce
Business Administration



أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال
The Technical Capabilities Effects on Non-Governmental
Organizations Management in Fundraising

إعداد:

طلعت محمود يوسف الجرجاوي

إشراف:

الدكتور/ سامي علي أبو الروس

بحث مكمّل مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

يونيو 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً)

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء: 85)

إهداء

إلى روح من كان العطاء الفياض بحبه وعطفه وحنانه... والدي العزيز رحمه الله.

إلى الشمعة التي أضاءت طريقي... إلى القلب الناصع بالبياض... إلى الحبيبة والدي أدامها الله بوافر الصحة والعافية.

إلى من شاركني حزن الآلام وبهم استمد عزتي وإصراري... إخواني وأخص بالذكر أخي وحببي المهندس أبو محمود

إلى الصابرة التي قاسمتني تعب الدراسة... زوجتي الغالية

إلى من هم اقرب إليّ من روعي... أبنائي مريم، محمد، أحمد

إلى من آسنني في دراستي وشاركني همومي تذكراً وتقديراً... أصدقائي

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا... أساتذتي الكرام

إلى هذا الصرح العلمي الفتى والجبار... الجامعة الإسلامية

بكل الحب والتقدير والوفاء أهدي لهم هذا الجهد المتواضع، ولهم مني خالص الشكر والدعاء

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى:

(وَإِذ تَأْتُونَ بركم لئن شكرتم لأزيدنكم)

صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم: 7)

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً لأتيتها، ولكن ثناء الناس على جميلهم عرفان، لذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالذكر الدكتور الفاضل/ سامي علي أبو الروس الذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد، فجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/يوسف بحر مناقشاً داخلياً والدكتور/خليل النمروطي مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وللدكتور/ نافذ بركات الذي قام بتحليل الاستبانة، كما وأشكر المحكمين للاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل السليم.

كما أشكر جميع العاملين في الجمعيات غير الحكومية لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة. كما أنه حقاً علي أن لا أنسى الخبير في مجال الجمعيات الأهلية الأستاذ/ أمجد ياسر الشوا، لما قدمه لي من نصيحة وسداد رأي.

وأخيراً، أشكر كل من كان عوناً لي في دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لهم جميعاً وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
أ	الحكم على الأطروحة
ب	آية قرآنية
ت	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	ملخص الدراسة باللغة العربية
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
8	المبحث الأول: تجنيد الأموال
9	المقدمة
9	نشأة وتاريخ التمويل الدولي
11	إستراتيجيات تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية
14	عملية تجنيد الأموال

15	أهمية التمويل بالنسبة للمنظمات غير الحكومية
19	تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية
25	آليات ومتطلبات تجنيد الأموال
28	المبحث الثاني: المنظمات غير الحكومية
29	المقدمة
29	تعريف المنظمات غير الحكومية
31	خصائص المنظمات غير الحكومية
32	مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
33	أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في فلسطين
35	تصنيفات المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
36	الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية
38	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
39	أولاً: مقدمة
39	ثانياً: الدراسات المحلية
49	ثالثاً: الدراسات العربية
56	رابعاً: الدراسات الأجنبية
62	خامساً: المقارنة والتعليق
64	الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
65	المقدمة
65	منهجية الدراسة
65	أنواع البيانات
66	مجتمع الدراسة
66	عينة الدراسة
72	أداة الدراسة

73	صدق وثبات الاستبانة
85	المعالجات الإحصائية
88	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
89	المقدمة
89	اختبار التوزيع الطبيعي
89	تحليل فقرات الدراسة
108	اختبار فرضيات الدراسة
123	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
124	المقدمة
124	النتائج
132	التوصيات
133	بحوث مستقبلية
134	المراجع
134	المراجع العربية
134	الكتب والمؤلفات
135	رسائل ماجستير ودوريات
138	دراسات وتقارير
139	مقابلات
139	مواقع انترنت
140	المراجع الأجنبية
140	الكتب والمؤلفات
140	رسائل ماجستير ودوريات
141	الملاحق
141	قائمة أسماء المحكمين
142	الاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (بنسب مئوية) في الأعوام (1999، 2006، 2008)	21
2	تقديرات تمويل الجهات المانحة للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، مقابل المبالغ التي جرى مسحها (مقربة لأقرب ألف دولار)	22
3	تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها	35
4	تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	36
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	67
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	67
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	68
8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنييد الأموال	68
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنييد الأموال	69
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة داخل الجمعية	69
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة خارج الجمعية	70
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية	70
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل الجمعية	71
14	مقياس الإجابات	73
15	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	75
16	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنييد الأموال	76
17	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تدريب العاملين في وحدة تجنييد الأموال	77
18	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنييد الأموال	78
19	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنييد الأموال	79

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
20	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	80
21	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	81
22	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تجنيد الأموال	82
23	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	83
24	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	84
25	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	85
26	الترميز حسب مقياس ليكرت الخماسي	86
27	اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov-1)	89
28	تحليل فقرات المحور الأول (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال)	90
29	تحليل فقرات المحور الثاني (وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال)	92
30	تحليل فقرات المحور الثالث (تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال)	94
31	تحليل فقرات المحور الرابع (وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال)	96
32	تحليل فقرات المحور الخامس (وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال)	98
33	تحليل فقرات المحور السادس (وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال)	100
34	تحليل فقرات المحور السابع (طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال)	102
35	تحليل فقرات المحور الثامن (تجنيد الأموال)	104
36	(تحليل محاور الدراسة أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	106
37	معامل الارتباط بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال	108
38	معامل الارتباط بين المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال	109
39	معامل الارتباط بين تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال	110
40	معامل الارتباط بين وجود خطط واضحة ومحددة لتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال	110

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
41	معامل الارتباط بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال	111
42	معامل الارتباط بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال	112
43	معامل الارتباط بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال	113
44	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس	114
45	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر	114
46	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي	115
47	اختبار شففيه للفروق المتعددة يعزى للمؤهل العلمي	116
48	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال	116
49	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال	117
50	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية	118
51	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية	118
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	120

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	الخارطة الفكرية (الذهنية)	1
15	عملية تجديد الأموال	2

ملخص الدراسة

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

ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من 49 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متنوعة، حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانة لاستطلاع آراء القائمين على وحدة تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على كتابة مقترحات المشاريع.
2. يمتلك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية.
3. قيام الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال.
4. يوجد لدى الجمعيات خطط إستراتيجية مكتوبة.
5. أن الموظفين بحاجة إلى برنامج تدريبي متكامل مع ضرورة تخصيص مبلغ من الموازنة السنوية للجمعية لاستثماره في تدريب الموظفين.
6. تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر.
7. وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال.
8. أن الجمعيات تمتلك القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات مما يسهل في عملية تجنيد الأموال.
9. تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. العمل على إستقطاب أكبر عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال.
2. ضرورة إعتقاد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال.
3. ضرورة العمل على تخصيص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية.
4. ضرورة تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية.
5. صياغة دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال كي يساعد ويرشد العاملين في وحدة تجنيد الأموال.
6. ضرورة البحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة أو حتى من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية من أجل أن يكون لدى الجمعية استقرار في حجم التمويل.

Abstract

This study aimed to shed the light on the most important technical capabilities to manage non-governmental organizations, which helps employees in the Fundraising unit, and clarifies the role they play in achieving the goals of Non Governmental organizations through the analysis of skills and competencies, as well as to identify some of the factors affecting the recruitment of funds, such as qualifications, training, specialized unit, clear and specific plans, systems and mechanisms, a network of relations, the nature of NGO work, and/in addition to Fundraising in the non-governmental organizations and the extent of their ability to achieve the overall objectives of those organizations.

To achieve these objectives the study was conducted on a sample of 49 non-governmental organizations in the Gaza Strip, where researcher developed some hypotheses and designed a questionnaire to solicit opinions based in their work in the fundraising unit and whom are participating in proposals writing in the NGO's.

Some of the main findings of the study include:

1. Fundraising units have the ability to write proposals.
2. Fundraising staff has professional qualifications to work in the unit.
3. The Senior management process provide a guidance and direction to employees in the fundraising unit.
4. The NGO's have a written strategic plan.
5. Fundraising unit periodically and continuously tracking the advertising of donors.
6. Fundraisers have a relationships network to help in fundraising process.
7. The fundraising unit has the ability to provide services in different circumstances and times therefore this will help easing the process of fundraising.
8. Donor confidence is an essential factor in the fundraising process.

The study found a set of recommendations including:

1. Attract and recruitment the largest number of sufficient qualified staff in the Fundraising unit.

2. Formulate an integrated training program to increase the efficiency of workers in the Fundraising unit.
3. Allocate part of the annual budget for the training of employees in the Fundraising unit.
4. The need for cooperation and unity of Fundraising and association with various media to link them with donors and introduce them to their programs and achievements.
5. Formulate Policies to guide the fundraising unit to assist and guide employees.
6. looking for self-sources of funding for a variety of fixed or even through self-generating projects revenues for the NGO to have stability in the funding statues.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1 المقدمة
- 2 مشكلة الدراسة
- 3 فرضيات الدراسة
- 4 متغيرات الدراسة
- 5 أهداف الدراسة
- 6 أهمية الدراسة

1- المقدمة:

تعتبر القدرات الفنية عاملاً مهماً وحيوياً في صياغة مقترحات المشاريع لاستقطاب المنح وتجنيد الأموال، لذا فالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تسعى إلى تحصيل الأموال كي تضطلع بدورها وتحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وفي مقدمتها أهدافها الرامية لخدمة شريحة هامة من شرائح المجتمع فمفهوم القدرات الفنية تعني كل ما يحتاجه العامل في تجنيد الأموال لكي يقوم بعملية تجنيد الأموال من خبرة خاصة احترافية كالقدرة على سرعة التقييم ومهارات متنوعة وقدرة عالية على الاتصال والتواصل والتشبيك وسهولة إستقطاب الآخرين بالإضافة إلى المؤهلات الأساسية كالتعليم والتدريب والخبرة والمهنية، كل هذه وغيرها بحاجة إليها كي يقوم مجند الاموال بدوره على أكمل وجه.

ويقصد بتجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (بدوي، 2000، ص265).

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

ولا نعفي الحكومة من دورها في عملية التمويل تجاه المنظمات غير الحكومية سواءً كان من خلال إعفاءات حكومية أو تقديم دعم عيني ونقدي لتلك المنظمات، كما وتعتبر الإعانات الحكومية التي تقدمها الدولة أحياناً جزء من مصادر التمويل وإن كانت هذه الإعانات تعتبر ضئيلة بالنسبة لاحتياجات هذه المؤسسات كما أنها تقدم بصورة عينية، وتعتبر الإعفاءات الجمركية التي تحصل عليها المؤسسات الأهلية المحلية بمثابة تبرعات غير مباشرة حيث تعفى المركبات التابعة لهذه المؤسسات من الرسوم الجمركية وكذلك كافة التبرعات التي ترد من الخارج لهذه المؤسسات، وقد بدأت الحكومات في العالم تبدي اهتمام خاص بالمؤسسات غير الحكومية باعتبارها تضطلع بدور مهم في التنمية المجتمعية وتشارك الدولة في كثير من المهام لذلك فمن المهم أن تنظر المؤسسات الأهلية للحكومات لا على أنها مصدر تشريع أو رقابة فحسب بل نظرة شراكة باعتبار الحكومة جهة هامة من جهات التمويل لهذه المؤسسات (قرشي، 1997: ص2).

وبالإشارة إلى دراسة أجراها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، تجدر الإشارة إلى أن الداعم الرئيسي لتمويل المنظمات غير الحكومية هو الإتحاد الأوروبي، بنسبة تقدر ب 67.8% من إجمالي المساعدات

وبليها المساعدات العربية بنسبة تقدر ب 10% وبليها الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تقدر ب 5% تقريباً، وذلك على أنشطة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية التنموية والإغاثية (معهد ماس، 2009، ص40).

2- مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المالية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم، وفي الكثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنياً وإمكانية تنفيذها، ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل ومنها مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة (مرصد، 2003).

كما وأن تجنيد الأموال يحقق هدف إنساني للمنظمات الأهلية من خلال توفير حياة كريمة لأفراد المجتمع كون المنظمات الأهلية تلعب دور تكاملي مع الدور الحكومي في تلبية إحتياجات الأفراد من قطاع غزة، حيث تمحورت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي: إلى أي مدى تتمتع المنظمات الأهلية في قطاع غزة بالقدرة على تجنيد الأموال لتحقيق أهدافها؟

3- الفرضيات:

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

- أ- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.
- ب- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.
- ت- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.
- ث- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود خطط واضحة ومحددة وبين تجنيد الأموال.
- ج- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.

ح- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال.

خ- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال.

د- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزي إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، عدد سنوات الخبرة في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية، عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية، المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية، وأخيراً مجال عمل الجمعية)

4- المتغيرات:

أ- التابع تجنيد الأموال.

ب- المستقلة وتشمل المتغيرات التالية:

1- المؤهلات العلمية.

2- التدريب.

3- وجود وحدة مختصة.

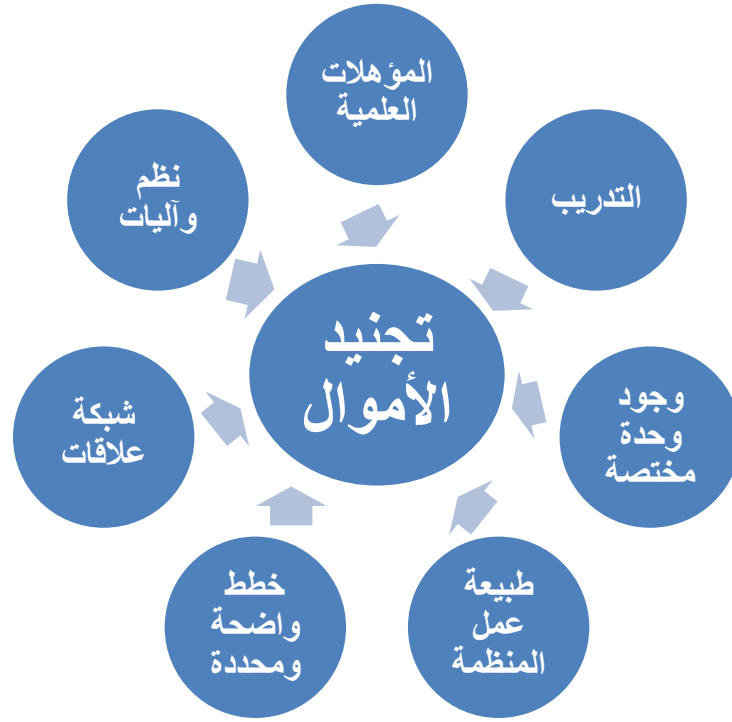
4- خطط واضحة ومحددة.

5- وجود نظم وآليات.

6- وجود شبكة علاقات.

7- طبيعة عمل المنظمة.

شكل رقم (1) الخارطة الفكرية (الذهنية) للدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- i. تقييم قدرة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تجنيد الأموال.
- ii. التعرف على نظم وآليات تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- iii. توفير معلومات ومعطيات حول طبيعة وآلية تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة مما يساهم في بلورة السياسات المالية العامة لوضع أسس رشيدة لتحقيق مبدأ المسائلة والشفافية المالية.
- iv. رصد نقاط الضعف والمعوقات والمشاكل في عملية تجنيد الأموال والإدارة المالية التي تواجهها المؤسسات الأهلية في قطاع غزة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- v. تقديم التوصيات المناسبة التي تساعد المؤسسات الأهلية على تطوير أدواتها المالي.

6- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل، وهي:

- i. تشكل هذه الدراسة مساهمة في تطوير طرق تجنيد الأموال للمنظمات غير الحكومية بما ينسجم مع التوجهات الفلسطينية.
- ii. تساعد وترشد المنظمات غير الحكومية على أهمية العمل نحو إستقطاب وتطوير طاقم متخصص بتجنيد الأموال تكون لديه القدرة على كتابة مقترحات المشاريع ومن ثم توفير الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- iii. تعتبر نتائج الدراسة ذو أهمية كبرى بالنسبة للباحث كونها تساهم وتساعد الباحث في تطوير مستقبله المهني في مجال المنظمات غير الحكومية.
- iv. برز أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولي الدراسات التي تحاول التعرف على تأثير القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تجنيد الأموال، وفق أسس ومنهجية علمية واضحة، وبالتالي يؤمل أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية في أنشطة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

الفصل الثاني

تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول

تجنيد الأموال

المبحث الثاني

المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول

تجديد الأموال

1. مقدمة

2. نشأة وتاريخ التمويل الدولي

3. إستراتيجيات تجديد الأموال في المنظمات غير الحكومية

4. عملية تجديد الأموال

5. أهمية التمويل بالنسبة للمنظمات غير الحكومية

6. تمويل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية

7. آلية ومتطلبات تجديد الأموال

1- مقدمة:

لقد باتت المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً فاعلاً مهماً وبات لها دور أساسي في أمور وطنية ودولية عديدة، الأمر الذي أدى إلى نموها على مستوى العدد والقوة والبنيان، وفي بعض الحالات اكتسبت هذه المنظمات شرعية مع الضغوط التي عانت منها الميزانيات الحكومية لدرجة أنها أصبحت الوريث الشرعي لكثير من المسؤوليات الحكومية التقليدية، من ناحية أخرى فإن انشغال القطاع الخاص في عالمه والذي لا مكان فيه للفقراء والمهمشين، جعل الأنظار كلها تتجه نحو هذا القطاع سواء في تحقيق الآمال أو سد الاحتياجات أو حتى في الضغط على الحكومات نحو المزيد من الإيجابية والفعالية (أفندي، 2007:ص1).

كل ذلك ما كان ليحصل لولا وجود قدرة مالية تساعد على تنفيذ تلك الأنشطة والبرامج، لذا فإن المقصود من عملية تدبير (تجنيد التمويل) هو إيجاد المال اللازم للإيفاق على جميع العمليات الإدارية وعلى مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة، ومن ثم يمكن وصف تمويل المنظمات غير الحكومية أنه ذلك المال الذي تحصل عليه هذه المنظمات من مصادره الخاصة والعامة، طبقاً للقوانين المنظمة ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وعملياتها الإدارية وبرامجها وأنشطتها وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة، ويزداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة زيادة الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية، وذلك من أجل تفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به في إحداث عملية التنمية وتحسين جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن زيادة التمويل ليست المعيار الأساسي لتقدم أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرارية، فهناك من المنظمات من تعمل بموارد مالية قليلة ولكن إنجازاتها كثيرة ويرجع ذلك إلى كفاءة ومهارة القائمين على إدارتها، ومن هنا يجب التأكيد على ضرورة حرص المنظمة على بناء قاعدة من الموظفين والمؤمنين برسالتها مما يعود عليها بموارد مالية ضخمة، وذلك بدلاً من التركيز على طلب الأموال فقط والقيام بحملات إعلانية لجمعها (أفندي، 2007: ص3).

2- نشأة وتاريخ التمويل الدولي:

لقد بدأت قضية المعونات الدولية تظهر على السطح في القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين حين أخذت القوي الغربية بعين الاعتبار مستعمراتها والبلدان الفقيرة، ففي بريطانيا كان قرار تنمية المستعمرات 1929 هو الذروة لعملية طويلة من التحرك من سياسة عدم التدخل في العمليات الاقتصادية للمستعمرات إلى المساعدة، ولكن كان ذلك بقيود محددة، أما الولايات المتحدة الأمريكية فوجهت معونتها في ثلاثينيات وأربعينات القرن الماضي إلى بلدان أمريكا اللاتينية تحت إطار سياسة الجوار الجيد لإدارة الرئيس روزفلت،

وفي الحقيقة إن هذه السياسة هي قديمة تعود إلي القرن التاسع عشر ففي عام 1819 مرر قانوناً لإغاثة مواطنين في فنزويلا (Kanbur، 2003: ص3).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية خرجت مبادرتين هامتين في مجال التمويل وتقديم المعونة على المستوي الدولي، كانت أولهما، إنشاء البنك الدولي الذي بدأ إعماله بالمساعدة في إعادة بناء أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية وهي الفكرة التي تبلورت خلال الحرب في برنتون وودز بولاية نيو هابشي الأمريكية، وكان قرض البنك الأول من نصيب فرنسا بقيمة تبلغ 250 مليون دولار في عام 1947 وقد خصص القرض لمجهودات إعادة أعمار فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية وإستمرت جهود الأعمار موضع تركيز هام لعمل البنك وذلك في ظل الكوارث الطبيعية والطوارئ الإنسانية وإحتياجات إعادة التأهيل في ما بعد النزاعات والتي دائماً ما تؤثر علي إقتصاديات البلدان النامية والتي تمر بمرحلة تحول، فيما كانت المبادرة الثانية، مشروع مارشال الذي مولته الولايات المتحدة بغرض إعادة إعمار الدول الأوروبية التي تضررت من جراء الحرب العالمية الثانية، وتكلف حوالي 13 بليون دولار أمريكي آنذاك وتم توفيرها من الميزانية الأمريكية الفيدرالية. وتأتي هذه الخطة بعد بروز الأمريكيين المترنح في الحرب العالمية الأولى كقوة عالمية، فقد طوروا في النهاية سياسات خارجية وإستراتيجية عامة "تتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة كأكثر دائن وأكبر منتج وأكبر مستهلك في القرن العشرين"، كما منحوا أنفسهم صورة قومية جديدة لأمريكا كقوة تستطيع أن تجمع بين الزعامة العسكرية والسياسية والإقتصادية علي صعيد عالمي، وهي صورة لا بد أن تعود إلي الظهور كلما خرجت دول من الحرب والبؤس لتنتطح قدماً نحو مستقبل جديد وواعد(أي جورنال يو اس أيد، 2006: ص11).

لقد جند وزير الخارجية الأمريكي الأسبق جورج مارشال، والرئيس هاري ترومان سنة 1947 الشعب الأمريكي في برنامج مثير لإعادة بناء أوروبا التي خرجت مدمرة من الحرب العالمية الثانية، وأوشكت علي الوقوع في قبضة الشيوعية، فقد أدت ثلاثة تطورات طارئة إلي إنشاء مشروع أميركي جديد خاص لمساعدة أوروبا الغربية في ربيع العام 1947، وكان التطور الأول إعادة الوضع الطبيعي علي الأرض في القارة الأوروبية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بعد النكسات الناجمة عن موجة البرد القارص للعامين 1946-1947، وكان التطور الثاني فشل مبدأ ترومان- وهو خطة جريئة لمساعدة اليونان وتركيا علي مقاومة الضغوط السوفيتية- في أن يشير إلي طريق بناء يسير إلي الأمام، وكان التطور الثالث التجربة المرهقة لوزير الخارجية جورج مارشال في مؤتمر موسكو لوزراء الخارجية الذي كرس لبحث مستقبل ألمانيا، في شهري مارس وإبريل من العام 1947(شمالى، 2003: ص 76).

أما في ستينيات وسبعينات القرن الماضي خلال الحرب الباردة فقد توسعت المساعدات الثنائية بين الدول، كذلك الأمر بين المؤسسات المتعددة الأطراف وبخاصة البنك الدولي، وذلك في أعقاب إنتهاء مصادر إعمار أوروبا واليابان في الستينات، وتم توجيه المعونات متعددة الأطراف بشكل كبير للدول النامية(Kanbur، 2003: ص4).

خلال العقدين الأخيرين أعيد تشكيل المساعدة الغربية التنموية مع التغييرات العريضة التي طرأت علي النظام العالمي الجديد مع نهاية الحرب الباردة، وإرتبطت صناعة التنمية تاريخيا بعملية إعادة البناء ما بعد الحرب العالمية الثانية وبداية النظام العالمي الجديد، حيث أسكت الولايات المتحدة الاميريكية بزمam الأمور(حنفي وطبر، 2006: ص47). وفي خلال السنوات التي أعقبت أحداث الحادي عشر من سبتمبر كثفت الإدارة الأمريكية برئاسة الرئيس جورج بوش الابن من الدعوات المنادية بالإصلاح في بلدان الشرق الأوسط الأمر الذي يعد ذا أهمية إستراتيجية بعيدة المدى بالنسبة إلي مصالح الأمن الوطني للولايات المتحدة الأمريكية والتي المسعى الأمريكي لتمكين شعوب المنطقة من الاستفادة من المزايا التي يمكن أن تتحقق بمزيد من الحرية والفرص كما زادت مقتضيات السياسة الخارجية الاميريكية بعد 11 سبتمبر من أهمية الكثير من تلك البرامج(داون، 2004: موقع الكتروني).

وبالنسبة إلى أهمية التمويل فيمكن القول أنه يتوقف عليه كل من حجم النشاط، ونوعه، ومستواه، وأثره على البيئة، والمساعدة على وضع السياسات العامة للمنظمة والحفاظ على ثباتها واستمراريتها، وزيادة الخدمات المقدمة، أو تطويرها وتحسين مستوى جودتها، أو زيادة عدد المستفيدين من خدماتها، وتقديم وسائل فعالة لتسويق رسالة المنظمة وأهدافها في مجال أوسع، وأخيراً تحقيق الاكتفاء الذاتي، والاستقلالية، ومن حيث تقسيمات التمويل، فتنقسم من حيث المصدر إلى تمويل ذاتي أو داخلي وتمويل خارجي محلي وأجنبي، أما من حيث التنفيذ فإنها عملية فردية تقوم بها المنظمة وحدها، وعملية جماعية تشترك فيها أكثر من منظمة وتوزع الحصص حسب الاتفاق(أفندي، 2007: ص4).

3- إستراتيجيات تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية:

تعرف إستراتيجيات تجنيد الأموال بأنها خطة تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة أو هي مجموعة من الأهداف التي تعمل من أجل تسيير أعمالها وتنفيذ أهدافها، وينبغي للإستراتيجية أن تعمل على تخطيط الإجراءات العملية، وتحديد الموارد والجدول الزمنية التي سيتم تنفيذها للتأكد من القدرة على تمويل الاحتياجات للأنشطة التي ينبغي إنجازها.

وتعتبر استراتيجية تجنيد الأموال أداة أساسية ناجحة لأنها ستعمل على التركيز وتحديد الأولويات وكذلك تنويع أنشطة جمع الأموال، وهذا بالنهاية يساعد على تحديد الأهداف، فالإستراتيجية تساعد في منع إضاعة الوقت والجهد والموارد، وهناك عدد من الأسباب التي توضح أهمية استراتيجية التمويل للأسباب التالية: (برايس، 2008: ص -41).

- 1- قد تساعد مجلس الإدارة للنظر في المخاطر المرتبطة بأي أعمال متعلقة بتجنيد الأموال.
- 2- تقييد في دعم متطلبات بيان السلوك المطلوب كأهم المتطلبات.
- 3- قد تتم الحاجة لها أيضا في دعم طلب المنح، وسيتمكن الممولين المحتملين من تحديد قدرة المنظمة وما إذا كانت أموالهم ستساعد في تحقيق الهدف المطلوب.

وليس هناك صيغة محددة لكتابة إستراتيجية لتجنيد الأموال، وعلى الرغم من أن المحتويات الأكثر استخداماً هي كما يلي: (برايس، 2008: ص -43).

- 1- الرسالة: هذا القسم من الإستراتيجية يقدم موجزاً للمنظمة، كما ويوضح أهداف المنظمة، ما تقدمه للمجتمع، طبيعة الخدمات التي تليها لسداد احتياجات أفراد المجتمع، وأخيراً توضح القيم الأساسية وماهيتها.
- 2- الوضع الحالي للمنظمة: يشرح بشكل كامل ويصف المنظمة من حيث النقطة التي هي عليها في الوقت الراهن وذلك فيما يتعلق بالهدف العام، وهي تتضمن أيضا مصفوفة تحليل (SWOT) وذلك لإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف، وكيفية تحليلهما، جنبا إلى جنب مع الفرص والتهديدات الخارجية، إن نتائج مصفوفة التحليل (SWOT) ينبغي أن توضح كيف يمكن استغلال نقاط القوة وتميئتها وتوضح أيضا نقاط الضعف وكيف يمكن تجنبها وتحويلها إلى نقاط قوة.
- 3- التخطيط المؤسسي: إن استراتيجية تجنيد الأموال بحاجة إلى أنواع متعددة ومختلفة من مراحل التخطيط والتي تشتمل على أولاً: التخطيط الاستراتيجي وهذا يساعد الممولين المحتملين ويوفر لهم نظرة عامة عن المنظمة، بحيث يركز على أنشطة المنظمة الرئيسية وأهدافها العامة، ثانياً: تخطيط الأعمال وهذا النوع من التخطيط يساعد في توفير معلومات إضافية حول أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال تحديد كيف سيتم تنفيذها، وتعتبر هذه الإستراتيجية موضع اهتمام الممولين المحتملين، ثالثاً: ويعتبر من أكثر أنواع التخطيط تفصيلاً وذلك بما يتعلق بتنفيذ الأهداف المنصوص عليها في الخطة ويقدم وصفاً أكثر تفصيلاً لكيفية تحقيق كل هدف، وآليات التنفيذ، وتحدد المهام لجميع الأقسام في كل مشروع على حده، كتعيين الموظفين، وأخيراً تعمل على تقييم

التقدم المحرز في كل مهمة بحيث يمكن تسجيل النجاحات والإخفاقات وكيف يمكن الاستفادة من ذلك على التخطيط للمستقبل.

4- الدخل الحالي للمنظمة: من خلاله يتم تحديد الخطوط العريضة لمصادر التمويل السابقة والحالية والمستقبلية، بحيث يتم تحديد كل مصادر التمويل والمبلغ الذي حصلت عليه المؤسسة أو ما تعهد به الممولون، وتحديد درجة الاحتمال لكل مصدر من مصادر التمويل، وأخيراً نحدد إجمالي قيمة التمويل، و قد ينتج دخل محتمل من خلال النشاط الذاتي للمشاريع داخل المنظمة.

5- جمع الأموال: يصف كيف سيتم جمع الأموال لتغطية تكاليف المشروع المحددة في التخطيط التنظيمي، أي يجب أن توضع تفاصيل مخططة بالضبط لكل مصروف محتمل وكيفية تمويله ويحدد في هذا الإطار قائمة الممولين الذين من شأنهم تمويل الأنشطة التي سيتم تنفيذها، كما ويجب تحديد المدة التي سيتم الحصول على التمويل خلالها وذلك لزيادة فرص النجاح ويفضل البحث عن والتنوع في مصادر التمويل، فكلما تنوعت مصادر تجنيد الأموال كلما كانت النتائج أفضل.

6- سياسة تخفيض التكاليف: تعتبر هذه الإستراتيجية وسيلة تخطيط للطوارئ في حال لم تتم الاستجابة لأهداف تجنيد الأموال من قبل الممولين، وهذا التخطيط يساعد في تقييم المخاطر ويثبت أن المنظمة لديها استعداد للأسوأ وتخطط جيداً لما قد يحدث في المستقبل، على الرغم من أن خفض التكاليف والآثار المترتبة عليه قد يؤثر على أداء المنظمة وعلى الخدمات التي تقدمها، إلا إنه قد يكون الخيار الوحيد لضمان استمرار العمل على المدى القصير.

7- مراجعة ومراقبة التمويل: إن عملية تجنيد الأموال يجب أن ترافقها استراتيجية لمراجعة ومراقبة منظمة حتى يمكن تعديل أي تغييرات قد تحدث، وقد يكون هذا على مستوى أنشطة التمويل المحتملة أو فيما يتعلق بالأنشطة الحالية المؤسسة، وينبغي رصد جميع الأنشطة لتجنيد الأموال في كل مرحلة بحيث يمكن قياس نتائجها مقارنةً بمعايير النجاح الموضوعية.

8- استراتيجيات الخروج: تعتبر هذه الإستراتيجية من أنواع التخطيط المبكر، وهذا الجزء من الإستراتيجية سوف يبرهن ويعبر عن قدرة الخطط التي وضعتها المنظمة من إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في حال انتهاء التمويل، إن التخطيط لإستراتيجية الخروج يجب أن يكون مبكراً ويعتمد ذلك على طبيعة الأنشطة والمشاريع المنفذة، وربما تشمل استراتيجيات الخروج على سبيل المثال:

أ- مقترحات خطط لطلب المزيد من التمويل بناء على قصص النجاح والحاجة المحددة للمشروعات المنفذة.

ب- تفاصيل عن المنظمة التي ستتولى المشروع.

ت- خطط لضمان إستمرارية وبقاء المشروع، من خلال تجديد أموال.

9- الاستدامة والاستمرارية على المدى الطويل: هذه الإستراتيجية تسمح للممولين للإطلاع على خطط المنظمة التي توضح كيفية استدامة أنشطتها على المدى البعيد، ومن أمثلة ذلك، الإطلاع على كيفية توسيع خدمات المنظمة لتشمل مناطق أخرى، أو من خلال تطوير الشراكات مع المنظمات الأخرى.

في الختام يجب اعتبار إستراتيجيات تجديد الأموال كأحد أهم المبادئ التي تركز عليها المنظمة بحيث تساعد في تحقيق النتائج المرجوة، وهي مفيدة وقادرة على التصرف والاستجابة لكافة المتغيرات التي قد تحدث داخل المؤسسة وخارجها(بما يتعلق بالمولين)، باختصار هي من العوامل الرئيسية في نجاح واستدامة أي منظمة.

4- عملية تجديد الأموال:

إن عملية تجديد الأموال هي عملية متكاملة تبدأ من حيث معرفة "من أين تبدأ أي تحديد الاحتياجات من وراء تجديد الأموال وما هي الأهداف والدواعي التي دفعت إلى تحقيقها وتعطى صورة واضحة عن الخطوات المراد تنفيذها للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إستراتيجيات قابلة للتنفيذ ويمكن تقييمها والتعديل عليها وهذه الخطوات موضحة في شكل رقم(2) وأهمها: (WSPA Magazine، 2009: ص13-14)

1- تحديد الاحتياجات بدقة من خلال تحويلها إلى أهداف وتلخص بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها بشكل واضح.

2- القيام بتحديد دقيق للمولين المحتملين، ويتم ذلك بعد مرحلة بحث معمق عن ذلك الممول المحتمل من خلال الانترنت، الإعلانات، شبكة العلاقات، أو الإعلام بكافة أنواعه وأشكاله.

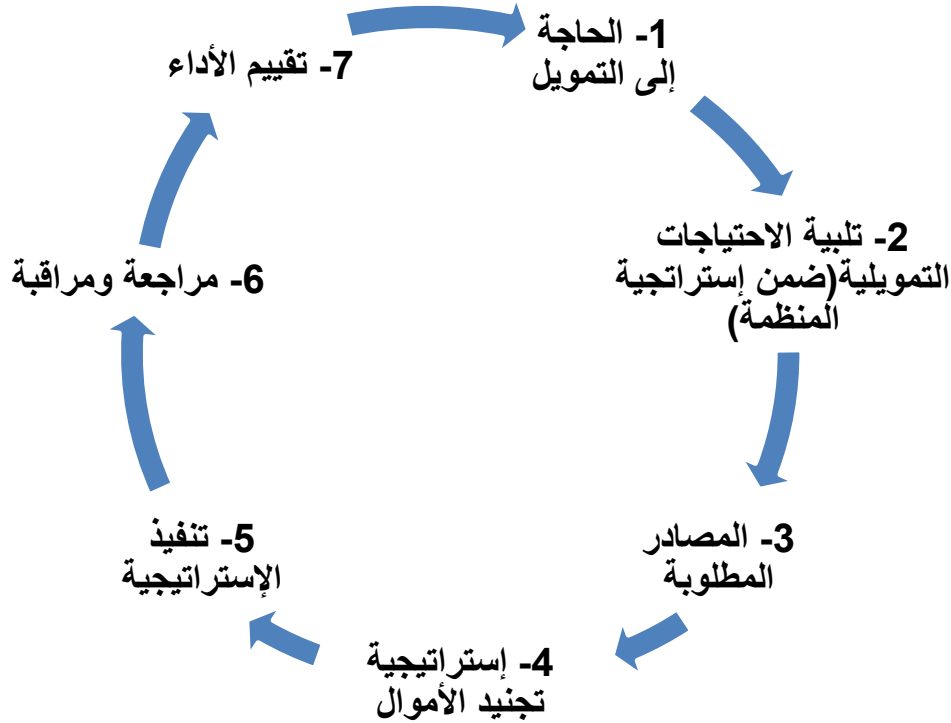
3- العمل على نسج وبناء العلاقات مع الممولين المحتملين، من خلال الاتصال بهم وتعريفهم بطبيعة عمل المنظمة وأهمية الخدمات التي تقدمها وبصاحب ذلك تقديم أوراق عمل وملف تعريفى مكتوب عن المنظمة.

4- تبدأ خطوات التقديم للمنح من خلال الممولين المحتملين من خلال مراسلتهم أو طلب تمويل مقترح مشروع ما (Request for Proposal)، أو من خلال لقاء وجهاً لوجه، أو مراسلتهم من خلال وسائل الاتصال المتعددة.

5- إذا نجحت الخطوات السابقة، فيجب المحافظة على علاقة متينة وقوية مع الممولين، والبقاء على علاقة مستمرة.

6- العمل على تقديم كافة المعلومات إلى الجهات الممولة وكذلك حفظ الملفات الخاصة بكل منحة إدارية أو مالية والتي حصلت عليها، وتوثيق الحافز الذي أدى إلى حصولك على المنحة. أخيراً نود التأكيد على أن عملية تجنيد الأموال هي عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها إذ أن من يقوم بها هم مجموعة أفراد ولا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكافة خطواتها.

شكل رقم (2) يوضح عملية تجنيد الأموال



المصدر: مقدمة عن تجنيد الأموال (2009)، مجلة World Society for the Protection of Animal، عدد

خاص، موقع إلكتروني (www.wspa-international.org)، ص 14.

5- أهمية التمويل بالنسبة للمنظمات غير الحكومية:

تعتبر المنح والتبرعات من أهم مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية، نظراً لكبر حجم نفقات المؤسسات الأهلية على خدماتها وبرامجها، بصورة تفوق إمكانية تغطية تلك النفقات من مصادر التمويل الأخرى، خاصة وأن الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني تقلل بدرجة كبيرة من إمكانية اعتماد المؤسسات الأهلية

على مساهمة المستفيدين من خدماتها، كما أن سوء الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية أدى إلى تقليص دعمها ومساعدتها للمؤسسات المحلية.

كما وتعتبر المنح والتبرعات من أهم وأكبر مصادر التبرعات للمنظمات غير الحكومية في العالم، ولهذا أصبحت عملية جمع التبرعات تأخذ أشكالاً متعددة وأصبح لها فنون وأصول وقواعد ونظريات متعددة؛ ولا تقتصر عملية جمع التبرعات كأهم مصدر من مصادر تمويل المنظمات الأهلية على الأراضي الفلسطينية، حيث أن التبرعات تشكل مصدراً تمويلياً للمنظمات غير الحكومية في شتى أنحاء العالم.

إن تنمية التمويل هي إحداهن نوع من التوافق بين رسالة وأهداف المنظمة من جانب الأفراد الراغبين في المساعدة، وبالتالي تتمثل تنمية التمويل في مجموعة أفراد تساعد مجموعة أخرى، ويمكن القول أن تدبير التمويل لا يتعدى مجرد طلب "تجنيد الأموال"، بينما نجد أن تنمية الموارد تهدف في الأساس إلى بناء قاعدة من الأصدقاء تدعم رسالة المنظمة وأهدافها، بحيث يصبحوا مؤمنون تماماً بأن ما يفعلوه بأموالهم أقل أهمية مما تستطيع مثل هذه الأموال القيام به، وبالتالي فإنهم لن يترددوا لحظة في تقديم أي مال أو جهد لدعم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، فالجمعيات بحاجة إلى تمويل والحكومة غير مستعدة لتحمل أعبائه نظراً لمحدودية مواردها من جهة ولأن نشاط تلك الجمعيات هو نشاط أهلي من جهة أخرى، مع العلم بأن المجتمع يعزف عن تمويل مثل هذه الأنشطة في كثير من الأحيان، كما أن الحكومة ذاتها تعتمد على التمويل الأجنبي، علماً بأن المخاطر التي تتعرض إليها الحكومة في هذا الشأن أقل بكثير من تلك التي تتعرض لها الجمعيات (أفندي، 2007، ص5).

وتبرز أهمية تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية لأن ذلك من شأنه أن يزيد من قدرة تلك المؤسسات في المساهمة في عمليات الإغاثة والتنمية للمجتمع الفلسطيني الذي تضرر بشكل كبير في السنوات الأخيرة بسبب العدوان الإسرائيلي المتواصل الذي أدى إلى تردي الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفلسطينيين حيث أظهر تقرير البنك الدولي، أن أكثر من نصف الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر، وإن 16% من الفلسطينيين، أي قرابة 600 ألف فلسطيني في الأراضي المحتلة عام 1967م غير قادرين على اقتناء الحد الأدنى من الحاجيات الضرورية، وأوضح التقرير أن ربع قوة العمل الفلسطينية عاطل عن العمل، إضافة إلى أن دخل العاملين انخفض بثلاث ما كان عليه (سكستون، تقرير البنك الدولي، 2000: ص 12).

إزاء تلك المعطيات وما تشير إليه من معاناة ومصاعب لكافة شرائح المجتمع الفلسطيني تبرز أهمية ودور المؤسسات الأهلية في تخفيف الأعباء عن الفئات الأكثر تضرراً، خاصة وأن إمكانيات وقدرات السلطة الفلسطينية بأجهزتها ومؤسساتها المختلفة تعجز وحدها عن القيام بواجبها تجاه المجتمع الفلسطيني، ولذلك فإن

تمويل المنظمات الأهلية ضروري لتمكين تلك المؤسسات من القيام بواجبه أو مسؤولياتها تجاه المجتمع الفلسطيني (أبو المعاطي، 2004: ص 309).

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

كما أن إختلاف مصادر التمويل يوجب على المؤسسات الأهلية أخذ ذلك الإختلاف بالحسبان ومراعاة إختلاف فلسفات وتوجهات وأهداف مصادر التمويل، مع الأخذ بعين الإعتبار عدم الإنحراف عن أهدافها المحددة وعدم الإنجرار وراء تمويل قد ينحرف بها عن تحقيق تلك الأهداف.

ولا تقتصر العلاقة على الدعم المالي، بل تشمل أشكالاً أخرى من الدعم الفني وتطوير القدرات، من خلال الخبراء الأجانب، وتوفير منح دراسية، وتدريب على مهارات فنية وإدارية مختلفة، مرتبطة بنشاطات هذه المنظمات، وتسهل بعض الجهات المانحة فرص مشاركة مسئولين وعاملين في المنظمات المحلية في المنتديات الإقليمية والدولية، وفي ورش ومؤتمرات، وفي عضوية شبكات ومنظمات إقليمية ودولية (داود، وآخرين 2001: ص 95).

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

وقد حاولت السلطة الفلسطينية سنة 1999 السيطرة على هذه المنظمات لجعل تمويل مشاريعها يمر عبر السلطة لاسيما وأن الدخل السنوي لهذه المنظمات يقدر بنحو 200 مليون دولار حسب تقديرات البنك الدولي

وجاء استحداث وزارة المنظمات الأهلية في هذا الإطار، وسط اتهامات من جانب السلطة لهذه المنظمات بتلبية أجنحة تغريبية، وتحصيل رواتب إدارية تصل إلى أرقام جنونية تصل 70% من موازنة المشاريع (أبو الهيجا، 2004: موقع الجزيرة الإلكتروني).

ومما يزيد من مخاطر التمويل الأجنبي عدم بلورة ضوابط فلسطينية للتعامل مع التمويل الأجنبي، ولم ينظر قانون رقم (1) لسنة 2000م الخاص بالجمعيات الخيرية والهيئات المحلية إلى أي ضوابط، فغاب عن الساحة الفلسطينية الاتفاق على أسس عامة تضبط عملية التمويل الأجنبي ومسألة التمويل الخارجي مهمة وحساسة ولها تبعاتها على المؤسسات الأهلية وعلى المجتمع ككل، فهي تعزز وجود ونفوذ شريحة وكلاء محليين للجهات الخارجية الداعمة، وتؤثر على استدامة المنظمات الأهلية، وتجعلها مرتهلة لمواقف ورغبات الجهات الممولة وتتناسب درجة مخاطر التمويل الأجنبي عكسيا مع أداء و قدرات وإمكانيات السلطة الوطنية الفلسطينية (لدادوة وآخرون، 2001: ص 103).

ولا يقتصر مخاطر التبرعات وخاصة الخارجية على المناطق الفلسطينية، بل إن كافة البلدان الإسلامية والعربية تعاني من تلك المخاطر، حيث حذر نشطاء وخبراء حقوق الإنسان وعدد من ممثلي الجهات المانحة من مخاطر التوظيف السياسي للتمويل من قبل المانحين (مجلة الشرق العربي، 2003: ص 3).

مما لا شك فيه أن أهم مؤشرات فعالية المجتمع المدني هو استقلاله المالي عن كل شكل من أشكال السلطة السياسية والاقتصادية داخلية كانت أو خارجية. وأي استفادة له من التمويل كيفما كان حجمه ومصدره يسيء إلى استقلاليته؛ فأينما يوجد تمويل رسمي أو أجنبي توجد شروط يفرضها الممولون وهناك أهداف غير معلنة يسعون إلى تحقيقها، وغالبا ما نجد منظمات المجتمع المدني في بعض الدول العربية مثل المغرب تخضع لتلك الشروط بغية الحصول على موارد مالية لأنشطتها، كما أنها أصبحت تفضل القيام بالأنشطة التي تمولها الجهات الرسمية أو الأجنبية في مجالات مثل حقوق المرأة، ومشاكل الهجرة، والإرهاب، والشباب، بدل القيام بأنشطة تهدف إلى الاستجابة للحاجيات المحلية لهذه البلدان، وهو ما يجعل هذه الجمعيات مجرد آليات لتنفيذ المخططات الإستراتيجية للأجهزة الحكومية والدول الغربية، وبالتالي لم يعد المجتمع المدني سلطة مستقلة تقف بين الفرد والدولة للحد من تعسف السلطات العمومية وحثها على الاستجابة لحاجيات المواطنين ومن الناحية السياسية والأمنية، فتستغل الدول الأجنبية إمكانياتها المالية لتحقيق أهداف سياسية وثقافية داخل الدول العربية خاصة والنامية منها بشكل عام (رشيد، بن بيه، القدس العربي، 2010/21/8).

6- تمويل المنظمات الفلسطينية غير الحكومية:

لقد ساد اعتقاد في أوساط المانحين إن منظمات المجتمع المدني أفضل الأدوات لإحداث تغيير ديمقراطي حقيقي في الدول النامية، وقد تكون بعض الشواهد قد أثبتت مقدرة المجتمع المدني علي إحداث تغيير في بعض الحالات الإفريقية لفترات قصيرة في مطلع تسعينات القرن الماضي، وكما هو الحال في التحول الكبير في وسط وشرق أوروبا لكن مثل هذا الفهم ينقصه الدفع باتجاه علاقة سوية في عملية الإستخدام الأدوات(أبوسيف، 2003: ص110). ويعتبر تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في إحداث التحولات المرغوبة في الشرق الأوسط من نقاط الإتفاق بين الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة وهو ما تأكد في إجتماع الدول الثمانية الكبار G8 في الولايات المتحدة الأمريكية في يونيو 2002، كما تم التأكيد على ذلك خلال لقاء المستشار الألماني غيرهارد شرودر والرئيس بوش أوائل العام 2004 والإعلان المشترك الذي إتفقا فيه علي الهدف الطموح "دعم الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون والفرص الاقتصادية والأمن في الشرق الأوسط الكبير"، كما تأكد فيما بعد في القمة الأوروبية الأمريكية في قمة الناتو في إستانبول 2005 (قاسم، 2005: 27).

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

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

لقد بدأت في عقدي الثمانينات والتسعينات علاقة إعتماضية بين عدد متنامي من المنظمات المجتمعية الفلسطينية علي مصادر دعم أجنبية، وأدت هذه الإعتماضية المتزايدة إلي نتائج هامة يبرز منها في هذا السياق إثنان، الأولي زيادة التأثير الخارجي في تحديد برامج عمل وأهداف الكثير من هذه المنظمات لتقديم الدعم المتوالي من طرف، ونمو إعتماضية الطرف الأخر علي هذا الدعم لضمان الوجود، والثانية نمو شريحة منتفعة مرتبطة بمصادر التمويل ومنفصلة عن دينامية وسياق المجتمع(الجرباوي، 1995: ص 34).

لقد نتج عن التعدادات السابقة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي أجراها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس) جوانب مثيرة للإنتباه فيما يتعلق باعتماد هذه المنظمات علي الجهات المانحة الخارجية، فقد تجاوزت المساعدات الخارجية المساعدات المحلية بشكل كبير من حيث الحجم ونسبة النمو، وبين دراستي التعداد(1999 و 2006) كان هناك زيادة بمقدار 14% في الإعتماضية علي المساعدات الخارجية وزيادة أقل في الإعتماضية علي تمويل السلطة الفلسطينية وكلاهما علي حساب المصادر الأخرى، وهذه الفئة الأخرى تشتمل علي الأنشطة التي تدر الدخل، ومساعدات من السلطة الفلسطينية ومساعدات من الفلسطينيين الذين يسكنون داخل الخط الأخضر ومساعدات من فلسطيني الشتات، ومصادر إيرادات أخرى.

تظهر نتائج عام 2008 زيادة مستمرة في الإعتماضية علي المساعدات الخارجية، إلا أن هذا الرقم مشتق من مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية ولذا فهو متحيز نحو عينة من تلك المنظمات التي تتلقي المبالغ الكبرى من المساعدات الخارجية.

وفي مقارنة بين هذا الرقم وبين نتائج مسح معهد ماس في عام 1999 و 2006، فإن هذه المنظمات الفلسطينية غير الحكومية الكبرى تتلقي حوالي 80% من تمويلها من مصادر خارجية، ونسبة أقل بكثير من المساعدات عبر قنوات إيرادات من منظمات غير حكومية فلسطينية أخرى، ولعل الفارق الأكبر بين هذه المنظمات الكبيرة وبين مجموع المنظمات الفلسطينية غير الحكومية ككل، فيما يتعلق بقنوات الإيرادات غير المساعدات الخارجية هو في المعدل الأقل بكثير من الأنشطة المحففة للربح(2.5 % و 21.5 % علي التوالي).

يوضح جدول (1) فيما يلي الصورة الكاملة لمصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، وكما هو في السابق، فإن تقديرات عام 2008 منحازة لجهة المنظمات الكبرى التي تعتمد بشكل كبير علي المساعدات الخارجية وبالرغم من هذا الإنحياز، إلا أنه يمكن تحديد عدد من الإتجاهات المثيرة للإهتمام.

جدول(1): مصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية(بنسب مئوية) في الأعوام(1999، 2006، 2008)

المصدر-السنة	1999	2006	2008
مساعدات خارجية	%46.8	%60.9	%78.3
إيرادات ذاتية	28.8	21.5	%12.4
تمويل من السلطة الفلسطينية	%4.9	%0.7	%0.8
تبرعات محلية	%10.8	%9.3	%5.3
تبرعات من فلسطينيو 1948	%1.4	%3.7	%0.1
تبرعات من فلسطيني الشتات	%5.5	%3.2	%2.3
غيرها	%1.8	%0.7	%0.8
المجموع	%100	%100	%100

المصدر: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)2001، 2007، 2009- مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، 2009: ص 39.

تستمر الإيرادات الذاتية-الناجمة عن استثمار الجمعية في بعض أصولها من أجل إعادة الصرف على أنشطتها وليست بهدف الربح- بالانخفاض طوال فترة دراسة مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، 2009 وينطبق هذا - ولكن إلى حد أقل- على المساعدات من فلسطيني الشتات، أما المساعدات من فلسطينيو 1948 والسلطة الفلسطينية "وآخرون" فإنها تتقلب بشكل طفيف أعلى من القياسات الثلاثة، ولكنها تبقى هامشية وغير ذات شأن بالنسبة لمجمل إيرادات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وتشكل عادة أقل من 1% (ديفوير وترتير، 2009: ص 39-40).

وتشير تقديرات وزارة التخطيط إلى أن المساعدات للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية ارتفعت بشكل كبير في السنوات العشر الأخيرة بحوالي 500%، وأن انخفاضات جديدة بالملاحظة في التمويل الخارجي لهذه المنظمات قد حدثت في أعوام 2000، 2004، و2006. ففي عام 2000 بدأت الانتفاضة الثانية بتحويل التمويل إلى قطاع الطوارئ لكنه كان في ظل زيادة إجمالية في المساعدات للضفة الغربية وقطاع غزة. الجدول التالي يوضح تقديرات المساعدات.

جدول(2): تقديرات تمويل الجهات المانحة للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة مقابل المبالغ التي جرى مسحها (مقربة إلى أقرب ألف دولار أمريكي)

السنة	المبلغ الإجمالي الذي تم تتبعه في مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية	% إجمالي النسبة المئوية من تقديرات وزارة التخطيط	المبلغ الإجمالي الذي تم تتبعه في مسح الجهات المانحة	% إجمالي النسبة المئوية من تقديرات وزارة التخطيط
1999	39,356,000	82%	7,966,000	17%
2000	20,256,000	37%	14,228,000	26%
2001	28,476,000	31%	20,273,000	22%
2002	36,022,000	35%	46,225,000	45%
2003	30,741,000	47%	409,000,49	76%
2004	42,241,000	74%	556,000,67	119%
2005	54,684,000	27%	767,000,96	44%
2006	120,953,000	62%	103,567,000	53%
2007	146,575,000	69%	147,597,000	69%
2008	126,033,000	49%	165,035,000	64%
المجموع	645,354,000	50%	718,623,000	55%

المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بيانات التقارير الفصلية 2003-2008، نظام رصد المساعدات الدولي.

يبين الجدول نسبة المساعدات لقطاع المنظمات الفلسطينية غير الحكومية والتي تتقلب من عام إلى آخر، وفي تقديرات مماثلة لتقديرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي وعند أخذ معدل السنوات العشر الأخيرة، فإن قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية يحظى بما نسبته 10% من إجمالي المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة (ديفوير وترتير، 2009: ص 35).

قبل النظر إلى القطاعات المحدودة ومجموعات الأنشطة الممولة خارجياً للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية تم تقسيم برامج هذه المنظمات إلى فئات واسعة منها الإغاثة مقابل التنمية وبمعنى أبسط يتم التمييز بين مساعدات الإغاثة والتنمية حسب استدامة أثر النشاط وأهدافه، وعادة ما تكون مساعدات الإغاثة علي شكل مساعدات معونة مباشرة للأسر والمجتمعات المهمشة، أو إنها تأتي كاستجابة لأزمة

حادة، وفي أي من هذين الشكلين، فإن القصد هو تلبية حاجه فورية، ومن جهة أخرى، فإن مساعدات التنمية تهدف إلي خلق تحولات اجتماعية، اقتصادية أو سياسية علي المدى الطويل، وتتألف من مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتراوح بين تطوير البني التحتية إلي تمكين المرأة.

وتظهر نتائج مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية أنها تتخبط في أنشطة تنموية بواقع 1:2 مقارنة بالأنشطة الإغاثية، وقد زادت الأنشطة التي تستهدف الإغاثة، إبان فترة الانتفاضة الثانية، بشكل طفيف قبل أن تتراجع ثانية في الفترة الثالثة حين ركزت 70% من أنشطة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية علي التنمية.

وتصبح هيمنة برامج التنمية علي برامج الإغاثة في أنشطة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية مفهومة عندما نأخذ بعين الاعتبار الدور المحدود للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في برامج الإغاثة الممولة من الخارج، وبالرغم من أن هناك عدداً من هذه المنظمات تعمل في مجال الإغاثة، إلا أن القسم الأكبر من أعمال الإغاثة موازنتها تلتقطه المنظمات غير الحكومية الدولية مثل منظمة كير، وهيئات الأمم المتحدة، مثل الأونروا.

ولهذا السبب وفي سياق الزيادة الإجمالية في المساعدات للضفة الغربية وقطاع غزة، والتحول الكبير في هذه المساعدات من التنمية إلي الإغاثة، فإن هناك زيادة طفيفة في نسبة أنشطة المنظمات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع الإغاثة.

وهذا صحيح - بشكل خاص - في أوقات الاضطرابات السياسية، كما كان الحال عام 2001، ومع زيادة العنف والحاجة للمساعدات الخارجية، قد تكون الجهات المانحة اختارت أن توجه الكثير من تمويلها عبر قطاع المنظمات الحكومية وغير الحكومية الدولية بدلاً من الدخول في مجال التسييس مع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، حيث يمكن إساءة تفسير الدعم من الجهات المانحة وكأنه دعم لاستمرارية الانتفاضة، أو أن تذهب الأموال إلي السلطة الفلسطينية وهو ما لا يرغب فيه الكثيرون في مجتمع المانحين.

هذا وأظهرت المراجعة الإحصائية للمساعدات للضفة الغربية وقطاع غزة مدي اختلاف مجموعات الدول المانحة من حيث كمية نوع المساعدات المقدمة لفلسطين علي مدار السنوات العشر التي تم دراستها، كما تظهر كيفية تفاعل هذه المجموعات مع البيئة السياسية، وقد أظهر مسح للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية أن هناك اختلافات بين مجموعات المانحين أيضاً من حيث تمويلها للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية وفقاً للتالي: (ديفووير، وترتير، 2009: ص 41-43).

1- المساعدات الأوروبية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية وفقاً لمسح للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية، فإن الدول المانحة الأوروبية هي-حتى الآن-أكبر الجهات المانحة لقطاع المنظمات الفلسطينية غير الحكومية بنسبة 67.8% من إجمالي التمويل في عام 2008.

2- مساعدة الولايات المتحدة للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية من المثير للدهشة- حسب المسح- أن الولايات المتحدة ساهمت بـ 4.3% فقط من المساعدات الخارجية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في عام 2008.

3- المساعدات متعددة الأطراف (الأممية) للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية، فيبدو أن التمويل متعدد الأطراف (الأممية)، الذي يوزع أساساً عن طريق منظمات الأمم المتحدة والبنك الدولي، يرتبط مع المساعدات الأوروبية في علاقة سلبية ارتفاعاً وانخفاضاً، ففي الوقت الذي انخفضت فيه المساعدات الأوروبية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية خلال الانتفاضة، فإن المساعدات الخارجية متعددة الأطراف ازدادت، ومثلما ذكرنا سابقاً، فقد تسبب الاضطراب السياسي والأزمات في حدوث تحولات في المساعدات الخارجية بعيداً عن التنمية والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية باتجاه البرامج الإغاثية التي تنفذها منظمات حكومية وغير حكومية دولية كوسيلة لمعالجة الأزمة في فلسطين، دون الدخول في سياسة الانتفاضة.

4- مساعدات الدول العربية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية، علي عكس الأوروبيين أو الأمريكيين، فإن المساعدات العربية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية زادت بشكل كبير أبان الانتفاضة، حيث كانت تشكل حوالي 4.5% من إجمالي المساعدات، إلا أنها ازدادت إلي ذروة بلغت حوالي 18.5% في العام 2003 وعندما بدأت حدة الانتفاضة بالتراجع تراجعت معها المساعدات العربية إلي 10% من إجمالي المساعدات عام 2008.

5- الجهات المانحة الحكومية وغير الحكومية، لقد سعي مسح المنظمات غير الحكومية الفلسطينية إلي فرز المانحين في مجموعتين حكومية وغير حكومية، وفيما يلي فإن المؤسسات متعددة الأطراف (الأممية) مدرجه في الفئة الحكومية ويتم فصلها فقط من أجل تسليط الضوء علي اتجاهات معينه عام 1999، ثم انخفضت مساهماتها في عام 2001، ومع بداية الانتفاضة الثانية زاد التمويل من الجهات المانحة غير الحكومية بشكل كبير من 40% إلي 62% ومنذ 2001 بقيت مساعدات الجهات المانحة غير الحكومية أعلي من المساعدات الحكومية، ووفقاً لمسح المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فإن مساهمات الجهات المانحة الحكومية انخفضت بشكل كبير مع بداية الانتفاضة من 61% إلي 38% ويظهر المسح أن الحكومات المانحة فضلت العمل مع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية المحلية من خلال المنظمات.

6- الجهات المانحة غير الحكومية، كانت الجهات المانحة الخارجية غير الحكومية تقدم أقل من النصف بقليل من المساعدات الخارجية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية المحلية وفي المنظمات الدولية غير الحكومية منذ العام 2001 فصاعداً، وإذا تم قياس المنظمات متعددة الأطراف منفصلة عن المساعدات الحكومية (فإنها تساهم بـ 12.2% في مجموع المساعدات للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية في 2008)، وتساهم الشركات المباشرة الحكومية مع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بثلاث إجمالي المساعدات.

7- الجهات المانحة الحكومية، وكما ورد في الفقرات السابقة، فإن التناقص في المساعدات الحكومية للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية يسير بالتوازي مع زيادة في الشراكات بين هذه المنظمات والهيئات متعددة الأطراف، فعلي سبيل المثال، خلال فترة الانتفاضة، شكلت المساعدات متعددة الأطراف للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية 75% مجموع المساعدات الحكومية مقابل 25% فقط في عام 2008.

7- آليات ومتطلبات تجنيد الأموال:

تشكل التبرعات النسبة العظمى من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية، وللحصول على التبرعات لا بد من إتباع الآليات والأساليب والوسائل المناسبة التي تقنع المانحين في تقديم التبرعات المطلوبة، ومن أهم تلك الوسائل: (مقابلة مع: الشوا، غزة: 25 إبريل، 2011).

- 1- إعداد المشاريع والبرامج بشكل علمي وسليم وبما يتناسب مع أهداف المؤسسة ورسالتها.
- 2- الاتصال بالمؤسسات المانحة العاملة ضمن مجال مشاريع وبرامج المؤسسة وإرفاق منشورات وتقارير عن المؤسسة ومجال عملها وأهدافها والمشاريع التي نفذتها، وعدد الفئات المستفيدة من خدماتها، وذلك لإقناع المؤسسات المانحة بجديتها وكفاءتها ومصداقيتها.
- 3- إقامة مواقع خاصة بالمؤسسات الأهلية على شبكة الإنترنت توضح أهداف ونشاطات المؤسسة الأهلية، وكذلك استغلال وسائل الإعلام الأخرى لنشر أهدافها ومشاريعها.
- 4- استغلال المناسبات الوطنية والدينية لإبراز أنشطة وفعاليات المؤسسة بشكل يظهر دورها الإيجابي في خدمة المجتمع، وبالتالي استغلال ذلك في حملات جمع التبرعات.
- 5- إشراك الشخصيات الوطنية والإسلامية ذات السمعة والمصداقية في حملات جمع التبرعات، وفي الاتصال بالمؤسسات المانحة، كون تلك الشخصيات تزيد من ثقة الممولين بالمؤسسة الأهلية.
- 6- استخدام المنظمة وسائل توثيق لأنشطتها وبرامجها المنفذة لكسب ثقة الممولين بمصداقيتها، ولكسب ثقة ممولين آخرين تسعى المؤسسة لبناء علاقات معهم لدعم برامج أخرى.

7- استغلال المواسم والظروف التي تزيد فيها تبرعات المانحين، كنهاية العام أو خلال شهر رمضان حيث يتم إخراج الصدقات والزكاة، أو لدى حدوث أحداث تزيد من التعاطف الشعبي مع المجتمع الفلسطيني.

كما وأنه لا بد من الإعداد الجيد لهذه الآلية من خلال: (هايز وآخرون، 2008: ص5).

- 1- العمل على تقدير التمويل المراد الحصول عليه على مدى السنوات (2-3) القادمة.
- 2- إعداد وتطوير سياسات وإجراءات لوائح تجنيد الأموال.
- 3- عقد ورش عمل لتقييم الحاجة إلى التمويل.
- 4- تقييم القدرات في مجال جمع التبرعات لإجراء وكيفية بناء القدرات في جمع التبرعات وتنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.
- 5- كيفية استهداف الجهات المانحة، على الصعيدين المحلي والدولي وما هي متطلباتها.
- 6- كيفية كتابة مقترح لتمويل المشروع.
- 7- إعداد مخطط لإعداد التقارير المالية.
- 8- وضع خطة لكتابة وثيقة التخطيط الاستراتيجي لجمع التبرعات من خلال تنفيذ رصد دوري لجميع أنشطة جمع الأموال.

ونظراً لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للجمعيات الأهلية حق جمع التبرعات من الجمهور أو من خلال إقامة الحفلات أو من الأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الإجتماعية التي أنشئت من أجلها وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة (قانون رقم (1) لسنة 2000: الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون).

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

- 1- البناء التنظيمي السليم، الذي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات وأن يعمل على تحديد أهداف المنظمة.
- 2- الكفاءة المؤسسية، أي فاعلية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.
- 3- سياساتهم التمويلية ومدى قدرة المنظمة التي تحصل على المنحة على تطبيقها.

- 4- القيادة الفاعلة، وهي قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون وتحفيز الطاقات من أجل العمل.
- 5- درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الأهلية.
- 6- إدارة الموارد البشرية، أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- الكفاءة التسويقية، وتهدف إلى وجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها وللعمل على إستقطاب الفئات المستفيدة.
- 8- أنظمة وأساليب العمل، وهي مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة.

المبحث الثاني

المنظمات غير الحكومية

- 1- مقدمة
- 2- تعريف المنظمات غير الحكومية
- 3- خصائص المنظمات غير الحكومية
- 4- مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين
- 5- أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في فلسطين
- 6- تصنيف المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
- 7- الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية

1- المقدمة:

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجداً كبيراً وانتشاراً واسعاً للمؤسسات 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 وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها، ولقد أصبح من المتاح للمؤسسات الأهلية في بلادنا العمل علي كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير وأصبحت تعمل في مختلف الانشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع(عطية، 2006: ص38).

والمنظمات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي تقيم وتنفذ في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات 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 غير الحكومية، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية(لدادوة، 2001: ص112).

وقد أشارت كثير من الدراسات إلي أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية منها التنمية والتعليم والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافةً إلي خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، 2001: ص83).

2- تعريف المنظمات غير الحكومية:

تطلق عدة مصطلحات علي المنظمات غير الحكومية كالمنظمات غير الربحية والمنظمات الأهلية وغيرها، فالبعض يطلق مصطلح منظمات غير ربحية أو المنظمات الطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة كما يطلق عليها في الولايات المتحدة الامريكيه، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية كما يطلق عليها في بريطانيا، أو وكالات تطوعيه كما يطلق عليها في الهند، أو الجمعيات الأهلية كما يطلق عليها في الدول العربية ومنها فلسطين(أبو الجديان، 2007: ص27).

ويمكن القول أن كل هذه المصطلحات تؤدي إلي نفس المعنى، ونقدم فيما يلي سرداً لبعض التعريفات الرسمية والعلمية لهذا المصطلح، حيث يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلي مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلي حد كبير عن الحكومات وتتسم بصورة رئيسيه بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونيه أكثر من كونها أهدافاً تجاربه، وتسعى بصوره عامة إلي تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو الاضطلاع بتنمية

المجتمعات المحلية، كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى الهيئات المنظمة رسمياً ومنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره (عبد العزيز، 2007: ص 23).

أما مدني فقد عرف المؤسسات غير الحكومية بأنها "منظمات أو مؤسسات اجتماعيه وغير ربحيه لا صله لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو مؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان بالفدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، وسواء كانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسة والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينه أو بالنفع علي المواطنين بصفه عامه كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربه الفقر ونحو ذلك(شبير، 2004: ص 33).

ومن أهم ما يميز المؤسسات الأهلية بأنها ترتبط بمصالح جميع فئات المجتمع بلا استثناء، ومن أمثلة المؤسسات الأهلية، الجمعيات التعاونية، النقابات العمالية والمهنية، الجمعيات الأهلية، الاتحادات الطلابية، النوادي الرياضية والأندية الأدبية والثقافية، وأمثلة هذه الجمعيات نقابات المهندسين والعمال والأطباء والموظفين في مؤسسة أو شركة كبري والمعلمين وجمعيات حقوق الإنسان وجمعيات مكافحة العنف الأسري وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق المرضى وجمعيات تحفيظ القران وجمعيات الدفاع عن حقوق العمال الأجانب وجمعيات عمال النظافة... الخ. فالمجال لا يتسع لذكر الأمثلة، والذي قد يشتمل على نشاط عام أو يمثل مصالح مشتركة يستطيع تكوين نشاط أهلي مستقل عن السلطة من خلال نظام فاعل لبث الوعي أو الدفاع عن المصالح بالوسائل السليمة المختصرة، والتنسيق مع الأجهزة الحكومية وتمثيل المواطن في صياغة الأنظمة مقابل السلطة أو أصحاب العمل أو البنوك والتجار... الخ. (مغازي، 2005: ص 9).

أما وفق قانون رقم (1) لسنة 2000م فإن الجمعية أو الهيئة هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية(قانون رقم (1) لسنة 2000: الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون).

3- خصائص المنظمات غير الحكومية:

تلعب الخصائص التي تميز عمل المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً في تحديد طبيعة دورها عن غيرها من المنظمات ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (ناجي، 2008: ص 41).

1- الجمعيات والمنظمات غير الحكومية تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع إحتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطن.

2- تقوم الجمعيات والمنظمات غير الحكومية علي الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

3- تعد الجمعيات والمنظمات غير الحكومية مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلي الربح المادي كغرض أساسي للوجود وحصراً علي توفير الخدمات التي تقابل إحتياجات المواطنين.

4- لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي، لها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.

5- الهيكل التنظيمي للمنظمات غير الحكومية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة، ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم علي أداء الخدمات.

6- تعتمد الجمعيات والمنظمات غير الحكومية في تمويلها علي ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا، وعلي ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلي عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل علي دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية.

7- تمارس المنظمات غير الحكومية عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن الانقلابات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

8- أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظام والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.

9- تتمتع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية بسلطة أوسع من حيث إختيار موظفيها وفقاً لما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المختصين في مجال الخدمة المقدمة، بالإضافة إلي الإستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

- 10- الرقابة علي المنظمات غير الحكومية يخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كوزارة الداخلية، بالإضافة إلي رقابة الجهة الإدارية المتخصصة والتي شاركت بمنح التراخيص وفقاً للتخصص ومنها إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية علي الجمعيات الإغاثية، وإشراف وزارة الصحة علي الجمعيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات التي تقدم الخدمات الطبية.
- 11- توفر الجمعيات والمنظمات غير الحكومية جهد كبير بما قد يقع علي الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة.
- 12- الجمعيات والمنظمات غير الحكومية ضرورة لكل المجتمعات واستمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية ظاهرة صحية في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
- 13- تعد الجمعيات والمنظمات غير الحكومية أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة علي التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

4- مراحل تطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

تاريخ حافل وسجل مزدهر بالإنجازات سطرته المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، منذ أوائل القرن الماضي ولا زالت، وحاضر مزدهم بالتحديات المختلفة والتساؤلات العديدة حول طبيعة دورها في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمراحل التي مرت بها المؤسسات غير الربحية في فلسطين يمكن ذكرها فيما يلي: (أبو رمضان، 2006: ص 37).

1- **المرحلة الأولى:** امتداد من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967: عايشة الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية واحتلال إسرائيل لأراضي عام 1948، كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى 4 حزيران عام 1967، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي وركز علي بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعني بشؤون المرأة والطفل.

2- **المرحلة الثانية:** من عام 1967 وحتى عام 1994: لقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها حيث ركزت علي سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها أضافه إلي دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة علي الهوية الفلسطينية وعززت صمود الشعب الفلسطيني وأمدته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال ومن الجدير ذكره إن هذه المرحلة شهدت تطورا وتحولا نوعيا في أداء

المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام 1987 لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب البعض إلي اعتبارها بداية لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة أشكال حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني علي الصمود والمقاومة ودعمت قدرته في المحافظة علي اقتصاده وحمايته من الانهيار جنباً إلي جنب مع المحافظة علي خدمات قطاعات مختلفة من أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

3- المرحلة الثالثة: من عام 1994 وحتى الآن: بدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وإستمرت إلى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية الجهة المسؤولة والتي تحملت جزءاً هاماً في معادلات التنمية، والعمل الأهلي وبعد قيام السلطة الفلسطينية قد أخذ الطابع المهني والتخصصي بما إستلزم ذلك من بني إدارية وهيكلية تفرضها متطلبات الواقع الجديد وخلال هذه المرحلة إستمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها حيث تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للمنظمات الأهلية نظراً للإعتبارات التالية:

- أ- زوال المعوقات والعراقيل والضغطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها.
- ب- ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية.
- ت- إستحواذ برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية علي نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة.

5- أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في فلسطين:

لقد حظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التنموي، ودورها في مجال العلاقات بين الدول والشعوب، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها هذه المنظمات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، مثل مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، ومؤتمر بكين المعني بالمرأة، ومؤتمر الأمم المتحدة للسكان.

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية الفلسطينية، وقد تجاوزت هذه

المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها، وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في تطوير هذه المنظمات وتعزيز دورها في المجالات المختلفة، ومن هذه الأدوار قيامها بدور نشط في مجال تعزيز الشفافية وإشاعة روح المساءلة في المجتمع الفلسطيني، وحتى تستطيع تأدية دورها بكفاءة يفترض أن تتحلى بدرجة كبيرة من النزاهة والشفافية في بنائها وعملها، وهذا يعزز من دورها في تقديم خدماتها للمواطنين، وفي تأدية رسالتها، وكذلك تعزيز دورها في مجال مساءلة الحكومة، وتشكيل رقابة فعالة (لدادوة، حسن وآخرون، 2001: ص 19).

كما ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة مثل التنمية والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث والتدريب التنموي المهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، 2001: ص 77).

وهناك وجهة نظر تقول بأن المنظمات غير حكومية هي عبارة عن إطار تعبوي لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفاعلة في العملية التنموية المعتمدة أساساً على البشر، كما يمكن إعتبارها بمثابة وسائط إجتماعية لإحداث التغيير في ظل سياسات الخصخصة وتراجع دور الدولة، وقاعدة للتحويل الديمقراطي (الباز، 1997: ص 126).

كما يمكن القول بأن المنظمات غير الحكومية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني لوجودها خارج إعتبرات الريح وخارج إعتبرات السيطرة، ولكونها تتشكل على أساس المصلحة المشتركة، ولعقلانية عملية إتخاذ القرار فيها من خلال الحوار المباشر، كما إنها تجسد الديمقراطية المباشرة (بشارة، 1996: ص 18).

وفي فلسطين عملت المنظمات الأهلية الفلسطينية طيلة عشرات السنين في الضفة الغربية وقطاع غزة وفقاً لدستور وقوانين تنظيم علاقة المجتمع الفلسطيني بمؤسساته الرسمية والشعبية، وقد تنوعت الخدمات التي قدمتها المؤسسات الأهلية على المستويين العمودي والأفقي، فقد شملت قطاعات إجتماعية أوسع نتيجة حرية حركتها وإندفاعها للمساهمة في عملية البناء، ويمكن تلخيص العناوين العريضة لهذه الخدمات في مجال المحافظة على البيئة، في مجال الثقافة، في مجال حقوق الإنسان، في مجال التنمية الاقتصادية، في مجال التدريب والتأهيل، في المجال الصحي، في مجال المرأة والطفل (أبو علبه، 2003: ص 44).

6- تصنيفات المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة:

لقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت لذلك، وفقاً لطبيعة النشاط والحجم والعضوية والوظيفة والتي علي أساسها تم تصنيفها إلى 19 نوع وفقاً لطبيعة النشاط حسب إحصائيات وزارة الداخلية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات لعام 2011، وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب طبيعة نشاطها

#	نوع الجمعية	العدد	#	نوع الجمعية	العدد
1	الجمعيات الطبية	36	11	الجمعيات العائلية والعشائرية	14
2	جمعيات الأخوة	3	12	جمعيات التعليم	12
3	الجمعيات الاجتماعية	401	13	جمعيات الشباب والرياضة	55
4	جمعيات الأمومة والطفولة	42	14	جمعيات المعاقين	32
5	جمعيات حقوق الإنسان	7	15	جمعيات إسلامية	34
6	جمعيات التعليم العالي	14	16	جمعيات السياحة والآثار	2
7	الجمعيات الأجنبية	67	17	جمعيات البيئة	12
8	الجمعيات النقابية	39	18	جمعيات الثقافة والفنون	69
9	الجمعيات الزراعية	37	19	جمعيات الخريجين	8
10	جمعيات الصداقة	3	المجموع الكلي للجمعيات		887

المصدر: وزارة الداخلية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات لعام 2011.

يلاحظ من الجدول السابق بان عدد ونوع المنظمات غير الحكومية يختلف من نوع إلى آخر وذلك وفق الأهمية ووفقاً لطبيعة الحاجة، فنلاحظ بأن تعداد الجمعيات الاجتماعية يعادل النصف كونها تقدم خدماتها لشريحة عريضة من المستفيدين بما يتناسب والحالة الاجتماعية السائدة في قطاع غزة.

كما وتم تصنيف الجمعيات والمؤسسات وفقاً لموقعها الجغرافي في قطاع غزة وتم تقسيمها إلى 5 مناطق جغرافية حسب إحصائيات وزارة الداخلية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات لعام 2011، وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول قم (4) يوضح تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي

#	اسم المحافظة	العدد	#	اسم المحافظة	العدد	
1	محافظة رفح	84	4	محافظة الوسطي	108	
2	محافظة الشمال	142	5	محافظة خان يونس	110	
3	محافظة غزة	443	المجموع الكلي للجمعيات			887

المصدر: وزارة الداخلية- مديرية الشؤون العامة- دائرة الجمعيات لعام 2011

يلاحظ من الجدول السابق بأن تعداد المنظمات غير الحكومية يعادل النصف كون محافظة غزة تعتبر من أكثر المناطق كثافة للسكان ولاعتبار آخر وهو القرب من مركز القطاع حيث المؤسسات الحكومية وغير الحكومية وتركز المؤسسات الخاصة.

7- الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية:

كثير من الصعوبات تواجه المنظمات غير الحكومية منها ما هي داخلية فيمكن السيطرة عليها ومنها ما هي خارجية أي خارجة عن سيطرة المنظمة، ومن أمثلة ذلك: (الشوا، 2008: ص41).

1- عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني (إما بحسن نية أو سوء نية) للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة علي الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية علي صعيد البني الداخلية للمنظمات غير الحكومية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد في تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي، بالإجمال لم تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلاً من الاقتصار علي بعض مخرجات التنمية.

2- عدم الإدراك الكافي لبعض المنظمات غير الحكومية للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً، وضرورة تحولها من مؤسسات إغاثية، فئوية سياسية، عائلية، وفردية إلي مؤسسات تنمية مهنية وديمقراطية وشفافة، كما إن مهام الانتقال الديمقراطي وبناء المجتمع المدني يستدعي بالضرورة نظاماً مؤسساتياً يختلف نوعياً عن البني التقليدية السابقة.

3- إدراك بعض المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وإحجامها عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوي سياسية أخرى علي المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها.

4- هناك بعض المنظمات غير الحكومية الفلسطينية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً علي زعامتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياه تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

5- هناك بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبعها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتداداً لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي.

6- تنظر بعض المنظمات غير الحكومية الفلسطينية إلي عمليات التطور المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة، وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم علي ضرورة التطوير المؤسسي بالمفهوم الذي يرونه هم لأغراضهم وأهدافهم، ويعتقد هذا الفريق، إن عملية التطوير المؤسسي هي عملية داخلية يجب أن تتم بالتدرج ووفق أولويات واحتياجات المؤسسة نفسها إن هذا الفريق أيضاً يعتقد بأن عملية البناء المؤسسي يجب أن تستند إلي رؤية ومفاهيم ووسائل محلية خالصة، كما يجب أن تستند إلي التطور التلقائي الطبيعي لمؤسسات المجتمع المدني.

7- عدم الاهتمام بتطوير الكادر البشري لدي تلك المؤسسات، وكذلك عدم سعيها لتطوير برامج الحوكمة الخاصة بها، كذلك اعتماد تلك المنظمات غير الحكومية علي المشاريع التنفيذية القصيرة محدودة الزمن وعدم توفر البرامج الإستراتيجية طويلة الأمد، أيضاً عدم وجود استقرار مالي لدي المؤسسة وعدم وجود تمويل مستقر.

8- عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية قد يعيق إلي أبعد حد، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية وإن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة، وذلك بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة ويستند هذا الرأي إلي أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي(عبد الهادي، 2004: ص74).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً- مقدمة

ثانياً- الدراسات المحلية (ال فلسطينية)

ثالثاً- الدراسات العربية

رابعاً- الدراسات الأجنبية

خامساً- المقارنة والتعليق

أولاً- المقدمة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد عدة دراسات عالجت المتغيرات التنموية، أو دراسات اهتمت بتقييم أداء المنظمات الأهلية، أو بفعالية برامج التمويل وكيفية إستمراريتها، بحيث تم إجراؤها على مجتمعات دراسة محلية ودولية أخرى، وبعض الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات التطوعية أو غير الحكومية من زوايا أخرى، ولقد حاول الباحث خلال تناوله لعدد من الدراسات التركيز على أهم الأبحاث والدراسات الفلسطينية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وعددها (12) والدراسات العربية وعددها (6) والدراسات الأجنبية وعددها (7)، وقام الباحث بترتيب عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وركز الباحث على أهم ما جاء في تلك الدراسات كأهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها وكذلك ما أوصت به، ومن ناحية أخرى حاول الباحث الاستفادة من تلك الدراسات والبناء عليها بتجنب القصور من جهة والإضافة بما يخدم أهداف الدراسة من جهة أخرى، ومن هذه الدراسات:

ثانياً- الدراسات المحلية (الفلسطينية):

1. دراسة: أبو حماد(2011) بعنوان "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى توصيف وتحليل مدى مساهمة التمويل الدولي في إحداث تنمية سياسية في قطاع غزة وعن برامج التنمية السياسية التي نفذتها المؤسسات الأهلية الفلسطينية المتلقية للدعم ومدى ملائمتها لبرامجها التنموية مستخدمة أداة الاستبيان على مجتمع المؤسسات الدولية وشركاؤهم من المؤسسات الأهلية المحلية التي تبنت برامج تنموية سياسية وقد خلص الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- 1- أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين بسبب سعيه إلى تحقيق غايات سياسية للدول المانحة في المجتمع الفلسطيني، والمساعدات التي قدمتها المنظمات الدولية تمت وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية، وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني.
- 2- أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية.

3- فشل سياسات المانحين التنموية في إحداث تنمية اقتصاديه فلسطينية حقيقية، لأنها تمت بدوافع سياسية لإنعاش العملية السلمية وليس لبناء اقتصاد فلسطيني قوي ومستقل، ولأن الدول المانحة وعلى

رأسها الاتحاد الأوروبي قدمت هذه المساعدات وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية، وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني، وربطت المساعدات التي قدمت للتنمية بتقدم العملية السلمية. هذا وقد قدم الباحث التوصيات التالية:

1- أوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسات الأهلية لبرامج التمويل التي تتسجم مع أولويات الخطة الوطنية، وقيام المؤسسات الأهلية بوضع خطة إستراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي.

2- توعية المؤسسات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية، وضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ واضحة المعالم ومتفق عليها، بين جميع الأطراف المعنية، (الجهات المانحة، السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الأهلية).

3- يجب أن تستند هذه الخطة إلى تحديد دقيق لاحتياجات المجتمع الفلسطيني في المرحلة الراهنة، وخاصة احتياجات وأولويات الفقراء الفلسطينيين، والتأكيد على تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم الجانب المالي في المؤسسات الأهلية ليكون أكثر وضوحاً وشمولية.

4- العمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي وتأسيس مشاريع إنتاجية تملكها المؤسسات كي تقلل من الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.

5- أن تعزز المؤسسات المانحة مشاركة المجتمع المحلي في وضع السياسات وإعداد خطط الطوارئ والتنمية عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة، وتمكينها من تطوير مقترحات مشاريع وسبل تجنيد الأموال.

2. دراسة: أبو راس (2010) بعنوان "انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس وأثرها على تمويل أنشطتها حيث شمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس الحاصلة على ترخيص ولها مقر تمارس به عملها ولها إدارة محددة تمارس إدارتها، وقد بلغ عدد هذه المؤسسات 96 مؤسسة، وبلغ عدد عينة البحث 21 مؤسسة، وكان من مبررات تنفيذ هذه الدراسة أهمية المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني، ووجود عدد كبير من المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس، وضعف أنشطة هذه المؤسسات مقارنة بعددها.

لقد تمت دراسة خمسة جوانب رئيسية وهي، واقع إدارة المؤسسات الاهلية، أسباب ضعف إدارة المؤسسات الاهلية، واقع تمويلها، أثر ضعف الإدارة على تمويل أنشطة المؤسسة، وأخيراً العقبات التي تواجه تمويل الأنشطة، حيث أن الباحث قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في حصوله على البيانات المطلوبة، وكان من أهم نتائج الدراسة هي التالي:

- 1- وجود ضعف في إدارة المؤسسات الاهلية انعكس على قدرة هذه المؤسسات في الحصول على تمويل أنشطتها.
 - 2- أن من أسباب ضعف الإدارة عدم وجود موظفين إدارة لدى هذه المؤسسات واعتمادها على المتطوعين.
 - 3- أن المؤسسات تمثلت بشروط الممولين والقيود المفروضة من قبل الحكومية على حسابات هذه المؤسسات.
 - 4- وجود إجماع وتوافق من قبل إدارة المؤسسات على وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى المؤسسات الاهلية يجب العمل على تطويرها وتعزيزها.
- وكانت أهم التوصيات التي نادي بها الباحث هي:

- 1- ضرورة العمل على تعزيز المهارات الإدارية لإدارات المؤسسات الاهلية الصغيرة من خلال برامج تدريبية فعالة.
- 2- استشارة المؤسسات الاهلية بمستشارين إداريين وماليين لتعزيز قدرة المؤسسة على تمويل أنشطتها.
- 3- وضع معايير علمية ومهنية لمجالس إدارة المؤسسات.
- 4- تطوير مصادر تمويل محلية وذاتية فعالة لتفعيل دور المؤسسات وتعزيز قدرتها على تنفيذ خططها، وتقلل من تنافس المؤسسات على التمويل الخارجي.
- 5- إجراء دراسات وأبحاث لمناقشة المشاكل المترتبة على الشروط التي يفرضها الممولين.
- 6- دراسة دور السلطة الوطنية في الرقابة على عمل المؤسسات الاهلية ومعايير ترخيصها.

3. دراسة: زايد(2010) بعنوان "دراسة مسحية حول تأثير الانقسام على المنظمات الأهلية في جنين".

هدفت الدراسة بشكل رئيسي نحو معرفة أثر الانقسام الفلسطيني الداخلي الذي تلا سيطرة حركة حماس على قطاع غزة بتاريخ 14\6\2007م، على عمل المؤسسات الأهلية في مدينة جنين، وتشير الدراسة إلى

أن المؤسسات الأهلية لعبت دوراً بارزاً على صعيد دعم صمود الشعب الفلسطيني وحركة التحرر الوطني في وجه ممارسات الاحتلال الإسرائيلي على مر العقود الماضية ولغاية الآن. وقد بحثت الدراسة في المشاكل والمعوقات التي ظهرت في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في مدينة جنين نتيجة الانقسام الفلسطيني الداخلي وما تبعه من تداعيات على مستوى الأداء الإداري للمؤسسات ومستوى التمويل الذي تحصل عليه، بالإضافة لتأثير ذلك الانقسام على حجم المشاريع والخدمات والأنشطة التي تنفذها المؤسسات الأهلية لصالح المجتمع المحلي، وحاولت الدراسة وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها مساعدة هذه المؤسسات على تجاوز هذه المشاكل والحد من تأثيرها على المؤسسة ككل، وأظهرت نتائج الدراسة التالي:

1. أن (73.3%) من مجموع المؤسسات الأهلية التي شملتها الدراسة تأثر بشكل سلبي من الانقسام الفلسطيني الداخلي.

2. أن (40.9%) من المؤسسات تأثرت بشكل عالي من هذا الانقسام.

3. أن (59.1%) منها تأثرت بشكل متوسط، كما أن (60%) من المؤسسات المتأثرة بالانقسام عانت من تراجع الأداء الإداري.

4. أن (63.3%) عانت من تراجع في حجم التمويل و (60.7%) عانت من تراجع في حجم المشاريع والخدمات والأنشطة التي تقدمها.

وقد عزت الدراسة أسباب التراجع الأداء الإداري للمؤسسات الأهلية إلى تغير الهيئات الإدارية ومدراء المؤسسات بنسبة (38.9%)، بالإضافة لحالة الاستقطاب السياسي الكبيرة في المجتمع الفلسطيني بنسبة (33.3%)، كما أظهرت الدراسة أن السبب الرئيسي في تراجع التمويل الذي تحصل عليه المؤسسات في ظل الانقسام إلى زيادة القيود المفروضة على عمل المؤسسات الممولة بنسبة (63.6%). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة قيام أصحاب القرار السياسي الفلسطيني من كل الأطياف بتحييد المؤسسات الأهلية الفلسطينية من دائرة الصراع ووقف الانتهاكات الممارسة بحقها، وتسهيل مهمتها الإنسانية والتنموية من أجل وصول خدماتها لكافة الشرائح وخاصة الفئات المهمشة والفقيرة في المجتمع، دون تمييز في الانتماء السياسي.

2- كما أوصت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسات الأهلية بدورها الإصلاحي، وتعزيز السلم الأهلي، ومحاولة الضغط على كل الأطراف السياسية المتصارعة لإنهاء حالة الانقسام والرجوع للمصالح والثوابت الوطنية للشعب الفلسطيني.

4. دراسة: حماد (2010) بعنوان "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجه نظر مديري المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع) معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيار الفاعلية، معيار الأثر، ومعيار الاستدامة(، تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع 160 استبانة واسترد 145، أي ما نسبته % 90.6 وأظهرت نتائج الدراسة:

1- أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة % 73.9، ومعيار الكفاءة بنسبة % 69.16، ومعيار الفاعلية بنسبة % 68.23، ومعيار الأثر بنسبة % 70.93، ومعيار الاستدامة بنسبة % 69.34.

2- عدم وجود فروق تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية "العمر، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة"، وخصائص المنظمات غير الحكومية "عمرها، عدد المشاريع وعنوان المنظمة"، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1- أنه من الضروري أن تراعى إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها.

2- التركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.

3- زيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن يراعى تعزيز معيار الاستدامة.

4- ضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم.

5. دراسة: قيطة (2009) بعنوان "الآثار المترتبة من تمويل وكالة التنمية الأمريكية في تطوير

المجتمع الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان التمويل المقدم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ساهم بشكل أساسي في تلبية متطلبات التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني ولكنه لا يلبي طموحات وتطلعات الفلسطينيين، قدمت الدراسة بعض النتائج أهمها:

1- أن هذه الأموال أدت إلى بعض الإنجازات، ولا سيما في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات الأساسية، فإنها لم تتمكن من تمكين المجتمع الفلسطيني من تحقيق الاستقلال وتقرير المصير ووضع الأسس اللازمة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

2- أن التمويل المقدم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للمنظمات غير الحكومية لم يكن قادر على تطوير الاقتصاد الفلسطيني، وعلى توليد فرص عمل مستدامة، أو للحد من سرعة تأثر الاقتصاد والاعتماد على العوامل الخارجية، كما وقد فشلت هذه المساعدة من خلال السياسات والممارسات الإسرائيلية.

وقد خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات إلى كل من المنظمات الفلسطينية غير الحكومية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لتحقيق المفهوم لفعالية تمويل الوكالة الأمريكية في تنمية المجتمع الفلسطيني:

1- ينبغي على المنظمات غير الحكومية تمكين وزيادة قدراتها الذاتية في مجال الإدارة الحديثة، مثل تحديد الرؤية وتحديد الأهداف العامة ووضع الاستراتيجيات والبرامج والميزانيات والرصد وإجراء تقييم الأثر وتعزيز استخدام التغذية الراجعة في استعراض الاستراتيجيات والبرامج والإبلاغ وصنع القرار والمساءلة والشفافية.

2- ينبغي على الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إقامة روابط بين جهود الإغاثة الطارئة والتنمية طويلة الأجل للبرامج التي تسهم في التنمية المستدامة على أن تكون مواءمة للأوليات الفلسطينية.

6. دراسة: شرف(2005) بعنوان "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي لهذه المؤسسات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي:

1- أن الدول الأجنبية تعتبر هي المصدر الأكبر لتمويل المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تليها مؤسسات الدعم العربية.

2- وأنه توجد علاقة ليست بالبسيطة بين وجود ومستوى الرقابة المالية وبين مستوى تمويل المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وأن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تعاني من كثير من مواطن الخلل والقصور في نواحي الرقابة المالية وأنظمة الضبط الداخلي.

وختاماً خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات منها:

1- تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، بحيث يزيد من درجة ثقتها ومصداقيتها لدى الممولين والمتبرعين بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لاستمرارها في تقديم خدماتها تجاه المجتمع المدني الفلسطيني الذي هو بأمس الحاجة لتلك الخدمات لتعزيز صموده وثباته في وجه التحديات القائمة والإحداث العسيرة التي يعيشها بشكل متواصل.

2- إضافة إلى ضرورة بيان مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية.

3- بيان اثر تطبيق الإجراءات الرقابية على الجوانب المالية التي هي عصب الحياة ووسيلة الاستمرار والبقاء بالنسبة للجمعيات الأهلية التي تعتمد بنسب كبيرة جدا على التبرعات والهبات التي تحصل عليها من المؤسسات المانحة والمتبرعين سواء في الداخل أو الخارج .

7. دراسة: القارووط(2004) بعنوان "أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس".

هدفت الدراسة إلى بحث أهم المعوقات الذاتية والبيئية، التي تؤثر على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية في فلسطين. فهي دراسة ميدانية تستهدف 32 منظمة متخصصة وتستخدم المنهج الوصفي في جمع البيانات.

من أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة التالي:

- 1- ضعف عام بالدور الرقابي للمرجعيات العامة للمنظمات المبحوثة.
 - 2- غياب دور مجلس الإدارة لصالح المدير العام، وتفرد معظم الصلاحيات.
 - 3- هناك ضعف على مستوى العمل الإداري، ضعف في تبني الإجراءات الإدارية المتبعة بنسبة 56.3% وتدني اهتمامها بوجود نظام تقييم للكادر البشري بنسبة 40.6%.
 - 4- ركزت المؤسسة على التخطيط طويل الأجل بنسبة 62.5% على حساب التخطيط التكتيكي.
 - 5- تدني قدرة المنظمة على تمويل نشاطاتها ذاتياً بنسبة 9.4%، وهذا يقود إلى الاعتماد على تمويل الجهات المانحة.
 - 6- تدني مفهوم الشراكة الكاملة مع الجهات المانحة بنسبة 18.8%.
- وأوصت الدراسة بالتأكيد على التالي:

- 1- أهمية تقوية وتعزيز البناء الديمقراطي لقطاع المنظمات الأهلية.
- 2- الدراسة تعتقد أن بناء مجتمع مدني فاعل وشفاف، هدف تسعى له منظمات حقوق الإنسان والديمقراطية، ولن يتحقق هذا الهدف إلا بتعزيز البناء الديمقراطي داخلها.

8. دراسة: أبو خوصة (2003) بعنوان "المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات المالية التي تواجه المنظمات الأهلية في محافظة غزة. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- 1- أن 80% من مشاكل المنظمة تعود إلى العجز في التمويل، بينما 5% من المشاكل بسبب النظرة السلبية من المجتمع للمنظمة، و15% مشاكل العمل التطوعي.
- 2- كانت معوقات الحصول على التمويل تعود إلى تدخل الجهات الممولة الخارجية بنسبة 30%، محدودية التمويل 55% ورأى 15% أن غياب مصادر التمويل هو المعيق لفرص الحصول على التمويل.
- 3- مصادر تمويل المنظمات توزعت بين 70% جهات أجنبية، 15% مصادر ذاتية، 5% تبرعات وهبات محلية، 5% من منظمات داخل الخط الأخضر و5% من السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 4- كما أظهرت الدراسة أن 65% من المنظمات تعاني من مشاكل مالية بسبب عدم كفاية التمويل، 20% بسبب محدودية الموارد الذاتية و15% بسبب سوء في الإدارة المالية للمنظمة.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- 1- ضرورة الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق وأهدافها.
- 2- الحيادية في العمل وعدم تأثير التدخلات الخارجية لعمل المنظمات الأهلية.
- 3- خلق مصادر ذاتية لدى المنظمات الأهلية للمحافظة على إستمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت.

9. دراسة: عبد الهادي (2002) بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني".

يهدف البحث إلى توفير معلومات ذات مصداقية، وتحليل منهجي لكيفية تقوية وتمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحسين أدائها، وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة، وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي، وقد ركزت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية التي تقدم خدمات تنموية مختلفة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الاهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البني الداخلية للمنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 2- هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية لأن إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى تغيير في نمط القيادة والإدارة.

3- تنتظر بعض المؤسسات الأهلية إلى إن عمليات التطوير المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج وخاصة من قبل الجهات المانحة, بهدف إحداث تغيير فكري وإداري دخل المؤسسة. ولقد أوصت الدراسة بالتالي:

- 1- تطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية.
- 2- تنمية مواردها البشرية بما يستجيب لمتطلبات الأوضاع الجديدة.
- 3- أن تشمل عملية التطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل.

10. دراسة: عبد الكريم(2002) بعنوان " تقييم إستمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية".

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

وقد جاءت أهم النتائج لهذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- أن هناك ما يقارب من ٥٣% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.
- 2- أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل(missions).

3- أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة إيجابية بشكل عام، وأن هناك قانون متقدم وليبرالي قد تم العمل به منذ يناير عام 2000م.

ومن أهم توصيات الدراسة هي التالي:

- 1- العمل على تطوير أساليب إدارة العمل في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 2- تعزيز فكرة العمل الأهلي وتقديم الخدمات لشريحة كبيرة من المحتاجين.
- 3- ضرورة تنسيق عمل المنظمات الاهلية في أنحاء الوطن بما يخدم تبادل الخبرات فيما بينها.
- 4- تنوع مصادر التمويل لما له من أهمية على إستمرارية التمويل وخاصة التمويل طويل الأجل.

11. دراسة: شلبي (2001) بعنوان "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة وقطاع غزة - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة عدد المنظمات غير الحكومية الفاعلة في الضفة الغربية وقطاع غزة وهو 926 منظمة، توزعت على القطاعات المختلفة، في حين أن عدد المنظمات التي اكتملت بياناتها بلغ 881 منظمة، واقتصر التحليل في هذه الدراسة على هذه المنظمات، ولخصت الدراسة أهم نتائجها بالتالي:

1- تتوع المنظمات الفاعلة في الضفة والقطاع من حيث أهدافها وبرامجها، لكن النتيجة الأهم هي في تشتت أهداف وبرامج هذه المنظمات، وعدم تركيز معظمها على أهداف وبرامج محددة، أي إن تخصص معظم المنظمات في مجالات محددة غير موجود، بل يسود التنوع والاتساع معظم أهداف وبرامج هذه المنظمات.

2- المنظمات غير الحكومية تعاني من نقص في التمويل.

3- ارتفاع في نسبة المنظمات التي تعتمد أهدافاً عامة، وانخفاض نسبة المنظمات التي تضع لنفسها أهداف محددة ما يعنى غياب الرؤية الواضحة لدى معظم هذه المنظمات.

4- وجود تمايز واضح في نوعية الهيئات القيادية بين الأنواع المختلفة من المنظمات.

5- أشارت الدراسة إلى الأفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية وهو ما ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات المختلفة في تقديم خدماتها وتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

1- إجراء دراسات معمقة عن المنظمات غير الحكومية، تشخص وتقيم مستويات جودة الإدارة فيها بهدف تطويرها.

2- كما إن هناك حاجة إلى دراسات تسهم في تطوير آليات خاصة لتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية كافية لتعزيز مدى استقلاليتها وتدعيم استدامتها.

12. دراسة: نخلة (1999) بعنوان "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين - نحو تنمية مجتمعية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال التعريف بأنواع هذه المنظمات وطبيعة الدور الذي تقوم به وتاريخ نشأتها والمشاكل والصعوبات التي تواجهها، وقد شملت هذه الدراسة المؤسسات الأهلية في الضفة وغزة وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن هناك عدة صعوبات تعاني منها المؤسسات الأهلية مثل: قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع واستمرار تقديم الخدمات.

- 2- عدم تطوير واقع المؤسسات الإداري بما يتلاءم مع تنامي حجم الخدمات التي تقدمها.
 - 3- وأن المؤسسات الأهلية تقوم بتقديم العديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحتاجين من الفلسطينيين.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- 1- ضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب العمل الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وطبيعة عمل المؤسسة.
 - 2- صياغة استراتيجيات واضحة لتجنب المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة.
 - 3- العمل على إزالة العقبات أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة، لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

ثالثاً: الدراسات العربية:

1- دراسة: أبو بكر (2011) بعنوان "دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال".

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منطلقاً من هدف رئيس ويتفرع عنه أهداف أخرى، والهدف الرئيس هو التعرف على حدود الدور الذي تقوم به تنظيمات المجتمع أو منظمات المجتمع أو مؤسسات المجتمع المدني في المجتمع الصومالي، وبالتالي يتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة أخرى من الأهداف الفرعية، وهي الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية ومصادر تمويلها، وكذلك دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المشكلات التي تواجهه، وأخيراً تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه عمل مؤسسات المجتمع المدني، ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بشكل رئيس للتعرف على الجهود التي تبذلها المنظمات غير الحكومية في مدينة مقديشو، وذلك من خلال تصميم استمارة تراعي الهدف الرئيس للدراسة وتساؤلاتها، وقد ضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات الأساسية ذات الصلة والعلاقة بمشكلة الدراسة، ولقد خلصت أهم نتائج الدراسة إلى التالي:

- 1- اتضح أن التمويل الأجنبي يؤثر أحياناً على استقلالية المنظمة عن حجم التمويل.
- 2- أن أغلب الشرائح والفئات الاجتماعية التي تخاطبها المشروعات والأنشطة التي تقدمها المنظمة هي فئات الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.
- 3- أن المنظمة تقوم في أغلب الأحيان بعمل دورات تأهيلية وتدريبية لتنمية المهارات للعمل من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفقراء.

4- أن أغلب الأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة هي تقديم المساعدات المالية ثم عمل مشروعات صغيرة.

5- صعوبة الوصول إلى الفئات المستهدفة للمنظمة في كثير من الأحيان، ولقد قدم الباحث بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل العمل الأهلي بدولة الصومال، وذلك على النحو التالي:

1- لا بد من إجراء دراسات تقييمية مستمرة للجمعيات الأهلية، وذلك للتأكد من إستمراريتها في تحقيق أهدافها، وقدرتها على الحفاظ على المتطوعين، وأداء دورها في المجتمع والتعرف على مواطن الخلل والضعف والقضاء عليها وتطويرها.

2- لا بد من ضمان إستمرار تمويل برامج التنمية المجتمعية.

3- لا بد من مشاركة الفقراء أنفسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التي تنفذها هذه المنظمات.

4- ضرورة تعديل الأنظمة واللوائح الأساسية للمنظمات الأهلية حسب مستجدات الرؤية المحلية والدولية لعمل تلك المنظمات ودورها في المجتمع.

5- العمل على تمويل أنشطة مؤسسات المجتمع المدني لكي تساعد على استقرار وتواصل عملها.

2- دراسة: ياسين (2010) بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن، وتم جمع المعلومات عن طريق إتباع المنهج النوعي التحليلي، من خلال الزيارة الميدانية، وإجراء المقابلات الشخصية مع إدارة المنظمات وأصحاب القرار فيها، أو من ينوب عنهم. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- أن المنظمات غير الحكومية لها تأثير على عملية التغيير الإيجابي ويعتبر التمكين والتنمية المجتمعية من الأهداف الإستراتيجية لها، مما حقق بشكل إيجابي تغيير الفكرة السائدة في تقبل وجود المنظمات غير الحكومية في المنطقة العربية.

2- أنها تعاني من مشكلة نقص التمويل في دعم برامجها ومشاريعها المستمرة.

3- تبين من خلال النتائج أن لكل منظمة محلية كانت أو دولية، رؤية خاصة بها تسعى إلى تحقيقها من خلال خدماتها المقدمة عن طريق برامجها ومساعدتها.

4- تبين وجود شكلين أو نمطين لمصادر تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية، وهما التمويل أو الدعم الداخلي من قبل مؤسسات الدولة المحلية والمشاريع القائمة في الدولة، والتمويل الخارجي من منظمات دولية خارجية، قد يعزى إلى نقص الدعم الحكومي.

5- بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الدولية فإن تمويلها على الأغلب من مصادر خارجية، حيث إن الدعم من قبل مؤسسات دولية تشترك معها في الأهداف والمشاريع، بينما تجتهد المنظمات ذاتها مع مؤسسات الدولة الحكومية المحلية من حيث تسهيل المهمات من خلال ملائمة وضبط القوانين والسياسات المتعلقة بنوعية مشاريعها وأهدافها.

وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات والمقترحات لصانعي القرار وهي كالتالي:

1- لقد بينت الدراسة أن هناك مشكلة لنظرة أفراد المجتمع وثقافته حول مفهوم المنظمات غير الحكومية، بالتالي يجب السعي إلى تغيير ثقافة المجتمع، ونظرته نحو وجود هذه المنظمات من خلال عقد الندوات والمؤتمرات التي تنظمها المنظمات غير الحكومية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الحكومي.

2- بناءً على نتائج تأثير دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم، وارتفاع نسب الملتحقين بالمدارس ورياض الأطفال فترى الباحثة أنه قد يجب المساهمة في إعداد كوادر مؤهلة ومدربة متخصصة في العمل ضمن مهام المنظمات غير الحكومية وأهدافها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

3- لقد بينت نتائج الدراسة ضعف ونقص التمويل في دعم المنظمات، لذا توصي الدراسة قيام المؤسسات بفتح مشاريع تدر للدخل، ذلك لأهمية دعم المشاريع وإحلال التمويل الذاتي بدل الخارجي.

3- دراسة: هالي (2010) بعنوان "قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى تحليل قضية التمويل وتعرف الباحث على الإشكالات التي تخص التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، ولقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات ولقد قام الباحث بدراسة ثلاثة آراء حول التمويل ووفقاً لدراسة الباحث فقد انقسمت الآراء حول ذلك إلى ثلاث فرق، وآخر معارض وثالث يتحفظ ويرشد، هذا ومن أهم نتائج الدراسة التالي:

1- يجب التفرقة بين نوعين من التمويل وهما الدعم المالي والدعم الفني، أما الدعم الفني فيقصد به تنمية قدرات الجمعيات الأهلية لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وتفعيل دورها في المجتمع، أما الدعم المالي للجمعيات الأهلية فهو أمر محفوف بالمخاطر ولا جدال في ذلك لعدة أسباب أولها أن هذا الدعم يوجه نحو قضايا ومجالات تستهدفها الجهات المانحة وتفرضها على الجمعيات بشكل غير مباشر وفي بعض الأحيان دون حاجة المجتمع إليه.

2- أن الدعم المالي لهذه الجمعيات لا يضمن في بعض الأحيان استمرارية المشروعات بعد انتهاء المنحة نظراً لاعتماد الجمعيات على هذه المنح دون الاستفادة من خبرة تنفيذها في مشروعات أخرى، والمثال على ذلك أن هناك جمعيات انتهت تماماً وتم حلها بعد انتهاء منح التمويل.

3- ما أفرزته التغيرات الاقتصادية العالمية وبروز الأزمة التي تعيشها الدول المانحة، والتي يتوقع معها أن تعيد هذه الدول حساباتها نحو الدعم المقدم للدول النامية وجمعياتها الأهلية، فمن المتوقع أن يتم استثمار هذه المنح وتوجيهها نحو قضايا ومشكلات تلك الدول والتي طرحتها الأزمة الاقتصادية التي تعيشها، مما يؤدي إلى استثمار هذه المبالغ التي تتضمنها المنح داخلها دون النظر إلى الدول النامية، وبالتالي سوف نعود إلى نقطة الصفر مرة أخرى.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- أن التمويل الموجه للجمعيات الأهلية يجب التعامل معه بحذر كما يجب استثماره جيداً والاستفادة منه، وذلك لن يتأتى إلا من خلال وعى هذه الجمعيات بمخاطر التمويل الأجنبي.
- 2- أن قضايا ومشكلات التمويل التي تعاني منها تلك الجمعيات لن تحل بالمنح الخارجية فقط، خاصة أن هناك تجارب لجمعيات أهلية مصرية لا تعتمد على التمويل الخارجي وتمتلك قدرات وطاقات هائلة وتقدم مشروعات وخدمات عالية الجودة وتدار بميزانيات ضخمة، ليس سوى أنها تمتلك القدرات المؤسسية والمالية التي تساعدها على ذلك.

4- دراسة: عدلي (2009) بعنوان "دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف عن دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في مجال التعليم الحكومي الأساسي، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأسلوب الدراسة الميدانية في التوصل إلى النتائج، التي بدورها عكست أهم العوامل المسببة لحاجة المجتمعات إلى وجود المنظمات غير الحكومية ودعمها، حيث تشير النتائج إلى:

- 1- إن اهتمام الجمعيات الأهلية بتعليم الفقراء في مصر مستمر، إذ قامت جمعيات خيرية كبيرة بإنشاء مدارس ابتدائية وثانوية وسعت إلى تعميم التعليم ونشره على أوسع نطاق ممكن.
- 2- كما الجمعيات الأهلية تسعى بتخصيص وظيفيات تدر ريعاً لضمان المجانية واستقرار تمويل التعليم.

3- السعي والتقدم في مجال التعليم بشكل خاص، لأنه يعتبر الأساس في تطويرها وتمييزها في المجالات الأخرى؛ ومن خلال التركيز على دعم قطاع التعليم والاهتمام بتحسينه أدى إلى نتائج واضحة، أهمها زيادة الالتحاق بالمدارس الذي يعد هدفاً استراتيجياً.

4- الاهتمام بنوعية جودة التعليم، والعمل على تعميمه ونشره وتوزيع برامجه، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الوعي لدى الأفراد واختيارهم لطريقة الحياة التي يرغبون، والإدراك لما للمنظمات غير الحكومية من أهمية في الإنجازات الإنسانية، والإسهام الاقتصادي والاجتماعي.

وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات منها:

1- ضرورة تخفيض تكاليف متطلبات المدارس الخاصة في الأحياء الفقيرة في البلاد من خلال تقديم التمويل لتغطية تلك التكاليف.

2- المنظمات غير الحكومية حققت نجاحات ولكن محدودة جداً فيرجى العمل على تمويل إنشاء مدارس خاصة بالإناث.

3- يجب تقديم الدعم المالي الكافي نحو تحسين وتطوير وتدريب المعلمين أثناء أداءهم لعملهم.

4- يجب تقديم الدعم الكافي للقيام بتغطية خدمات مراكز تعليم الطفولة في المدارس الخاصة بناءً على أولوية التعليم المبكر كأولوية وفقاً للخطة الإستراتيجية.

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 الخيرية العالمية الموجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض والبالغ عددهم(90) شخصاً، وقد بلغ عدد المنظمات الخيرية التي يعمل فيها مفردات الدراسة عشر منظمات، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم إتباع أسلوب الحصر الشامل، وقد كانت أداة الدراسة استبانة صممها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة.

وكان من أهم نتائج الدراسة التي حصل عليها الباحث تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي والموجودة في مدينة الرياض وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالي:

- 1- التخطيط لجمع التبرعات.
 - 2- السمعة الحسنة للمنظمة.
 - 3- الاعتراف بالعاملين في جمع التبرعات.
 - 4- مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات.
 - 5- استخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات.
- وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:
- 1- أهمية تفعيل العمل التطوعي في المجتمع السعودي.
 - 2- أهمية العمل على زيادة عدد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية وتسهيل الطريق لانتشارها وتنوع خدماتها.
 - 3- أهمية التخصص في عمل المنظمات الخيرية العالمية.
 - 4- أهمية ممارسة المنظمات الخيرية للتخطيط في عملية جمع التبرعات.
 - 5- ضرورة التفاعلات المنظمات الخيرية العالمية إلى أهمية التدريب في صقل مهارات العاملين فيها والرفع من كفاءتهم.
 - 6- ضرورة وجود برامج محددة في المنظمات الخيرية لتكوين سمعة جيدة عنها والحفاظ عليها.

6- دراسة: البلوي (2002) بعنوان "بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية-دراسة تطبيقية-على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة".

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى ضعف أداء المنظمات غير الحكومية في دعم قضايا التنمية بالمملكة العربية السعودية، والناتج عن افتقادها إلى مقومات عديدة ناتجة عن غياب مفهوم بناء القدرات عن بيئة عمل تلك المنظمات داخل المملكة.

ومن أهم نتائج الدراسة التالي:

- 1- أشارت الدراسة إلى أن نسبة 73 % من قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي، وأن مساهمتهم في هذا المجال تعتمد على خبراتهم الذاتية في إنجاز الأعمال الأخرى؛ حيث أشارت نسبة 76 % إلى الاعتماد على الخبرات الذاتية للعاملين في تنفيذ مشروعات المنظمات غير الحكومية.
- 2- هناك قصور واضح في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات؛ حيث أشارت نسبة 75% إلى عدم حصولهم على تدريب على العمل الأهلي، كما أشارت نسبة 71 % إلى عدم توجيه أي جزء من الموارد نحو بناء قدرات العنصر البشري داخل الجمعية. وأوضحت الباحثة أن هذه

النسب تشير إلى عدم الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة مع عدم توافر جهات متخصصة لتنمية قدراتهم؛ حيث أشارت نسبة 89% إلى عدم توافر مؤسسات وطنية متخصصة في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية وتقديم البرامج التدريبية لهم.

3- تعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات من قصورٍ في عمليات التمويل، وهو ما أرجعته عينة الدراسة لعدة أسباب منها (عدم وجود خطة واضحة لتعبئة الموارد؛ حيث أشارت نسبة 74% إلى الافتقار إلى مثل تلك الخطة والاعتماد فقط على بعض العلاقات الشخصية لجذب المتبرعين - كما أن عمليات الترويج للأنشطة وجذب المتبرعين تأخذ طابعا تقليديا يقوم في الأساس على المجهودات المباشرة لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين).

4- أشارت عينة الدراسة إلى عدم وجود علاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الجهات المانحة بشكل شبه تام، في حين تأخذ العلاقة مع الحكومة شكل المانح فقط بنسبة 100%.

5- أشارت نسبة 19% إلى أن هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في التشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية أهمها: السماح لها بتنفيذ مشروعات مشتركة مع الجهات الأجنبية المانحة، والسماح لها بتلقي مساعدات خارجية.

اختتمت الدراسة بالعديد من التوصيات منها:

- 1- تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم.
- 2- بناء قدرات النظام ذاته من خلال: التركيز على عمليات صنع القرار ووضع السياسات، وتعبئة الموارد المالية، وبناء قيادة قادرة على المبادرة واتخاذ القرار، إلى جانب تطوير الثقافة التنظيمية.
- 3- تنمية القدرات المعلوماتية من خلال: بناء قواعد بيانات عن المنظمات غير الحكومية وفرص التنمية بها، والموارد المالية لدى كل منظمة، ومدى مساهمتها في التنمية، ومشروعاتها المستقبلية، والموارد المالية التي تحتاجها، وما يمكن أن تقدمه من معونات أو خدمات معلوماتية أو بحوث للمنظمات الأخرى، وما تطلبه من دعم من البيئة التي تعمل فيها.
- 4- وضع قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تؤديها المنظمة والإعلان عنها لجذب شركاء في العمل والتمويل، وعدم حدوث ازدواجية في أنشطة المنظمة مع منظمات أخرى.
- 5- نظام المساءلة: والذي يتيح تقويم عمليات المنظمات بشكل دوري.

رابعاً - الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: Owens & Fafchamps (2008) بعنوان "محددات تمويل المنظمات الأهلية الأفريقية".

هدفت الدراسة إلى اختبار محددات التمويل الداخلة والخارجية الخاصة بالمنظمات غير الحكومية في أوغندا. وكانت نتائج الدراسة غير قوية وذلك يعود إلى الأسباب التالية:

1- حجم العينة صغير وهناك الكثير من الأخطاء الإحصائية في البيانات, التي من شأنها أن تجعل الاستدلال والاستنتاج أمراً صعباً.

2- أن توفر منحة التمويل تعتمد وبشكل أساسي على عملية التشبيك, سواء كانت المؤسسة غير الحكومية عضواً في شبكة منظمات غير حكومية أو في منظمة تعتبر مظلة, سواء كانت فرعاً لمؤسسة غير حكومية أجنبية.

3- وقد يكون بسبب أن الممول يجد أنه من الصعب أن يحجب المؤسسات غير الحكومية المحلية ويعنى بالاعتماد على الشبكات للوصول إلى المعلومات المناسبة.

4- الخبرة والتجربة أمراً مهماً ولكن لا ينظر إليها إلا بعد ثلاث سنوات من وجودها.

5- متغيرات التفويض بالنسبة لأهلية وكفاءة المدير تعتبر غير مهمة, وخبرة المدير تقلل من احتمالية الحصول على المنحة.

6- أن الممولين يركزون مراقبتهم على المنظمات الأهلية التي لا تعتمد على المصادر المحلية والتي تعنى دوماً بتوفير المنح بشكل متكرر لنفس المؤسسات.

7- ضعف التمويل يعبر عن ندرة المعلومات عن الجهات الممولة.

8- أن هذه المؤسسات حديثة النشأة, وعادة ما يتم إدارتها من خلال شخص لديه وظيفة منتظمة في مكان آخر, ويلجأ إلى المتطوعين والأدوات المجانية.

9- يبدو أن تجربة وخبرة المدير في تجنيد الأموال تتجسد فقط في تحصيل الرسوم والمنح المحلية.

10- عند استخدامنا تحليلاً مقطوعياً, نجد إن الأدلة كثيرة جداً.

11- المنظمات الأوغندية الأهلية (غير الحكومية) التي تحصل على المنح, تجند بعض المصادر الداخلية.

12- الممولون يختارون المؤسسات الأهلية التي مصادر التمويل المحلي الخاصة بها قليلة, والحقيقة هي أنه ما الذي يمكن أن يحدث إذا تعامل الممول مع المؤسسات الأهلية على أنها ربحية من الباطن بكل جهودها التنموية, هذه الحقائق تتعارض مع السبب الذي لطالما ذكر لتبرير توجيه

التمويل الخاص بالتنمية من خلال مؤسسات أهلية غير حكومية، بمعنى إنها أكثر إيثارا من الوكالات الحكومية ومع ذلك فإنها أقل عرضة في تحويل الأموال من البرامج التنموية إلى المصالح الشخصية. 13- هناك أسباب أخرى غير الإيثار في توجيه المساعدة التنموية من خلال المنظمات غير الحكومية (الاهلية) أكثر مما هو الحال من خلال المنظمات أو الوكالات الحكومية. ولقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة الفصل بين التمويل الخاص والعام في حال التمويل من قبل المانحين.
- 2- العمل على فتح منظمات محلية وفتح أفرع لمنظمات أهلية دولية تساعد في تقديم المساعدة بشكل أكثر مما هو متوفر.
- 3- توعية وانفتاح مجندي الأموال العاملين في المنظمات الاهلية المحلية على المانحين والمؤسسات الدولية.
- 4- ضرورة التشبيك بين المنظمات الأهلية المحلية.
- 5- العمل في المنظمات التي تقدم الخدمات المجانية يتمتع بخبرات خاصة لذا يرجى تطوير مهارات الأفراد العاملين بما يتناسب وطبيعة عمل تلك المنظمات.

2- دراسة: Jablonski (2006) بعنوان "استراتيجيات تجنيد الأموال"، جامعة ميشيغان.
الدراسة اقتبست من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (باتيز ووكولين 1995)، حيث أن الدراسة هدفت إلى تحديد ثلاثة محددات للكفاءة داخل المؤسسات؛ وهي كالتالي:

- 1- حجم المؤسسة.
 - 2- منح الحكومة.
 - 3- معدل نسبة تجنيد الأموال.
- وأظهرت بيانات ومعلومات هذه الدراسة التي تحتوي على منظمات ومؤسسات في 26 صناعة مختلفة في القطاعات غير الربحية، أكبر هذه القطاعات تشمل: الفن، التعليم، الصحة، الخدمات الإنسانية، والمنظمات صانعة المنح، هذا الجزء الخاص من البحث قاد إلى نتائج اختلفت وتقاطعت مع القطاعات المختلفة للمنظمات غير الربحية، خاصة في الخمس قطاعات الأكبر التي تم ذكرها، ومع ذلك، فإنه من خلال هذه القطاعات كل العوامل التي تم دراستها تم تحديدها لتكون هامة وقيمة إحصائياً، وإعطاء المنظمات والمؤسسات عبر الولايات المتحدة رؤية جيدة لإدارة استراتيجياتهم الخاصة، والمنظمات بشكل عام، ولخصت نتائج الدراسة في التالي:

- 1- هدف هذا البحث إلى توفير دليل يستخدم في قراءة وصناعة أحداث المستقبل المتعلقة بتجديد الأموال.
- 2- ضرورة بناء إستراتيجيات تساعد بشكل بناء المؤسسات والمنظمات ليستمرروا في مهمتهم بتجديد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
- 1- إن العمل من خلال تقديم العون لهذه القطاعات الكبرى يعتبر من أهم الأولويات بالنسبة للمستفيدين.
- 2- ضرورة التنسيق بين القطاعات العامة والخاصة في مجال دعم تلك القطاعات وتلبية احتياجاتها.
- 3- إعادة هيكلة إستراتيجيات تلك القطاعات وتطوير أساليب العمل الإداري لديها بما يتلاءم والخدمات التي تقدمها.
- 4- تطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل.

3- دراسة: Aksel & Baran (2006) بعنوان "المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات الأهلية في تركيا".

هدفت الدراسة إلى فحص نشاطات تجنيد الأموال والتي في أغلب الأحيان هي مصدر القلق في المؤسسات، الإستراتيجيات والتصورات التي تستخدم في تجنيد الأموال من العامة غالباً ما تؤدي لتسوية طبيعة العمل المنجز من قبل أعضاء من طاقم العمل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تجنيد ميزانيات بحجم كبير يتطلب جهود عالية في تجنيد الأموال في جزء من معظم المنظمات الأهلية.
- 2- إن المصادر الرئيسية للتمويل في المنظمات الأهلية يشمل رسوم العضوية والطلب على البضائع والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- 3- إن المنح المقدمة من المؤسسات الدولية أو الحكومات الوطنية والتبرعات الخاصة وعلى الرغم من أن مصطلح المنظمات الأهلية يحمل في ثناياه مضمون الاستقلال عن الحكومة، إلا أنه يوجد هناك بعض المنظمات الأهلية التي تعتمد بصورة أساسية على دعم الحكومة.
- 4- معظم نقاط الضعف الشائعة في هذا القطاع تشمل 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.

ولقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- إيجاد حلول لمشكلة البناء التنموي، بحيث تعمل المنظمات على إستقطاب أكبر عدد من الأعضاء والذين بدورهم يعملون على انتخاب مجلس إدارة ذو مصداقية وثقة عالية.
- 2- العمل على إيجاد حلول للمشاكل المحاسبية، وتحديد من هم الأفراد الواجب مسألتهم.
- 3- وضع حلول مناسبة لعملية التقييم، بحيث تعتبر هذه هي المشكلة الحقيقية لدي الممولين، ولكن الفشل في حلها يعود على تقييم المنظمات الأهلية فيجب أن يكون هناك إدراك لهذه المشكلة.
- 4- زيادة التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية ومطابقتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية وبما يخص أنشطتها التطوعية.
- 5- العديد من الأسباب تثير التساؤل حول المنظمات باختلاف أشكالها فيجب العمل على لعب دور مهم في عمليات التطوير الدائمة والمستمرة لما فيه مصلحة على المستفيدين.

4- دراسة: Breton (2005) بعنوان "ثقافات التمويل، إدارة وتعليم على الصعيد العالمي".

قام الباحث بدراسة التغيرات على مدى السنوات العشر الماضية والتي تضاعف بها حجم المساعدة الدولية للتنمية البشرية التي شكلت للتخفيف من حدة الفقر والضعف وتم تحقيق نتائج إيجابية منها التالي:

- 1- الدراسة لاحظت التشابه الوثيق بين دراسات الحالة في الدول ذات الدخل المنخفض وغيرهم في الدول الرأسمالية المتقدمة والتي تقدم التمويل قصير الأجل الموجه.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات:
- 1- ضرورة دعم مبادرات المجتمع المدني من أجل تنميتها.
- 2- توضيح اختصاص ممولي المعونات وغيرهم من مقدمي الخدمات، لا بد من أن يكون هدفه التخفيف من حدة الفقر، وتعزز هياكل مؤطرة دولياً.
- 3- تطوير سبل التنسيق والاستقرار في تلك المجتمعات، مع الأخذ بعين الاعتبار فوارق المهارات في إدارة الموارد المالية والبشرية وغيرها.

5- دراسة: The International Charity Commission in London (2005)، بعنوان "

الخصائص التي يجب أن تتمتع بها المنظمة الأهلية بكفاءة".

هدفت دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية إلى تحديد الصفات المميزة للمؤسسة الخيرية ذات الكفاءة العالية والتي لديها القدرة على إدارة واستخدام مواردها بحيث ترفع إمكانياتها إلى الحد الأمثل، وكانت أهم نتائج الوثيقة هي أن تقوم المنظمة الأهلية بما يلي:

1- وضع خطط لإدارة مواردها (بما في ذلك مواردها المالية ومهاراتها ومعرفتها وخبرتها ومجوداتها) وتأخذ بعين الاعتبار أساليب مناسبة للتحكم بالتكاليف وجمع التبرعات وتراقب الأداء الحقيقي بحيث يمكنها أن تتعرف على أية مشاكل محتملة في الوقت المناسب وان تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

2- أن يكون لديها أنظمة صارمة للمراقبة المالية الداخلية ولحماية الأموال المجندة وهي تنوع موارد دخلها، مثلاً، لتخفيض خطر الاعتماد أكثر من اللزوم على مورد أو موردين وتتأكد من أن لديها الموارد الكافية قبل الدخول في أي عقد ملزم أو التزام.

3- وأن يكون لديها استراتيجية لجمع التبرعات تقع ضمن إطارات معترف بها وتدرس ماهية أساليب جمع التبرعات التي تكون مناسبة لها.

4- وأن يكون لديها عمليات إجرائية قوية لإدارة كافة نشاطات جمع التبرعات التي تقوم بها المنظمة الأهلية أو من يعمل بالنيابة عنها وعمليات إجرائية للتحكم بتلك النشاطات.

5- أن تأخذ بعين الاعتبار وتخطط لاستعمال موارد غير نقدية مثل المتطوعين والسلع المتبرع بها والموجودات الطبيعية لاستخدامها من قبل المنظمة الأهلية أو بمثابة استثمار.

ولقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها:

1- تعزيز وجود مستوى عالياً من الفعالية والكفاءة.

2- أن يكون لديها استراتيجية لكل من استثماراتها ومدخراتها المالية تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستفيدين الآتية والمستقبلية وتخطط لها.

3- أن تأخذ بعين الاعتبار التعاون والشراكة مع المنظمات الأخرى (بالإضافة إلى الاندماج مع المنظمات الأهلية الأخرى) من أجل تحسين فعاليتها وتحسين تقديمها للمعونات والخدمات.

6- دراسة: Beiser (2005) بعنوان "تجنيد الأموال في القطاع غير الربحي".

هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تهتم بكيفية إنفاق المؤسسات الخيرية لأموال التبرعات المخصصة لتجنيد الأموال، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن هناك التزاماً أخلاقياً من بعض الأشخاص نحو التبرع للمنظمات الأهلية ولكنهم يتعاملون بحرص شديد مع كل فئة قبل اتخاذ أي قرار.

2- آخرون حاولوا أن يبرهنوا أن المؤسسات الخيرية احتاجت نوع معين من المساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم في التبرع، وتم بالفعل تشجيعهم ليسجلوا ملاحظات حول أين وكيف يجدوا التبرعات.

3- معظم المستجيبين تفحصوا الاحتياجات المعلوماتية للممولين الذين ينفقون في عالم يعاني من أزمة ثقة, في حين أن المعلومات الديموغرافية (السكانية) كانت أسهل في الحل والإجابة, وغالبا ما كانوا ينظروا إلى المسألة على أنها: "لقد انتهى الجزء الصعب".

4- أحد الاتهامات كانت موجهة من قبل فئة من المستطلعة آرائهم بأن المؤسسات الخيرية تضيع أموالا طائلة على تجنيد الأموال غير الكفاء وغير المجدي, ويقولون بأن معظم المؤسسات الخيرية تتفق أكثر من 8% من دخلها على غير جدوى بما فيه ما يتم إنفاقه على تجنيد الأموال.

5- هذه الدراسة جعلت من المستحيل على مجندي الأموال أن يفهموا بعض من دوافع الممولين حول دعم الأفكار التي يرونها قيمة ومجدية, في حين أن الكثير من الفرضيات لم تستطع توفير الدليل الكافي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات, وبعض المعلومات المهمة جدا تطورت عن تلك التي كانت تظهر على أنها هامة وقيمة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- أخذ النقاط السلبية المذكورة في النتائج بعين الاعتبار وأنه يجب أن توضع في الحسبان.
- 2- أنه يجب توظيف أموال الأفراد(المتبرعون) وفق أصول من حيث: الحالة, المهنية, العرق, قدرة المنظمة على إدارة ومجوداتها.

7- دراسة: Duello & Thayer (2004) بعنوان " نجاح مشاريع التنمية الدولية، الثقة والتواصل-من منظور أفريقي".

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح مشاريع التنمية الدولية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- 1- أن نجاح المشروعات يرتبط بقوة التواصل والتعاون بين ذوي العلاقة في تلك المشروعات.
- 2- أوضح البحث الذي حجم العلاقة بين الثقة والتواصل ومدى تأثير هذه العوامل على نجاح المشروع بوجود صلة قوية بين تلك العلاقات.
- 3- تحديد معايير نجاح مشاريع التنمية الدولية الممول من المؤسسات المتعددة الأطراف في أفريقيا(جنوب الصحراء الكبرى) ليس أمراً سهلاً كون العاملين فيها متنوع وتختلف ثقافتهم.

كما أوصى الباحثان بالتالي:

- 1- أن كفاءة العمل المتواصل لا تتم بدون الثقة بين الشركاء الرئيسيين للمنظمة.
- 2- ينبغي قيام المؤسسات المانحة المتعددة الأطراف بانتظام تقييم عوامل الثقة لكل المشروعات الممولة.

3- أن توقف المشروعات الناجحة سببه ضعف الثقة والتنسيق فلذا يرجى تطوير أدوات وعوامل تساعد على بناء الثقة وزيادة التنسيق لكي تساعد على إستمرارية تلك المشروعات.

خامساً- المقارنة والتعليق:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة من الدراسة قيد البحث والمتمثلة بتجنيد الأموال من جهة والمنظمات الاهلية من جهة أخرى، فإنه ومن خلال مراجعة أهم ما جاء فيها من نتائج وتوصيات.

فإننا نخلص إلى أن الدراسات الفلسطينية في معظمها والتي تناولت جوانب مختلفة من عمل المنظمات غير الحكومية والتي أكدت بمجملها على واقع إدارة المؤسسات الاهلية، أسباب ضعف إدارة المؤسسات الاهلية، واقع تمويلها، أثر ضعف الإدارة على تمويل أنشطة المؤسسة، والعقبات التي تواجه تمويل الأنشطة، كما ونجد أن بعضها قد اهتم بتقييم أداء إداري أو بقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات الأهلية، وأخيراً يرى الباحث بأن الدراسات تلتقي مع هذه الدراسة في الإطار العام، ولكنها تختلف معها من حيث المضمون.

ونجد أن الدراسات العربية اهتمت بدراسة مدى إدراك العاملين في المنظمة غير الحكومية لمفهوم الإبداع المؤسسي، وكيفية تعامل الإدارة مع العاملين بهدف تنمية قدراتهم، ودور المساهمات الإبداعية للعاملين في تحقيق الانجاز المؤسسي، وما هي أساليب تنمية المورد البشري بالممارسات الإدارية ومعوقات الأداء الإداري في المنظمات الأهلية وفي قطاع الخدمة المدنية، بالتالي فهي تلتقي مع هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتختلف معها من حيث المضمون ذلك أن هذه الدراسات تناولت الأداء الإداري بشكل عام في حين أن هذه الدراسة ركزت على القدرات الفنية الخاصة بتجنيد الأموال.

كما أن الدراسات الأجنبية ركزت على نشاطات تتعلق بموضوع تجنيد الأموال والتي تعتبر في أغلب الأحيان مصدر القلق في المؤسسات، وعرجت على الإستراتيجيات والتصورات التي تستخدم في تجنيد الأموال والتقت تلك الدراسات مع هذه الدراسة من حيث الموضوع ولكنها اختلفت معها في أنها كانت عبارة عن دراسات تنموية لحالات دراسية عامة لقطاع المنظمات غير الحكومية أو لمجموعة منظمات خدمية.

وهناك دراسات هدفت إلى تحديد الصفات المميّزة للمؤسسة الخيرية ذات الكفاءة العالية والتي لديها القدرة على إدارة واستخدام مواردها بحيث ترفع إمكانياتها إلى الحد الأمثل وهناك دراسات اهتمت بالمنظمات غير

الحكومية ولكن موضوعها انصب على موضوع نوع القيادة المطلوب لهذه المنظمات ولم تركز على دور ومدى أهمية ممارسة هذه القيادة وأثره على تجنيد الأموال.

الباحث أشار إلى وجود العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها للمفاهيم المشتركة والقدرات الفنية المؤثرة على عملية لتجنيد الأموال وللقدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية.

ومن جهة أخرى فإن التشابه يتمثل في استخدام تلك الدراسات في معظمها للأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للبحث، بالإضافة إلى استخدام الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختيار T-test في معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

وأخيراً، لقد استفاد الباحث من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة، من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى المفاهيم الأساسية وأهم العوامل التي تؤثر على تجنيد الأموال والخصائص والمهارات والقدرات التي يتمتع بها مجند الأموال في المنظمات غير الحكومية، ويرى الباحث أن الدراسة الحالية قد تميزت كونها أجريت على قطاع هام من قطاعات العمل في محافظات غزة كما أغلب الدراسات، وذات التأثير في المجتمع والتي أخذ بالازدياد في السنوات الأخيرة وخاصة بعد اندلاع انتفاضة الأقصى وأحداث الحرب الأخيرة على غزة عام 2008م.

هذا ويعتقد الباحث أن دراسته تعد ذو أهمية كونها من أوائل الدراسات التي تناولت وناقشت أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى تقديم رؤى نحو إستراتيجية لتجنيد الأموال يمكن تطبيقها في تلك المنظمات، حيث تمثل نقطة بداية للدارسين نحو بناء إطار إستراتيجي لكيفية وتوضيح آليات وطرق تجنيد الأموال في المنظمات غير الحكومية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- 1- المقدمة
- 2- منهجية الدراسة
- 3- أنواع البيانات
- 4- مجتمع الدراسة
- 5- عينة الدراسة
- 6- خصائص عينة الدراسة
- 7- مجال عمل الجمعيات
- 8- أداة الدراسة
- 9- صدق الاستبانة
- 10- ثبات فقرات الاستبانة
- 11- المعالجات الإحصائية

1- المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

2- منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة.

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث (Saunders,2000,p:84). فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

3- أنواع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهي:

- i. البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ii. البيانات الثانوية: وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق علي الشبكة العنكبوتية(الانترنت)، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة "أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال"، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

4- مجتمع الدراسة:

قدر إجمالي مجتمع الدراسة وفقاً لتقارير وزارة الداخلية الفلسطينية لعام 2011 بـ 887 منظمة غير حكومية مسجلة لدى الوزارة في قطاع غزة، ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة وفقاً لمعايير تم وضعها وتحديداً المنظمات التي تقدر نفقاتها السنوية بـ 500,000 دولار أمريكي (خمسمائة ألف دولار أمريكي) سنوياً على أنشطتهم المتنوعة، والحاصلة على تراخيص لمدة تزيد عن خمسة سنوات سابقة والبالغ عددهم 49 جمعية.

5- عينة الدراسة:

تشمل العينة كافة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة وكذلك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مجتمع الدراسة في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة وعددها (49) للمعيار أعلاه، والمحددة وظائفهم بوحدة تجنيد الأموال، ومن يشاركون بعملية تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع من خارج الدائرة المختصة وتم تحديدهم ضمن العينة كونهم على علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد عينة الدراسة البالغ حجمه (98)، وتم استرداد (85) استبانة ما نسبته 86.7%، وبعد تفحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (85) استبانة والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كما يلي.

6- خصائص عينة الدراسة:

أ- الجنس

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.8	50	ذكر
41.2	35	أنثى
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (5) أن 58.8% من عينة الدراسة من الذكور، و41.2% من عينة الدراسة من الإناث، وتفسر هذه النتيجة إلى أن نسبة الذكور تزيد عن الإناث إلا أن النتيجة توضح أن الجمعيات غير الحكومية تعمل على إعطاء فرص عمل للإناث.

ب- العمر

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
23.5	20	25 سنة فأقل
50.6	43	26-35 سنة
21.2	18	36-45 سنة
4.7	4	46 سنة فأكثر
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (6) توضح النتائج المرفقة أعلاه أن الفئة العمرية العاملة في الجمعيات غير الحكومية هي من فئة الشباب كون العمل في المجال الأهلي يحتاج خبرات شبابية دائمة الحركة لسهولة التواصل مع المجتمع المحلي.

ت - المؤهل العلمي

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.4	2	دكتوراه
14.1	12	ماجستير
8.2	7	دبلوم عالي
67.1	57	بكالوريوس
8.2	7	دبلوم فما دون
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (7) توضح هذه النتيجة بأن المؤهلات العلمية لمعظم العاملين في الجمعيات غير الحكومية هم من حملة الدرجة العلمية البكالوريوس حيث أن العمل في الجمعيات غير الحكومية قد لا يحتاج إلى أكثر من بكالوريوس.

ث - عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال

جدول رقم (8)

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال
22.4	19	لا شيء
29.4	25	1-2 دورة
34.1	29	3-5 دورات
8.2	7	6-8 دورات
5.9	5	9 دورات فأكثر
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (8) توضح نتائج التحليل بأن ما مجموعه (51.8%) من العاملين في الجمعيات غير الحكومية بحاجة إلى دورات تدريبية وهناك نسبة قليلة نوعاً ما حصلوا على (1-2) دورة تدريبية وهذا يوضح الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الجمعيات في التشجيع على الحصول على دورات تدريبية للموظفين.

ج- عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال
جدول رقم (9)

عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال
44.7	38	أقل من 3 سنوات
28.2	24	3-5 سنوات
10.6	9	6-8 سنوات
16.5	14	9 سنوات فأكثر
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (9) أظهرت النتائج أن ما مجموعه (55.3%) من عينة الدراسة لديه خبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال ويمكن تفسير نتائج التحليل بأن نسبة كبيرة من العاملين في كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال لديهم خبرة طويلة في هذا المجال إذ أن هذه النسبة تتجاوز الـ 3 سنوات.

ح- عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية

جدول رقم (10)

عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية
37.6	32	أقل من 3 سنوات
31.8	27	3-5 سنوات
10.6	9	6-8 سنوات
20.0	17	9 سنوات فأكثر
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (10) تفسر نتائج تحليل عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية بأن أكثر من ثلثي العاملين في الجمعيات غير الحكومية تزيد عن 3 سنوات وهذا يوضح بأن الكادر العامل في الجمعيات لديه ولاء لعمله ويمتلك خبرة طويلة وقد يكون عمل الموظف في أكثر من قسم داخل الجمعية.

خ- عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية

جدول رقم (11)

عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية
65.9	56	أقل من 3 سنوات
17.6	15	3-5 سنوات
10.6	9	6-8 سنوات
5.9	5	9 سنوات فأكثر
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (11) تفسر نتائج تحليل عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية بأن الجمعيات غير الحكومية تسعى إلى إستقطاب من هم أصحاب خبرات خارجية للعمل لديها.

د- المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية

جدول رقم (12)

المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية
10.6	9	رئيس/عضو مجلس الإدارة
14.1	12	مدير الجمعية
11.8	10	مدير المشاريع
12.9	11	مدير/منسق وحدة تجنيد الأموال
31.8	27	موظف وحدة تجنيد الأموال
18.8	16	أخرى
100.0	85	المجموع

في جدول رقم (12) وتفسر النتائج بأن النسبة الكبرى للفئة التي شاركت في تعبئة الاستبانة هم من العاملين في وحدة تجنيد الأموال كونهم الفئة المستهدفة وأن هناك إنصاف في المسميات الوظيفية داخل الجمعيات.

7- مجال عمل الجمعيات:

جدول رقم (13)
مجال عمل الجمعية

النسبة المئوية	التكرار	مجال عمل الجمعية
18.10	39	اجتماعية
12.00	26	التعليم
11.60	25	الأمومة والطفولة
11.10	24	حقوق الإنسان
10.30	22	طبية
6.90	15	الزراعية
6.90	15	المعاقين
6.00	13	الشباب والرياضة
6.00	13	الخريجين
5.60	12	الثقافة والفنون
3.20	7	البيئة
1.40	3	إسلامية
0.90	2	العائلية والعشائرية
0	0	نقابية
0	0	الصدقة
0	0	السياحة والآثار
100.0	216	المجموع

يبين جدول رقم (13) أن الذين قاموا بتعبئة الإستبانة عملوا في جمعيات متعددة المجالات والخدمات وتعزى نتائج التحليل إلى أن هناك نسبة كبيرة من الجمعيات غير الحكومية تقدم خدمات متنوعة وتركز في تقديم الخدمات التالية: الاجتماعية، والتعليمية، والطبية، والأمومة والطفولة وتوضح هذه النتيجة أيضا إلى اهتمام الممولين بهذه المجالات.

8- أداة الدراسة:

لقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) على النحو التالي:

- أ- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ب- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ت- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ث- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ج- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- ح- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وبيانات عن الجمعيات ويتكون من 9 فقرات.

- الجزء الثاني: يناقش أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال وتم تقسيمه إلى ثمانية محاور كما يلي:

- i. المحور الأول: يناقش وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال ويتكون من 8 فقرات.
- ii. المحور الثاني: يناقش وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال ويتكون من 14 فقرة.
- iii. المحور الثالث: يناقش تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال ويتكون من 9 فقرات.
- iv. المحور الرابع: يناقش وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال ويتكون من 8 فقرات.
- v. المحور الخامس: يناقش وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال ويتكون من 9 فقرات.
- vi. المحور السادس: يناقش وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال ويتكون من 6 فقرات.
- vii. المحور السابع: يناقش طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال ويتكون من 5 فقرات.

viii. المحور الثامن: يناقش تجنيد الأموال ويتكون من 11 فقرة.

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 لا أوافق بشدة، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للمدى الأول وهكذا، وجدول رقم (14) يوضح أطوال المدى كما يلي:

جدول رقم (14)

الترميز حسب مقياس ليكرت

المدى	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

ix. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

9- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: ص 429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، ص 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء، وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة ومتخصصين في مجال الجمعيات الأهلية ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء

آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة، وركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحو بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي للأداة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 27 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

i. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال:

جدول رقم (15)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.834	تمتلك الجمعية وحدة مختصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية	1
0.000	0.829	وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على كتابة مقترحات المشاريع	2
0.000	0.825	وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على متابعة تنفيذ الخطط	3
0.000	0.819	وحدة تجنيد الأموال تمتاز بالمهنية والكفاءة	4
0.000	0.669	عملية تجنيد الأموال في المنظمة تتم عبر الاعتماد على وحدة تجنيد الأموال	5
0.000	0.709	وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الوحدات الأخرى	6
0.004	0.542	وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا	7
0.001	0.602	وحدة تجنيد الأموال لديها صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن مجال الاختصاص	8

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ii. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال:

جدول رقم (16)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال	0.722	0.000
2	يملك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية	0.786	0.000
3	يتم تبادل الخبرات بين العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية	0.607	0.001
4	يتم إختيار الموظفين بالاعتماد على أسس مهنية من خلال اجتيازهم للاختبارات والمقابلات والإجراءات الأخرى	0.710	0.000
5	تحرص الجمعية على التأكد من مدى توفر المهارات والإمكانات خلال عملية التوظيف في وحدة تجنيد الأموال	0.635	0.000
6	تحرص الجمعية من التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في وحدة تجنيد الأموال	0.723	0.000
7	تسعى الجمعية إلى إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين	0.834	0.000
8	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للوصف الوظيفي والذي يحدد المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم	0.661	0.000
9	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للنظام الداخلي والسياسات المعمول بها في الجمعية	0.532	0.005
10	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على إدارة الوقت	0.821	0.000
11	يملك العاملين في وحدة تجنيد مهارات التفاوض	0.892	0.000
12	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة للعمل بروح الفريق الواحد	0.779	0.000
13	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على سرعة التعلم	0.788	0.000
14	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب ومصصلحة الجمعية	0.637	0.000
15	يتم تقييم أداء العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.608	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند

مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

iii. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال:

جدول رقم (17)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.823	0.000
2	تخصص الجمعية جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.823	0.000
3	يتم تدريب العاملين وفقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم	0.866	0.000
4	يستفيد العاملين في وحدة تجنيد الأموال من التدريب بحيث يساهم في الارتقاء ورفع مستوى الموظفين	0.765	0.000
5	تتم الإستعانة بمدربين من خارج الجمعية ليقوموا بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.850	0.000
6	تهتم إدارة العليا في الجمعية بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.840	0.000
7	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال من خلال مصادر التكنولوجيا المتنوعة	0.671	0.000
8	تقوم الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.793	0.000
9	يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.713	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

iv. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال:

جدول رقم (18)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية مكتوبة	0.827	0.000
2	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال خطة عمل واضحة ومحددة	0.789	0.000
3	يشارك العاملین في وحدة تجنيد الأموال إدارة الجمعية في إعداد الخطط الإستراتيجية	0.839	0.000
4	تساعد الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية	0.870	0.000
5	تتسم الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال بالواقعية والمرونة	0.803	0.000
6	تحرص إدارة الجمعية على تعريف العاملين بوحدة تجنيد الأموال برؤيتها وأهدافها	0.626	0.001
7	يساعد التخطيط الإستراتيجي وحدة تجنيد الأموال في تحديد عملية تجنيد الأموال	0.800	0.000
8	تقوم إدارة الجمعية بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري	0.814	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

٧. الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال:

جدول رقم (19)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى الجمعية نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال	0.903	0.000
2	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال نظام معلومات يساعد ويسهل في تنفيذ الخطط	0.874	0.000
3	يوجد لوائح مكتوبة في وحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال	0.898	0.000
4	الإجراءات المعمول بها في وحدة تجنيد الأموال تسهل عملية تجنيد الأموال	0.927	0.000
5	آليات العمل في وحدة تجنيد الأموال مرنة بحيث تتناسب مع كافة الممولين	0.724	0.000
6	يوجد نظام متكامل لوحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال	0.694	0.000
7	تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر	0.824	0.000
8	تعقد وحدة تجنيد الأموال اجتماعات دورية مع الجهات المانحة (الممولين)	0.719	0.000
9	تصدر وحدة تجنيد الأموال نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية	0.691	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

vi. الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

جدول رقم (20)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال

مستسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.660	0.000
2	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات دولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.661	0.000
3	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات عن الممولين تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.795	0.000
4	تسفيد الجمعية من خلال عضويتها في تجمعات الجمعيات غير الحكومية وربطها مع الجمعيات المحلية والدولية	0.674	0.000
5	تشارك وحدة تجنيد الأموال في المؤتمرات و ورش العمل للتعرف على سياسات الممولين	0.804	0.000
6	تستعين وحدة تجنيد الأموال بوسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين	0.587	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

vii. **الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال:**

جدول رقم (21)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تسهل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال	0.730	0.000
2	مجال العمل في الجمعية يتماشى مع سياسات العديد من الممولين	0.653	0.000
3	هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية مما يسهل في عملية تجنيد الأموال	0.697	0.000
4	امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال	0.599	0.001
5	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يسهل عملية تجنيد الأموال	0.600	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

viii. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تجنيد الأموال:

جدول رقم (22)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تجنيد الأموال

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.813	تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال	1
0.018	0.459	الجمعية لديها استقرار في حجم التمويل	2
0.020	0.455	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية	3
0.000	0.635	حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة	4
0.000	0.685	حصلت الجمعية على تمويل طويل الأجل لمشاريع استمرت لعدة سنوات	5
0.000	0.775	الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين	6
0.000	0.704	الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين	7
0.001	0.629	هناك إنسجام بين برامج الجمعية وسياسات الممولين	8
0.000	0.715	تمتلك الجمعية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين	9
0.000	0.659	لدى الجمعية دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال	10
0.000	0.705	وحدة تجنيد الأموال تساعد الجمعية في تعزيز علاقاتها بالمجتمع المحلي	11

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (تجنيد الأموال) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

ت - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	0.760	0.000
الثاني	وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال	0.870	0.000
الثالث	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	0.589	0.002
الرابع	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال	0.853	0.000
الخامس	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.862	0.000
السادس	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.615	0.001
السابع	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	0.510	0.008
الثامن	تجنيد الأموال	0.640	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

جدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.388.

10- ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1995: ص 430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ. طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل

الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط

باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب

المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (24)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

التجزئة النصفية				عنوان المحور	المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.0000	0.8543	0.7456	8	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	الأول
0.0000	0.9342	0.8766	15	وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال	الثاني
0.0000	0.8859	0.7952	9	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	الثالث
0.0000	0.8264	0.7041	8	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال	الرابع
0.0000	0.9140	0.8416	9	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال	الخامس
0.0000	0.8597	0.7539	6	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	السادس
0.0000	0.8518	0.7419	5	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	السابع
0.0000	0.8461	0.7332	11	تجنيد الأموال	الثامن
0.0000	0.9163	0.8456	71	جميع المحاور	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "24" تساوي 0.388.

وقد بين جدول رقم (24) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان بمعدل (0.8456) مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

ب. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات.

جدول رقم (25)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	8	0.8693
الثاني	وجود موظفين مؤهلين مهنياً في وحدة تجنيد الأموال	15	0.9327
الثالث	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	9	0.9249
الرابع	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال	8	0.8713
الخامس	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال	9	0.9279
السادس	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	6	0.8719
السابع	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	5	0.8704
الثامن	تجنيد الأموال	11	0.8549
	جميع الفقرات	71	0.9629

وقد يبين جدول رقم (25) أن معاملات الثبات مرتفعة بنسبة (0.9629) مما ساعد الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات استبانة الدراسة مما جعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبهذا تم التأكد من إمكانية توزيع الاستبانة بصورتها النهائية وعليه تم استكمال باقي خطوات الدراسة.

11- المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 لا أوافق بشدة، 2 لا أوافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)

المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للمدى الأول وهكذا، وجدول رقم (26) يوضح أطوال المدى كما يلي:

جدول رقم (26)

الترميز حسب مقياس ليكرت

المدى	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص 89).

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7- معادلة سبيرمان براون للثبات.

8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Sample K-1-S).

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

- 10- اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 11- تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
- 12- اختبار شيفيه.
- 13- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- 1- المقدمة
- 2- اختبار التوزيع الطبيعي
- 3- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

1-المقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة البيانات والفرضيات وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

2-اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً
جدول رقم (27)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	8	1.023	0.247
الثاني	وجود موظفين مؤهلين مهنياً في وحدة تجنيد الأموال	15	0.834	0.490
الثالث	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	9	1.179	0.124
الرابع	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال	8	1.099	0.178
الخامس	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال	9	1.176	0.126
السادس	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	6	0.815	0.519
السابع	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	5	0.984	0.288
الثامن	تجنيد الأموال	11	0.705	0.702
	جميع الفقرات	71	0.918	0.368

ويوضح الجدول رقم (27) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05) ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

3-تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية

بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي- 1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

أ- تحليل فقرات المحور الأول: وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال).

جدول رقم (28)

تحليل الفقرات المحور الأول (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تمتلك الجمعية وحدة مختصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية	4.09	0.734	81.88	13.744	0.000	4
2	وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع	4.16	0.769	83.29	13.961	0.000	2
3	وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على متابعة تنفيذ الخطط	4.13	0.813	82.59	12.801	0.000	3
4	وحدة تجنيد الأموال تمتاز بالمهنية والكفاءة	4.06	0.841	81.19	11.547	0.000	5
5	عملية تجنيد الأموال في المنظمة تتم عبر الاعتماد على وحدة تجنيد الأموال	3.85	0.866	76.94	9.017	0.000	7
6	وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الوحدات الأخرى	4.09	0.840	81.88	12.011	0.000	4
7	وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا	4.32	0.676	86.35	17.962	0.000	1
8	وحدة تجنيد الأموال لديها صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن مجال الاختصاص	3.88	0.851	77.65	9.560	0.000	6
	جميع الفقرات	4.07	0.580	81.44	17.033	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. الفقرة رقم "7" حيث بلغ الوزن النسبي "86.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا".
2. الفقرة رقم "2" حيث بلغ الوزن النسبي "83.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. الفقرة رقم "8" حيث بلغ الوزن النسبي "77.65%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال لديها صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن مجال الاختصاص".
2. الفقرة رقم "5" حيث بلغ الوزن النسبي "76.94%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "عملية تجنيد الأموال في المنظمة تتم عبر الاعتماد على وحدة تجنيد الأموال".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال) تساوي 4.07، والوزن النسبي يساوي 81.44% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.033 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال.

ويعزو الباحث ضرورة امتلاك الجمعيات وحدة خاصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية إلى الأهمية الكبرى التي تقع على عاتقها في توفير الأموال التي من خلالها تمول الجمعيات أنشطتها المختلفة حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شرف (2005) ومن جانب آخر إن امتلاك وحدة تجنيد الأموال يساعد في توفير الجهود المتكررة، وعلى إنسجام العمل داخل الجمعية لصالح الجمعية فعملية التنسيق تساعد على توفير الوقت والجهد والمال للجمعية وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بريستون (2005)، ودراسة دايللو و ثولير (2004).

ب- تحليل فقرات المحور الثاني: وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني (وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال).

جدول رقم (29)

تحليل الفقرات المحور الثاني (وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
9	يوجد عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال	3.41	1.015	68.24	3.739	0.000	13
10	يملك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية	4.02	0.707	80.47	13.353	0.000	4
11	يتم تبادل الخبرات بين العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية	3.91	0.921	78.12	9.069	0.000	7
12	يتم إختيار الموظفين بالاعتماد على أسس مهنية من خلال اجتيازهم للاختبارات والمقابلات والإجراءات الأخرى	3.87	0.929	77.38	8.578	0.000	10
13	تحرص الجمعية على التأكد من مدى توفر المهارات والإمكانات خلال عملية التوظيف في وحدة تجنيد الأموال	3.87	0.985	77.41	8.145	0.000	9
14	تحرص الجمعية من التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في وحدة تجنيد الأموال	3.82	0.953	76.47	7.964	0.000	12
15	تسعى الجمعية إلى إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين	3.94	0.956	78.82	9.080	0.000	6
16	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للوصف الوظيفي والذي يحدد المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم	3.94	0.807	78.82	10.752	0.000	6
17	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للنظام الداخلي والسياسات المعمول بها في الجمعية	3.96	0.865	79.29	10.279	0.000	5
18	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على إدارة الوقت	4.10	0.913	81.90	10.990	0.000	2
19	يملك العاملين في وحدة تجنيد مهارات التفاوض	3.89	1.030	77.80	7.823	0.000	8
20	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة للعمل بروح الفريق الواحد	4.17	0.774	83.33	13.823	0.000	1
21	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على سرعة التعلم	4.07	0.833	81.43	11.791	0.000	3
22	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب ومصصلحة الجمعية	3.94	0.792	78.82	10.954	0.000	6
23	يتم تقييم أداء العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.85	0.866	76.94	9.017	0.000	11
	جميع الفقرات	3.92	0.645	78.33	13.104	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم " 20" حيث بلغ الوزن النسبي "83.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة للعمل بروح الفريق الواحد".

2- الفقرة رقم "18" حيث بلغ الوزن النسبي "81.90%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يمتلك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على إدارة الوقت".

كما تبين النتائج أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "14" حيث بلغ الوزن النسبي "76.47%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تحرص الجمعية من التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في وحدة تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "9" حيث بلغ الوزن النسبي "68.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال) تساوي 3.92، والوزن النسبي يساوي 78.33% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.104 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن طاقم تجنيد الأموال يمتلك المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية:

ويعزو الباحث توفر الخبرة لدى العاملين داخل الجمعيات لما له من ميزة تساعد إدارة الجمعيات في إدارة أنشطتها التي تقوم بها، ويسرع ويسهل عمل تلك الأنشطة بجودة أعلى، فتأكد إدارة الجمعية من امتلاك المتقدمين لهذه الخبرة يوفر على الجمعية تكاليف التدريب والتوجيه لهؤلاء المتقدمين للعمل داخل الجمعية حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كلا من دراسة أبو راس (2010) ودراسة البلوي (2002) ومن جانب آخر فإن إدارة الجمعيات تحرص على إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين، فالموظفين في وحدة تجنيد الأموال يجب أن تتوفر لديهم مهارات بجانب الخبرات تساعدهم في إنجاز أعمالهم، من خلال سرعة التواصل مع ذوي العلاقة

بأنشطة الجمعية من مجتمع محلي ومؤسسات دولية مانحة للجمعية، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أوينز وفاثشمبس (2008)، كما تهتم إدارة الجمعية بعملية تقييم الأداء للموظفين لأهميته في تدعيم وحدة تجنيد الأموال، حيث أن تقييم الأداء يؤثر سلباً وإيجاباً على أداء وحدة تجنيد الأموال لكن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة القارووط (2004) حيث أشارت دراسته على عدم تأثير تقييم الأداء على فعالية وحدة تجنيد الأموال، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين، إلى أن نتائج دراسة أكسيل وباران (2006) أشارت أن مهارات الاتصال والتواصل لا تؤثر على عملية تجنيد الأموال لأنه هناك عوامل أخرى لها تأثير أكبر في عملية تجنيد الأموال وهو إختلاف مجتمع الدراسة لكل من الدراسات السابقة.

ت- تحليل فقرات المحور الثالث: تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث (تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال).

جدول رقم (30)

تحليل الفقرات المحور الثالث (تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
24	يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.51	0.934	70.12	4.995	0.000	8
25	تخصص الجمعية جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.36	1.010	67.29	3.329	0.001	9
26	يتم تدريب العاملين وفقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم	3.53	1.007	70.59	4.847	0.000	7
27	يستفيد العاملين في وحدة تجنيد الأموال من التدريب بحيث يساهم في الارتقاء ورفع مستوى الموظفين	3.81	0.828	76.19	8.957	0.000	2
28	تتم الإستعانة بمدرسين من خارج الجمعة ليقوموا بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.72	0.995	74.35	6.647	0.000	4
29	تهتم إدارة العليا في الجمعية بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.73	0.931	74.59	7.225	0.000	3

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
30	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال من خلال مصادر التكنولوجيا المتنوعة	3.55	0.893	71.06	5.708	0.000	6
31	تقوم الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.87	0.866	77.35	9.123	0.000	1
32	يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.60	1.037	72.00	5.332	0.000	5
	جميع الفقرات	3.63	0.731	72.66	7.977	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "31" حيث بلغ الوزن النسبي "77.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإدارة العليا تقوم بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "27" حيث بلغ الوزن النسبي "76.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "العاملين في وحدة تجنيد الأموال يستفيدون من التدريب بحيث يساهم في الارتقاء ورفع مستوى الموظفين".

كما تبين النتائج أن أقل فترتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "24" حيث بلغ الوزن النسبي "70.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "25" حيث بلغ الوزن النسبي "67.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تخصص الجمعية جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال) تساوي 3.63، والوزن النسبي يساوي 72.66% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.977 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال.

ويعزو الباحث وجود الاتفاق والاختلاف في توفير برنامج تدريبي للعاملين في وحدة تجنيد الأموال إلى مستوى الأهمية الذي يمنح لبرنامج التدريب لما له من تأثير في رفع الكفاءة للموظفين حيث انفتحت مع دراسة كلا من أبو راس (2010) وحماد (2010) بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة البلوي (2002) لأن رفع كفاءة العاملين لا تؤثر على أداء وحدة تجنيد الأموال، حيث الاختلاف يرجع إلى اختلاف طبيعة عمل وثقافة البلد التي أجريت عليها الدراسة.

ث - تحليل فقرات المحور الرابع: وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع (وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال).

جدول رقم (31)

تحليل الفقرات المحور الرابع (وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
33	يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية مكتوبة	4.25	0.778	85.06	14.665	0.000	1
34	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال خطة عمل واضحة ومحددة	4.06	0.822	81.18	11.881	0.000	7
35	يشارك العاملين في وحدة تجنيد الأموال إدارة الجمعية في إعداد الخطط الإستراتيجية	4.11	0.792	82.14	12.815	0.000	5
36	تساعد الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية	4.21	0.692	84.24	16.152	0.000	2
37	تتسم الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال بالواقعية والمرونة	4.09	0.750	81.88	13.450	0.000	6
38	تحرص إدارة الجمعية على تعريف العاملين بوحدة تجنيد الأموال برؤيتها وأهدافها	4.14	0.866	82.86	12.091	0.000	3
39	يساعد التخطيط الإستراتيجي وحدة تجنيد الأموال في تحديد عملية تجنيد الأموال	4.12	0.993	82.35	10.377	0.000	4
40	تقوم إدارة الجمعية بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري	3.96	0.879	79.29	10.119	0.000	8
	جميع الفقرات	4.12	0.605	82.38	17.051	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "33" حيث بلغ الوزن النسبي "85.06%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية مكتوبة".

2- الفقرة رقم "36" حيث بلغ الوزن النسبي "84.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الخطط الموضوعة في وحدة تجنيد الأموال تساعد في تحقيق أهداف الجمعية".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "37" حيث بلغ الوزن النسبي "81.18%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال خطة عمل واضحة ومحددة".

2- الفقرة رقم "40" حيث بلغ الوزن النسبي "79.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم إدارة الجمعية بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال) تساوي 4.12، والوزن النسبي يساوي 82.38% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.051 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال خطة عمل واضحة ومحددة.

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من أبو حماد (2011)، الحيدري (2004)، البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن (2005) فيما يتعلق بوجود خطة عمل واضحة ومحددة لدى وحدة تجنيد الأموال، فوجود خطط واضحة يساعد في وضوح وإنجاز العمل بدقة وجودة عالية ويجنب الوقوع في الأخطاء، فالذي لا يخطط لا يحقق نتائج جيدة، كما أن وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى الجمعية تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم وفق ما تم التخطيط له، هذا وتعتبر الخطط المكتوبة عامل مساعد للموظفين الجدد لإرشادهم في إنجاز أعمالهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الموظفين بشكل دائم حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جابولينسكس، ليسلس (2006)، ومن العوامل التي تساعد في عملية تجنيد الأموال وجود خطة إستراتيجية ترسم الأهداف بعيدة المدى للجمعية وتساعد الخطة الإستراتيجية في تحديد المسار العام للجمعية لمدة طويلة مما يؤدي إلى استقرار العمل داخل الجمعية وبالتالي يساعد الجمعية في تحقيق

أهدافها، وانفقت نتائج الدراسة مع دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن (2005)، إلا أنه هناك اختلاف مع نتائج دراسة البلوي (2002) فيما يتعلق بوجود خطة عمل واضحة ومحددة لدى وحدة تجنيد الأموال يرجع إلى وجود خطط تمويل محددة مسبقاً من قبل الممولين.

ج- تحليل فقرات المحور الخامس: وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس (وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال).

جدول رقم (32)

تحليل الفقرات المحور الخامس (وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
41	يوجد لدى الجمعية نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال	4.11	0.831	82.12	12.265	0.000	3
42	يوجد لدي وحدة تجنيد الأموال نظام معلومات يساعد ويسهل في تنفيذ الخطط	4.09	0.811	81.88	12.438	0.000	4
43	يوجد لوائح مكتوبة في وحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال	4.02	0.859	80.47	10.988	0.000	5
44	الإجراءات المعمول بها في وحدة تجنيد الأموال تسهل عملية تجنيد الأموال	4.01	0.794	80.24	11.745	0.000	6
45	آليات العمل في وحدة تجنيد الأموال مرنة بحيث تتناسب مع كافة الممولين	4.11	0.822	82.14	12.350	0.000	2
46	يوجد نظام متكامل لوحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال	3.98	0.899	79.53	10.009	0.000	8
47	تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر	4.25	0.785	84.94	14.639	0.000	1
48	تعقد وحدة تجنيد الأموال اجتماعات دورية مع الجهات المانحة (الممولين)	3.99	0.893	79.76	10.203	0.000	7
49	تصدر وحدة تجنيد الأموال نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية	3.69	1.091	73.88	5.864	0.000	9
	جميع الفقرات	4.03	0.683	80.54	13.863	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "47" حيث بلغ الوزن النسبي "84.94%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر".

2- الفقرة رقم "45" حيث بلغ الوزن النسبي "82.14%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "آليات العمل في وحدة تجنيد الأموال مرنة بحيث تتناسب مع كافة الممولين".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "46" حيث بلغ الوزن النسبي "79.53%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد نظام متكامل لوحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "49" حيث بلغ الوزن النسبي "73.88%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال تصدر نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال) تساوي 4.03، والوزن النسبي يساوي 80.54% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.863 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود لدى وحدة تجنيد الأموال نظام معلومات يساعد ويسهل في تنفيذ الخطط.

يعزو الباحث أهمية وجود نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال لدى وحدة تجنيد الأموال إلى ضرورة الحاجة إلى تنظيم العمل ضمن منهجية تساعد الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم مما يساعد في رفع كفاءة وحدة تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن (2005)، ومن جانب آخر فقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة شرف (2005) فيما يتعلق بتأثير وجود نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال لدى الجمعية، وأشارت نتائج دراسة أوينز وفاقنشمبس (2008) أن وجود نظام معلومات لا يساعد في تنفيذ الخطط لدى وحدة تجنيد الأموال كون الممولين لديهم اتجاهات واهتمامات أخرى محددة مسبقاً.

ح- تحليل فقرات المحور السادس: وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور السادس (وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال).

جدول رقم (33)

تحليل الفقرات المحور السادس (وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
50	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال	4.13	0.686	82.59	15.170	0.000	2
51	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات دولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	3.99	0.809	79.76	11.261	0.000	5
52	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات عن الممولين تساعد في عملية تجنيد الأموال	4.00	0.926	80.00	9.958	0.000	4
53	تستفيد الجمعية من خلال عضويتها في تجمعات الجمعيات غير الحكومية بربطها مع الجمعيات المحلية والدولية	4.07	0.704	81.41	14.030	0.000	3
54	تشارك وحدة تجنيد الأموال في المؤتمرات و ورش العمل للتعرف على سياسات الممولين	4.14	0.758	82.82	13.874	0.000	1
55	تستعين وحدة تجنيد الأموال بوسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين	3.48	0.950	69.52	4.593	0.000	6
	جميع الفقرات	3.97	0.583	79.40	15.354	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- 1- الفقرة رقم "54" حيث بلغ الوزن النسبي "82.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال تشارك في المؤتمرات و ورش العمل للتعرف على سياسات الممولين".

2- الفقرة رقم "50" حيث بلغ الوزن النسبي "82.59%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "51" حيث بلغ الوزن النسبي "79.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات دولية تساعد في عملية تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "55" حيث بلغ الوزن النسبي "69.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "وحدة تجنيد الأموال تستعين بوسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال) تساوي 3.97، والوزن النسبي يساوي 79.40% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 15.354 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال.

يعزو الباحث ضرورة وأهمية وجود شبكة علاقات دولية لدى وحدة تجنيد الأموال التي تساعد في عملية تجنيد الأموال وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من زايد (2010) وأوينز وفافتشمبس (2008)، كما أن توفر قاعدة بيانات عن الممولين تساعد وحدة تجنيد الأموال في عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة بيزر (2005).

خ- تحليل فقرات المحور السابع: طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور السابع (طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال).

جدول رقم (34)

تحليل الفقرات المحور السابع (طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
56	تسهيل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال	4.14	0.758	82.82	13.874	0.000	2
57	مجال العمل في الجمعية يتماشى مع سياسات العديد من الممولين	4.11	0.740	82.12	13.771	0.000	3
58	هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية مما يسهل في عملية تجنيد الأموال	4.09	0.811	81.88	12.438	0.000	4
59	امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال	4.15	0.685	83.10	15.442	0.000	1
60	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يسهل عملية تجنيد الأموال	3.71	0.961	74.12	6.769	0.000	5
	جميع الفقرات	4.04	0.550	80.84	17.448	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "59" حيث بلغ الوزن النسبي "83.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "56" حيث بلغ الوزن النسبي "82.82%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تسهيل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال".

كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. الفقرة رقم "58" حيث بلغ الوزن النسبي "81.88%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية مما يسهل في عملية تجنيد الأموال".

2. الفقرة رقم "60" حيث بلغ الوزن النسبي "74.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "امتلاك الجمعية العديد من الفروع يسهل عملية تجنيد الأموال".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال) تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.84% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 17.448 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال.

ويعزو الباحث سهولة عملية تجنيد الأموال إلى وجود تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من عبد الكريم (2002) وشلبي (2001) وياسين (2010)، وعبد الهادي (2002) على أن تنوع الخدمات يدعم سهولة الحصول على الأموال من المانحين ويدعم عملية تجنيد الأموال مما يتماشى مع سياسات العديد من الممولين.

د- تحليل فقرات المحور الثامن: تجنيد الأموال:

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (35) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في المحور الثامن (تجنيد الأموال).

جدول رقم (35)

تحليل الفقرات المحور الثامن (تجنيد الأموال)

#	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
61	تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال	4.51	0.811	90.12	17.119	0.000	1
62	الجمعية لديها استقرار في حجم التمويل	3.72	0.908	74.35	7.288	0.000	10
63	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية	4.04	0.783	80.71	12.122	0.000	7
64	حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة	3.49	0.902	69.88	4.988	0.000	11
65	حصلت الجمعية على تمويل طويل الأجل لمشاريع استمرت لعدة سنوات	3.95	0.956	79.05	9.133	0.000	8
66	الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين	4.31	0.658	86.19	18.236	0.000	2
67	الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين	4.11	0.822	82.14	12.350	0.000	5
68	هناك إنسجام بين برامج الجمعية وسياسات الممولين	4.20	0.687	84.00	16.113	0.000	4
69	تمتلك الجمعية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين	4.25	0.770	84.94	14.930	0.000	3
70	لدى الجمعية دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال	3.83	0.862	76.67	8.861	0.000	9
71	وحدة تجنيد الأموال تساعد الجمعية في تعزيز علاقاتها بالمجتمع المحلي	4.08	0.903	81.65	11.056	0.000	6
	جميع الفقرات	4.05	0.517	80.92	18.635	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1- الفقرة رقم "61" حيث بلغ الوزن النسبي "90.12%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أن "تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال".

2- الفقرة رقم "66" حيث بلغ الوزن النسبي "86.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أن "الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين".

كما تبين النتائج أن أقل ففرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- 1- الفقرة رقم "62" حيث بلغ الوزن النسبي "74.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الجمعية لديها استقرار في حجم التمويل".
- 2- الفقرة رقم "64" حيث بلغ الوزن النسبي "69.88%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن (تجنيد الأموال) تساوي 4.05، والوزن النسبي يساوي 80.92% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.635 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن لدى الجمعية دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال.

يعزو الباحث ضرورة وجود دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال في الجمعية التي تحدد عمل الجمعية بخصوص العمليات والإجراءات الخاصة بتجنيد الأموال واستقطاب الممولين وكسب ثقتهم وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جابولينسكس، ليسلس (2006) و مع دراسة دايللو وثولير (2004). فيما يتعلق بكسب ثقة الممولين.

يعزو الباحث التباين في آراء أفراد العينة بخصوص استقرار حجم التمويل والعلاقة مع دليل السياسات حيث أن دليل السياسات الخاص بوحدة تجنيد الأموال لا يحدد الاتجاهات والاهتمامات الخاصة بالمولين بل يحدد الإطار التمويلي العام للجمعية كما هو موضح في نتائج دراسة كلا من زايد (2010) ودراسة نخلة (1999)، ودراسة هلاي (2010) ودراسة أبو بكر (2011) بما يتعلق باستقرار حجم التمويل في الجمعية وبتباين الزيادة في حجم التمويل في الجمعية، وفيما يتعلق أيضاً بتباين آراء أفراد العينة، هنالك تباين في طول أجل التمويل ويرجع سبب ذلك إلى نفس السبب الذي يتعلق باستقرار حجم التمويل كما أشارت إليه نتائج دراسة قيطة (2009) فيما يتعلق بحصول الجمعية على تمويل طويل الأجل لمشاريع استمرت لعدة سنوات.

تحليل محاور الدراسة:

جدول رقم (36)

تحليل محاور الدراسة

(أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)

المحاور	أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال	4.07	0.580	81.44	17.033	0.000	2
الثاني	وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال	3.92	0.645	78.33	13.104	0.000	6
الثالث	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال	3.63	0.731	72.66	7.977	0.000	7
الرابع	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال	4.12	0.605	82.38	17.051	0.000	1
الخامس	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال	4.03	0.683	80.54	13.863	0.000	4
السادس	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال	3.97	0.583	79.40	15.354	0.000	5
السابع	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال	4.04	0.550	80.84	17.448	0.000	3
	جميع المحاور	3.97	0.625	79.37	14.55	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (36) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في محاور الدراسة مرتبه حسب الوزن النسبي لكل محور ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 3.97، والوزن النسبي يساوي 79.37% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.55 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية لها أثر ايجابي على تجنيد الأموال.

ويفسر الباحث ذلك إلى ضرورة الإهتمام بالقدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية لما لها من أثر واضح على تجنيد الأموال ومن أهم النقاط التي يجب الإهتمام بها وفقاً للنتائج هي:

• وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال وهذا يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددتها الخطة والتخطيط لتجنيد الأموال يعتبر ضرورة مهمة وفقاً للنتيجة في الجدول اعلاه فهو يعمل في النهاية على تحقيق أهداف الجمعية بأقل تكلفة ممكنة ووقت وجهد، وفقاً للنتيجة السابقة فلا يمكن لعملية تجنيد الأموال أن تتم بدون وجود خطط واضحة وعملية لكي يتم إنجاز تجنيد الأموال وجاءت هذه النتيجة في المرتبة الأولى من بين الفرضيات المبحوثة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من أبو حماد (2011)، الحيدري(2004)، البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن(2005) فيما يتعلق بوجود خطة عمل واضحة ومحددة لدى وحدة تجنيد الأموال، فوجود خطط واضحة يساعد في وضوح وإنجاز العمل بدقة وجودة عالية ويجنب الوقوع في الأخطاء، فالذي لا يخطط لا يحقق نتائج جيدة، كما أن وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى الجمعية تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم وفق ما تم التخطيط له، هذا وتعتبر الخطط المكتوبة عامل مساعد للموظفين الجدد لإرشادهم في إنجاز أعمالهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الموظفين بشكل دائم حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جابولينسكس، ليسلس(2006)، ومن العوامل التي تساعد في عملية تجنيد الأموال وجود خطة إستراتيجية ترسم الأهداف بعيدة المدى للجمعية وتساعد الخطة الإستراتيجية في تحديد المسار العام للجمعية لمدة طويلة مما يؤدي إلى استقرار العمل داخل الجمعية وبالتالي يساعد الجمعية في تحقيق أهدافها، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن(2005)، إلا أنه هناك اختلاف مع نتائج دراسة البلوي (2002) فيما يتعلق بوجود خطة عمل واضحة ومحددة لدى وحدة تجنيد الأموال يرجع إلى وجود خطط تمويل محددة مسبقاً من قبل الممولين.

• وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال، تعتبر نتيجة هذه الفرضية من أهم الفرضيات التي تم فحصها إذ أنه لا يمكن لعمل أن يتم بدون توفر الأسس الموضوعية لنجاحه، فكيف لعملية تجنيد الأموال أن تتم لو لم يكن هنالك وحدة مختصة بتجنيد الأموال في الجمعية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من شرف(2005) ومن جانب آخر إن امتلاك وحدة تجنيد الأموال يساعد في توفير الجهود المتكررة، وعلى إنسجام العمل داخل الجمعية لصالح الجمعية فعلمية التنسيق تساعد على توفير الوقت والجهد والمال للجمعية وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بريستون(2005)، ودراسة دايللو و ثولير(2004).

- تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال، اظهرت نتيجة هذه الفرضية الضعف الواضح في عملية التدريب للموظفين في الجمعيات غير الحكومية ولفتت الإنتباه إلى ضرورة تدريب الموظفين في الجمعيات بشكل عام وخاصة العاملين في وحدة تجنيد الاموال، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من أبو راس (2010) وحماد (2010) بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة البلوي (2002) لأن رفع كفاءة العاملين لا تؤثر على أداء وحدة تجنيد الأموال، حيث الاختلاف يرجع إلى اختلاف طبيعة عمل وثقافة البلد التي أجريت عليها الدراسة.

4- اختبار فرضيات الدراسة:

أ. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$. بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (37)

معامل الارتباط بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال

المحور	الإحصاءات	تجنيد الأموال
وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال	معامل الارتباط	0.551
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	85

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.551 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

ويعزو الباحث ضرورة امتلاك الجمعيات وحدة خاصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية إلى الأهمية الكبرى التي تقع على عاتقها في توفير الأموال التي من خلالها تمول الجمعيات أنشطتها المختلفة حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شرف، جهاد(2005)، ومن جانب آخر إن امتلاك وحدة تجنيد

الأموال يساعد في توفير الجهود المتكررة، وعلى إنسجام العمل داخل الجمعية لصالح الجمعية فعملية التنسيق تساعد على توفير الوقت والجهد والمال للجمعية وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من بريستون (2005)، ودراسة دايللو و ثولير (2004).

ب. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (38)

معامل الارتباط بين المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال

المحور	الإحصاءات	تجنيد الأموال
المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال	معامل الارتباط	0.585
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	85

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المؤهلات العلمية وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.585 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين المؤهلات العلمية للعاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويعزو الباحث توفر الخبرة لدى العاملين داخل الجمعيات لما له من ميزة تساعد إدارة الجمعيات في إدارة أنشطتها التي تقوم بها، ويسرع ويسهل عمل تلك الأنشطة بجودة أعلى، فتأكد إدارة الجمعية من امتلاك المتقدمين لهذه الخبرة يوفر على الجمعية تكاليف التدريب والتوجيه لهؤلاء المتقدمين للعمل داخل الجمعية حيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كلا من دراسة أبو راس، عزام (2010) ودراسة البلوي، حنان (2002).

ت. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (39)

معامل الارتباط بين تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال

تجنيد الأموال	الإحصاءات	المحور
0.434	معامل الارتباط	تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال
0.000	القيمة الاحتمالية	
85	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود وحدة متخصصة بتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.434 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين تدريب العاملين في مجال تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

ويعزو الباحث وجود الاتفاق والاختلاف في توفير برنامج تدريبي للعاملين في وحدة تجنيد الأموال إلى مستوى الأهمية الذي يمنح لبرنامج التدريب لما له من تأثير في رفع الكفاءة للموظفين حيث اتفقت مع دراسة كلا من أبو راس، عزام (2010) وحمام، رشاد (2010) بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة البلوي، حنان (2002) لأن رفع كفاءة العاملين لا تؤثر على أداء وحدة تجنيد الأموال، حيث الاختلاف يرجع إلى اختلاف طبيعة عمل وثقافة البلد التي أجريت عليها الدراسة.

ث. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود خطط واضحة ومحددة وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين وجود خطط واضحة ومحددة لتجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال

تجنيد الأموال	الإحصاءات	المحور
0.664	معامل الارتباط	وجود خطط واضحة ومحددة
0.000	القيمة الاحتمالية	
85	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود خطط واضحة ومحددة وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.664 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين وجود خطط واضحة ومحددة وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من أبو حماد، ناهض (2011)، الحيدري (2004)، البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن (2005) فيما يتعلق بوجود خطة عمل واضحة ومحددة لدى وحدة تجنيد الأموال، فوجود خطط واضحة يساعد في وضوح وإنجاز العمل بدقة وجودة عالية ويجنب الوقوع في الأخطاء، فالذي لا يخطط لا يحقق نتائج جيدة، كما أن وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى الجمعية تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم وفق ما تم التخطيط له، هذا وتعتبر الخطط المكتوبة عامل مساعد للموظفين الجدد لإرشادهم في إنجاز أعمالهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الموظفين بشكل دائم حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جابولينسكس، ليسلس (2006).

ج. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (41)

معامل الارتباط بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال

المحور	الإحصاءات	تجنيد الأموال
وجود نظم وآليات تجنيد الأموال	معامل الارتباط	0.639
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	85

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.639 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين وجود نظم وآليات تجنيد الأموال وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

يعزو الباحث أهمية وجود نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال لدى وحدة تجنيد الأموال إلى ضرورة الحاجة إلى تنظيم العمل ضمن منهجية تساعد الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم مما يساعد في رفع كفاءة وحدة تجنيد الأموال حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البرنامج الدولي لمفوضية المؤسسات الخيرية، لندن (2005)، ومن جانب آخر فقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة شرف، جهاد (2005) فيما يتعلق بتأثير وجود نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال لدى الجمعية، وأشارت نتائج دراسة أوينز وفافتشمبس (2008) أن وجود نظام معلومات لا يساعد في تنفيذ الخطط لدى وحدة تجنيد الأموال كون الممولين لديهم اتجاهات واهتمامات أخرى محددة مسبقاً.

ح. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (42)

معامل الارتباط بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال

تجنيد الأموال	الإحصاءات	المحور
0.592	معامل الارتباط	وجود شبكة علاقات محلية ودولية
0.000	القيمة الاحتمالية	
85	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "83" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.592 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين وجود شبكة علاقات محلية ودولية وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

يعزو الباحث ضرورة وأهمية وجود شبكة علاقات دولية لدى وحدة تجنيد الأموال التي تساعد في عملية تجنيد الأموال وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من زايد (2010) وأوينز وفافتشمبس (2008)، كما أن توفر قاعدة بيانات عن الممولين تساعد وحدة تجنيد الأموال في عملية تجنيد الأموال حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة بيزر (2005).

خ. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال.

جدول رقم (43)

معامل الارتباط بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال

تجنيد الأموال	الإحصاءات	المحور
0.624	معامل الارتباط	طبيعة عمل المنظمة
0.000	القيمة الاحتمالية	
85	حجم العينة	

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 83 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.219

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.624 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.219، مما يدل على وجود علاقة بين طبيعة عمل المنظمة وبين تجنيد الأموال عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$.

ويعزو الباحث سهولة عملية تجنيد الأموال إلى وجود تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من عبد الكريم، ناصر(2002) وشليبي(2001) وياسين (2010)، وعبد الهادي(2002) على أن تنوع الخدمات يدعم سهولة الحصول على الأموال من المانحين ويدعم عملية تجنيد الأموال مما يتماشى مع سياسات العديد من الممولين.

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية، المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية، وعدد سنوات الخبرة خارج الجمعية) ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

i. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (44)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.209	1.266	0.502	4.026	50	ذكر	جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)
		0.512	3.885	35	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "93" تساوي 1.99

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.209 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.266 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس حيث أن بيئة العمل في جمعيات قطاع غزة تعتبر متجانسة وتتبع ثقافة موحدة ويعزى ذلك أيضا إلى عدم الاختلاف في طبيعة الفكر الإداري لدى إدارة الجمعيات غير الحكومية.

ii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر.

جدول رقم (45)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المحور
0.726	0.439	0.115	3	0.346	بين المجموعات	جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)
		0.263	81	21.294	داخل المجموعات	
			84	21.640	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتني حرية (3، 81) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.726 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.439 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر.

iii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (46)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	بين المجموعات	3.405	4	0.851	3.735	0.008
	داخل المجموعات	18.235	80	0.228		
	المجموع	21.640	84			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 80) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.49

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (46) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.008 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 3.735 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.49 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (47)

اختبار شففيه للفروق المتعددة يعزى للمؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فما دون
دكتوراه		0.633	0.356	0.864	0.974*
ماجستير	-0.633		-0.277	0.231	0.342
دبلوم عالي	-0.356	0.277		0.508	0.619
بكالوريوس	-0.864	-0.231	-0.508		0.110
دبلوم فما دون	-0.974*	-0.342	-0.619	-0.110	

يبين اختبار شففيه في جدول رقم (47) أن الفروق بين فئتي "دكتوراه" و"دبلوم فما دون" والفروق لصالح الفئة "دكتوراه" ويوضح هذا الفرق بأن إدارة المنظمات غير الحكومية تهتم بالفئات المتعلمة ذوي الدرجات العلمية العليا.

iv. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات الباحثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال.

جدول رقم (48)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	بين المجموعات	1.588	4	0.397	1.584	0.187
	داخل المجموعات	20.052	80	0.251		
	المجموع	21.640	84			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 80) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.49

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، والنتائج مبينة في جدول رقم (48) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.187 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F

المحسوبة تساوي 1.584 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.49 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال.

v. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال.

جدول رقم (49)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	بين المجموعات	1.456	3	0.485	1.947	0.129
	داخل المجموعات	20.184	81	0.249		
	المجموع	21.640	84			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،81) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، والنتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.129 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.947 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال.

vi. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية.

جدول رقم (50)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	بين المجموعات	0.800	3	0.267	1.037	0.381
	داخل المجموعات	20.840	81	0.257		
	المجموع	21.640	84			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،81) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية، والنتائج مبينة في جدول رقم (50) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.381 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.037 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية.

vii. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية.

جدول رقم (51)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور (أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال)	بين المجموعات	0.468	3	0.156	0.597	0.619
	داخل المجموعات	21.172	81	0.261		
	المجموع	21.640	84			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،81) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية، والنتائج مبينة في جدول رقم (51) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.619 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.597 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية.

• نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

تم دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال، ووجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال، وتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال، ووجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال، ووجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال، وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال، طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال) والمتغير التابع (تجنيد الأموال) وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يلي:

جدول رقم (52)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: تجنيد الأموال)

القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.008	2.742	0.340		0.931	الثابت
0.406	0.836	0.107	0.101	0.090	وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال
0.900	0.126	0.125	0.020	0.016	وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال
0.896	-0.131	0.088	-0.016	-0.012	تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال
0.294	1.057	0.130	0.160	0.137	وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال
0.070	1.840	0.096	0.232	0.176	وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال
0.292	1.061	0.108	0.129	0.115	وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال
0.021	2.350	0.105	0.263	0.247	طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال
تحليل التباين ANOVA					
0.000	القيمة الاحتمالية	13.74			قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.55			قيمة معامل التفسير R ²

تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (52) أن معادلة الانحدار جيدة ومقبولة حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 13.74 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 .

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة (وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال، وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال، تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال،

وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال، وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال، وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال، طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال) على المتغير التابع (تجنيد الأموال)، ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال أما باقي المتغيرات فلها اثر ضعيف حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لها اقل من 0.05 .

كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $R^2 = 0.55$ والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت 0.000 مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة نوعاً ما عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

أولاً: نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$y =$

$$B_0 + B_1(X_1) + B_2(X_2) + B_3(X_3) + B_4(X_4) + B_5(X_5) + B_6(X_6) + B_7(X_7) + E$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تجنيد الأموال)

X_1 : وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال

X_2 : وجود موظفين مؤهلين مهنياً في وحدة تجنيد الأموال

X_3 : تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال

X_4 : وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال

X₅ : وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال

X₆ : وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال

X₇ : طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال

B₀ : ثابت الانحدار.

B₁ ، ... ، **B₇** تمثل معاملات الانحدار

E : تمثل الخطأ العشوائي

ثانياً: معادلة انحدار تجنيد الأموال على المتغيرات المستقلة

تجنيد الأموال = 0.931 + 0.090 وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال + 0.016 × وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال + 0.012 × تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال + 0.137 × وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال + 0.176 × وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال + 0.115 × وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال + 0.247 × طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1. مقدمة.
2. النتائج.
3. التوصيات.
4. بحوث مستقبلية.

1- مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تسهم في البحث عن أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال التي تهدف إلى معرفة أثر تلك القدرات على مجندي الأموال، بحيث تعمل على تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة وتصحيح نقاط الضعف من خلال معرفة العوامل التي تؤثر في فعالية وحدة تجنيد الأموال وقدرتها على توفير الأموال لكي تساعد الجمعيات على تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع.

2- نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول وجود وحدة مختصة بتجنيد الأموال:

- i. أن آراء المبحوثين اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا، ويعزو الباحث هذه النتيجة لأهمية توجيهات الإدارة العليا للعاملين في وحدة تجنيد الأموال، وأن العمل يجب أن يتم بالتنسيق مع ذوى العلاقة في وحدة تجنيد الأموال.
- ii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع، ويعزو الباحث ارتفاع هذه النسبة على حرص القائمين على مؤسسات وحدة تجنيد الأموال على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة في وحدة تجنيد الأموال التي تتناسب مع الوصف الوظيفي ويعود السبب أيضاً إلى الدقة في إختيار الموظفين في وحدة تجنيد الأموال.
- iii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على متابعة تنفيذ الخطط وتوضح هذه النتيجة إلى كون العمل وحدة تجنيد الأموال يتم عبر خطة عمل محددة مسبقاً ويكون العاملون حريصون على تنفيذها بدقة.
- iv. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن الجمعية تمتلك وحدة مختصة بتجنيد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية هذه الوحدة بالنسبة للجمعية وأن الجمعية تعمل وفق التنظيم الهيكلي السليم داخلياً.

٧. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن عملية تجنيد الأموال في المنظمة تتم عبر الاعتماد على وحدة تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وحدة تجنيد الأموال تعمل وفق الاختصاص أو وفقاً للمهمة التي أوكلت على عاتق العاملين فيها.

ب. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال:

- i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة للعمل بروح الفريق الواحد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفريق تم اختياره بطريقة صحيحة للعمل في وحدة تجنيد الأموال ويتقانى في العمل من أجل إنجاز هذه الوحدة.
- ii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه يمتلك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على إدارة الوقت، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفريق مدرب جيداً للعمل من خلال برامج زمنية محددة.
- iii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه يمتلك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على سرعة التعلم ويعزو الباحث ذلك إلى كون العاملين في وحدة تجنيد الأموال متمرسين وذوي خبرة متقنة على العمل بسرعة.
- iv. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن طاقم تجنيد الأموال تمتلك المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية ويعزو الباحث ذلك إلى عملية الاختيار تتم وفق ضوابط ومعايير واعتبارات مهنية وأن إدارة الجمعية تعمل على تأهيل وتدريب الموظفين.
- v. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تسعى الجمعية إلى إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توفر هذه المهارات في الموظفين وإلى أن عملية تجنيد الأموال تعتمد بشكل كبير إلى هذه المهارات.

vi. اتفقت آراء العينة بنسب متفاوتة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أنه يوجد عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة إختيار الموظفين في وحدة تجنيد الأموال.

ت. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال:

i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على قيام الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الإدارة العليا تعتبر العمل في وحدة تجنيد الأموال أهمية بالنسبة لها وأنها توليها جزء كبير من اهتمامها ووقتها.

ii. أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه يستفيد العاملون في وحدة تجنيد الأموال من التدريب بحيث يساهم في الارتقاء ورفع مستوى الموظفين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التدريب يكسب الموظفين خبرة جديدة في مجالات يشعرون بضعف فيها وأنهم يتدربون على مجالات جديدة لم يسبق أن تدرسوا عليها من قبل، وهذا يوضح أن إدارة الجمعية تهتم بتطوير الكادر البشري لديها.

iii. اتفقت آراء العينة بنسب متفاوتة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أنه يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال أو أن الجمعية تخصص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى تنوع اختصاصات الجمعيات وكذلك تنوع إدارتها ووفق أهمية الحاجة إلى برنامج تدريبي وقد يكون الطاقم العمل مدرب جيداً ولا يحتاج تدريب.

ث. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال:

i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية مكتوبة، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للجمعيات كونه يوضح الأهداف العامة والخاصة للجمعية ويحدد مسارها المستقبلي ويوضع آليات للتنفيذ.

- ii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تساعد الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن النتائج الإيجابية لا يمكن تحقيقها بدون تخطيط مسبق.
- iii. أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تحرص إدارة الجمعية على تعريف العاملين بوحدة تجنيد الأموال بروئيتها وأهدافها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الجمعية تعمل وفق منهجية إدارية ناجحة، وأن الموظفين لن يستطيعوا العمل إلى تحقيق أهداف لا يعرفونها.

ج. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال:

- i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال تتابع إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تواصل وحدة تجنيد الأموال بأخبار الممولين والنشرات التي تصدر عنهم.
- ii. أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن آليات العمل في وحدة تجنيد الأموال مرنة بحيث تتناسب مع كافة الممولين، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة وحدة تجنيد الأموال على تلبية متطلبات وشروط الممولين المتنوعة.
- iii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال نظام معلومات يساعد ويسهل في تنفيذ الخطط، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وحدة تجنيد الأموال تبذل جهود حثيثة إلى معرفة كامل المعلومات عن الممولين وما هي ثقافتهم واستتباط النمط الفكري لديهم.
- iv. أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على قيام وحدة تجنيد الأموال بإصدار نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية، ويرجع الباحث ذلك إلى اختلاف آليات التعريف بأنشطة الجمعيات.

ح. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

- i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال تشارك في المؤتمرات و ورش العمل للتعرف على سياسات الممولين، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة وحدة تجنيد الأموال في تنوع وظيفتها وإلى القدرات الخاصة التي يتمتع بها العاملين فيها.
- ii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الوحدة هي جزء من نسيج المجتمع بالتالي لا يمكن العمل وحدها في تعتمد على علاقاتها في التواصل مع المجتمع المحلي(مستفيداً من خدماتها كان أم يساعدها في الحصول على التمويل).
- iii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تستفيد الجمعية من خلال عضويتها في تجمعات الجمعيات غير الحكومية بربطها مع الجمعيات المحلية والدولية، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية العمل وفق آلية دولية كون الجمعيات تعتمد بنسبة كبيرة على التمويل الدولي .
- iv. هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أنه تستعين وحدة تجنيد الأموال بوسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين، ويعزو الباحث ذلك إلى وسائل الإعلام ليست الوسيلة الوحيدة التي تساعد على الحصول على التمويل على الرغم من أهميتها ولا لا يمكن تجاهلها إذ أن هناك الكثير من الوسائل التي يمكن الإستعانة بها أيضاً.

خ. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

- i. أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن الجمعية تمتلك القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وحدة تجنيد الأموال مدربة ولديها من الخبرة والممارسة ما يؤهلها للعمل وفقاً لكافة الظروف والأوقات.
- ii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تسهل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال، يعتبر الباحث هذه

النتيجة بميزة تتمتع به بعض الجمعيات إذ يرتبط ذلك بأهمية الخدمات التي تقدمها تلك الجمعيات إلى الجهات المستفيدة منها ويرتبط ذلك أيضاً بتوقيت الخدمات والظروف المحيطة بذلك كحالات الطوارئ وما إلى ذلك.

iii. أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على كون امتلاك الجمعية العديد من الفروع يسهل عملية تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى محدودية الفئة المستفيدة من خدمات الجمعية فلا داعي لفروع أخرى إذا كانت الجمعية قادرة لتلبية خدمات المستفيدين منها، وأيضاً أن الممولين لا ينظرون لأفرع الجمعية بقدر ما ينظروا إلى التقارير التي تصدر عن أنشطة الجمعية.

د. نتائج الدراسة فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول تجنيد الأموال:

- i. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الثقة بالنسبة للممولين وحتى يتم ذلك يحتاج إلى جهد كبير من قبل إدارة الجمعية لإقناع الممولين وكسبهم ثقتهم.
- ii. أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أن الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين، ويرجع الباحث ذلك إلى حنكة وخبرة الجمعية للتعاطي مع شروط ومتطلبات الممولين.
- iii. أن آراء العينة المبحوثة اتفقت على أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه تمتلك الجمعية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك وفهم الممولين وميولهم بحيث تعمل إدارة الجمعية بالتعاون مع وحدة تجنيد الأموال على توفير الإمكانيات التي تساعد على تنفيذ مشاريع الممولين.
- iv. أن هنالك درجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة على أنه هناك إنسجام بين برامج الجمعية وسياسات الممولين، ويعزو الباحث ذلك إلى فهم إدارة الجمعية لعقلية المانحين وإدراك لسياساتهم مسبقاً.
- v. اتفقت آراء العينة بنسب متفاوتة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أن حجم التمويل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف السياسية العامة غير مستقرة وبالتالي تؤثر على استقرار التمويل.

vi. اتفقت آراء العينة بنسب متفاوتة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أن هنالك تباين بين آراء أفراد العينة على أن حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: بشكل رئيسي إلى الوضع السياسي العام ومن ثم إلى قدرة إدارة الجمعية على التواصل مع الجهات المانحة وإقناعها بضرورة تمويل برامجها.

ذ. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد العينة:

- i. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى الجنس ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الجمعيات غير الحكومية تعمل على إعطاء فرص عمل متكافئة لكلا الجنسين وتسعى إلى رفع نسبة مشاركة الإناث في العمل في المنظمات غير الحكومية ليكون استجابة لمبدأ المساواة بين الجنسين في فرص العمل.
- ii. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى العمر وتعزى هذه النتيجة إلى أن العمل في المنظمات غير الحكومية غير مناط على فئة عمرية بعينها.
- iii. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المؤهل العلمي حيث توضح النسب بأنه هنالك اهتمام كبير من الموظفين بالمؤسسات غير الحكومية بالتطوير العلمي حيث أن معظم العينة من حملة الشهادات.
- iv. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية ويعزو الباحث ذلك إلى كون النسبة الكبرى للفئة التي شاركت في تعبئة الاستبانة هم من العاملين في وحدة تجنيد الأموال كونهم الفئة المستهدفة.
- v. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك نسبة كبيرة من العاملين في الجمعيات غير الحكومية حصلوا على دورات تدريبية متعددة، وأن هذه النسبة تزيد في مجموعها عن 77%، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه إدارة الجمعيات في التشجيع على الحصول على دورات تدريبية للموظفين.

.vi عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنيد الأموال، حيث أظهرت النتائج بأن الجزء الأكبر من العينة المبحوثة في المنظمات غير الحكومية لديها خبرة كبيرة في هذا المجال إذ أن خبرتهم تتجاوز الـ 3 سنوات.

.vii عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية ويعزو الباحث ذلك إلى أن أكثر من ثلثي العاملين في الجمعيات غير الحكومية تزيد عن 5 سنوات وهذا يوضح بأن الكادر العامل في الجمعيات لديه ولاء لعمله ويمتلك خبرة طويلة داخل الجمعية.

.viii عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجمعيات غير الحكومية تسعى إلى إستقطاب ذوي الخبرات الخارجية.

.ix عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال تعزى إلى المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية ويعزو الباحث ذلك إلى كون النسبة الكبرى للفئة التي شاركت في تعبئة الاستبانة هم من العاملين في وحدة تجنيد الأموال كونهم الفئة المستهدفة.

3- التوصيات:

فيما يلي أهم توصيات الدراسة:

- العمل على إستقطاب أكبر عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال، لما لذلك من أهمية تساعد في تطوير عمل وحدة تجنيد الأموال ويضع الجمعية في مكانة مهمة بين الجمعيات الأخرى.
- العمل على وضع سياسة فعالة من أجل تقييم إحتياجات الموظفين التدريبية وفقاً لتحديد الأولويات التدريبية لهم، وذلك من أجل رفع وتنمية قدرات الموظفين والعاملين بوحدة تجنيد الأموال وذلك لتحديد إحتياجات الموظفين التدريبية لما يشكل من أهمية تساعد على توفر وقت وجهد وكذلك مقدار مالي للجمعية.
- ضرورة إعتقاد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال، فالتدريب عنصر مهم وفعال للارتقاء وصقل معارف وخبرات العاملين في وحدة تجنيد الأموال مما يعود بالنفع على تطوير برامج وحدة تجنيد الأموال في الجمعية .
- ضرورة العمل على تخصيص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية، فيوضح ذلك أهمية توفر التدريب وأن إدارة الجمعية تساند وتساعد على التدريب من خلال تخصيص جزء من دخلها على تدريب العاملين لديها، فبالطبع يعود عليها بالنفع.
- الارتقاء الإعلامي من خلال إصدار نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية، فلا يمكن إغفال دور النشرات التي تصدر عن الجمعية والتي توضح الخدمات والأنشطة التي تقوم بها الجمعية إذ أنه من الضروري أيضاً تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية.
- العمل على ضرورة امتلاك الجمعية العديد من الفروع مما يسهل عملية تجنيد الأموال وهذا يوضح قدرة وحدة تجنيد الأموال للوصول إلى شرائح مستفيدة مختلفة ومتنوعة، وهذا يوضح سهولة وصول خدمات الجمعية لفئات وشرائح مجتمعية كبيرة ومتنوعة ومن مناطق مختلفة وقد يكون هذا جزء من اشتراطات الممولين في بعض الأحيان.

- صياغة دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال كي يساعد ويرشد العاملين في وحدة تجنيد الأموال، إذا أن الدليل يحدد ويرشد العاملين في وحدة تجنيد الأموال على السياسة العامة للجمعية ومنهجيتها المهنية.
- ضرورة البحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة أو حتى من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية من أجل أن يكون لدى الجمعية استقرار في حجم التمويل، ويعتبر هذا من الخطط البديلة و الأساسية بالنسبة لإدارة الجمعيات وهو الهم الكبير الذي تفكر به إدارة الجمعية ووحدة تجنيد الأموال بحيث يكون جزء كبير من المهام الموكلة عليهم توفر التمويل للجمعية.

4- بحوث مستقبلية:

- في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها يقترح الدراسات المستقبلية التالية:
- مجند الأموال ودوره في صياغة مقترحات المشاريع.
 - تدخلات مجالس إدارة الجمعيات وأثر الدور الذي تلعبه في عمل وحدة تجنيد الأموال.
 - أهداف المانحين وأهداف الجمعيات غير الحكومية، دراسة مقارنة.
 - الجمعيات غير الحكومية والدور الإقتصادي الذي تلعبه في دعم التنمية المجتمعية.

المراجع:

- الكتب والمؤلفات:

- القرآن الكريم.
- أبو المعاطي، ماهر (2004)، "مقدمة في الرعاية الاجتماعية، مكتبة زهراء الشرق.
- أفندي، عطية (2007)، "تنمية موارد لمنظمات غير الحكومية"، كتاب الأهرام الإقتصادي.
- بشارة، عزمي (1996)، "المجتمع المدني، دراسة نقدية مع إشارة إلى المجتمع المدني العربي"، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.
- بدوي، هناء حافظ (2000)، (إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، الأزربطية، الإسكندرية، النسخة الأخيرة.
- الجرباوي، علي (1995)، "البنية القانونية والتحول الديمقراطي في فلسطين"، الطبعة الأولى - مواطن - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله.
- الجعبري، ماهر (2010)، المجتمع المدني والتمويل الأجنبي "أفاق أم تحديات"، صوت القلم العربي للنشر والتوزيع - الطبعة: الأولى/2010.
- حنفي، ساري، و طبر، ليندا (2006) "بروز النخبة الفلسطينية المعولمة، المانحون والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية"، الطبعة الأولى، الناشر: المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية (مواطن) رام الله، فلسطين.
- سماره، عادل (2003)، "وباء العولمة...النظام العالمي الأمة العربية والصهيونية". المؤسسة العربية لندن.
- الشلبي، ياسر (2001)، "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

- شمالي، نصر (2006)، "الظلم الدولي للفلسطينيين قاعدة أم استثناء"، دنيا الرأى للنشر.
- عبد الهادي، عزت (2004)، "رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية"، صادر عن مركز تطوير المؤسسات الأهلية (مصادر).
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد (2001) البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، صادر عن دار الفكر-عمان.
- العساف، صالح (1995) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عطية، محمد ناجي (2006)، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية (الواقع وآفاق التطوير)، الجمهورية للنشر.
- كشك، محمد بهجت (1996) "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية" دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- لدادوة، حسن وآخرين (2001)، "علاقات المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس).
- مغازي، عبد الله (2005)، "الحق في تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ناجي، عزو محمد (2008)، "أثر العوامل الداخلية والخارجية في عدم الاستقرار السياسي في أفريقيا"، صادر عن الحوار المتمدن.
- رسائل ماجستير ودوريات:
- أبو سيف، عاطف (2003)، دراسة بعنوان: المجتمع المدني والدولة، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، العدد 26 كانون أول، غزة.

- أبو علبة، عبله(2003) دراسة بعنوان: تقييم برنامج الدبلوم المهني المتخصص في إدارة مؤسسات المجتمع المدني.
- أبو حماد، ناهض(2011) دراسة بعنوان "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 دراسة ميدانية".
- أبو راس، عزام(2010)، دراسة بعنوان " إنعكاس ضعف إدارة المؤسسات الاهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس".
- أبو رمضان، محسن(2006) دراسة بعنوان: نظرة تحليلية للعمل الأهلي في قطاع غزة منذ عام 1994 في قطاع غزة بعد الانسحاب، دراسة تقييمية للواقع ورؤية مستقبلية، برنامج دراسات التنمية، ط1، جامعو بيرزيت، رام الله.
- أبو خوصة، أسامة(2003)، دراسة: "المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة".
- أبو بكر، صالح(2011) دراسة بعنوان "دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال".
- أبو صفية(2000)، دراسة بعنوان " معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية-منظمات مختارة في الأردن".
- الباز، شهيدة(1997) دراسة بعنوان: المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، القاهرة، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية.
- البرغوثي، مصطفى(1997)، دراسة بعنوان: الحقبة الراهنة في دور المنظمات الاهلية في فلسطين، التحول الديمقراطي وبناء الدولة في العالم الثالث، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، مواطن رام الله.
- البلوي، حنان(2002) دراسة بعنوان "بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية-دراسة تطبيقية - على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة".

- دايللو و ثولير (2004)، دراسة بعنوان " نجاح مشاريع التنمية الدولية، الثقة والتواصل-من منظور أفريقي".
- زايد (2010) دراسة بعنوان "دراسة مسحية حول تأثير الانقسام على المنظمات الأهلية في جنين".
- الحيدري (2004)، دراسة بعنوان "العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية".
- حماد، رشاد (2010)، دراسة بعنوان "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".
- الشوا، أمجد (2008) دراسة بعنوان: تمويل وكالة التنمية الأمريكية وأثره على تعزيز الديمقراطية في قطاع غزة.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، نشرة شهرية- ، العدد 45 (مايو 2004).
- شرف، جهاد (2005)، دراسة بعنوان "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة".
- عبد الكريم، ناصر (2002)، دراسة بعنوان "تقييم إستمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية".
- عدلي، هويدا (2009) دراسة بعنوان "دور الجمعيات الأهلية في دعم تعليم الفقراء في جمهورية مصر العربية".
- القارووط (2004)، دراسة بعنوان "أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس".
- قاسم، مصطفى (2005) دراسة بعنوان: "تحو إستراتيجية أوروبية-أمريكية مشتركة للديمقراطية في الشرق الأوسط، دور مؤسسات المجتمع المدني رواق عربي"مركز القاهرة لحقوق الإنسان، عدد 37.
- قانون الجمعيات الاهلية (2000)، قانون رقم (1) لسنة 2000، الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون.
- قيطة، عبير (2009)، دراسة بعنوان "الآثار المترتبة من تمويل وكالة التنمية الأمريكية في تطوير المجتمع الفلسطيني".

- نخلة، خليل (1999)، دراسة بعنوان: "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين - نحو تنمية مجتمعية".
- هلاي، محمود (2010) دراسة بعنوان "قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية".
- ياسين، لبنى (2010)، دراسة بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن".

- دراسات وتقارير:

- البرغوثي، مصطفى (2000) تقرير بعنوان: التحول الديمقراطي في فلسطين، التقرير الدوري (7)، ملتقى الفكر المدني، القدس.
- آي جورنال يو واس آيد (2006)، تقرير واشنطن، العدد 60، 27 مايو 2006.
- بن بيه، رشيد، مقالة بعنوان: مخاطر التمويل الأجنبي، جريدة القدس العربي 21-8-2010.
- سكستون، ريتشارد. البنك الدولي (2000)، تقرير بعنوان: العلاقة بين الحكومية الفلسطينية والمنظمات الأهلية-شراكة وتعاون-وقائع جلسات المؤتمر الدولي.
- عبد العزيز، هدى (2007)، مقالة بعنوان: المنظمات غير الحكومية-عالم التطوع العربي.
- قرشي، فريد (1997)، أوراق عمل بعنوان: (تنمية الموارد لتمويل مشروعات المؤسسات الأهلية العربي)، القاهرة، المؤتمر الثاني للمؤسسات الأهلية العربية، 17-19 مايو.
- وزارة الداخلية، مديرية الشؤون العامة، دائرة الجمعيات، تقرير لعام 2011.
- معهد ماس (2001)، دراسة بعنوان: التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وآثره على المجتمع، رام الله.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (2009)، دراسة بعنوان: مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (2001-2007-2009).
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (2009)، دراسة بعنوان: تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة (1999-2008).

▪ معهد ماس (2009)، دراسة بعنوان: "تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة 1999-2008".

▪ مركز مرصد(2003)، دراسة بعنوان: "معوقات عمل المنظمات غير الحكومية".

▪ مركز تطوير المنظمات الأهلية(2006)، دراسة بعنوان: "الإستراتيجية المقترحة لتنمية المنظمات غير الحكومية الفلسطينية".

▪ معهد ماس (2005)، دراسة بعنوان: "نحو زيادة فعالية إستخدام المساعدات الدولية للشعب الفلسطيني".

- المقابلات:

▪ الشوا، أمجد، منسق شبكة المنظمات الاهلية بغزة، مقابلة في مكتبه، في 25 ابريل 2011.

- مواقع انترنت:

▪ أبو الهيجاء، إبراهيم، مقالة بعنوان: (الجمعيات الخيرية ومحاولات محاصرة دورها في فلسطين)، موقع الجزيرة الإلكتروني(2004)،

<http://www.aljazeera.net/analysis/pages/5e703bc2-d751-4e64-8463-61bc259ce1d4>

▪ دون، م.(2004) تقرير بعنوان: دمج تشجيع الديمقراطية في سياسة الولايات المتحدة في الشرق الأوسط، مشروع الديمقراطية وسيادة القانون، سلسلة الشرق الأوسط، دراسات مؤسسة كارينجي، www.CarnegieEndowment.org

المراجع الأجنبية:

- كتب ومؤلفات:

- Klair Price, Book titled: Grants finder Senior Information Researcher, 2008.
- The Process of Professionalism- A guide to fundraising(2008), By Ernest Hayes and associates.

- رسائل ماجستير ودوريات:

- Aksel, Ibrahim & Baran, Mohtesem, (2008), Thesis title: **Organizational Problems of Non-Governmental Organizations-NGO's**, Universities of Pamukkale, Istanbul, Turkey.
- **An Introduction to Fundraising Magazine**(World Society for the Protection of Animal) Special Edition, 2009.
- Beiser, Karen J., (2005), Thesis title: **Fundraising in the Non-Profit Sector**, Capella University.
- Edward, Breston,(2005), Thesis title: **Multi Cultural Financing, Managing and learning in a Global Prospective**, Brazil.
- Kanbur, Ravi, **Thesis title: The Economics of International Aid**, Cornell University, 2003.
- Leslies, Jablonski, (2006), Thesis title: **Fundraising Strategies of Non-Profit Organizations**, Michigan State University.
- Owens, Trudy & Fafchamps, Marcel, (2008), Thesis title: **The Determinants of Funding to African NGO's**, Universities of Oxford, Nottingham.
- The International Charity Commission in London(2005), Study title: **The Efficient Characteristics of Non-Governmental Organizations**, UK.

الملاحق:

1- أسماء المحكمين:

الجامعة/المؤسسة	الاسم	مسلسل
الجامعة الإسلامية	أ.د. ماجد الفرا	1
الجامعة الإسلامية	د. رشدي وادي	2
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	3
الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهابيل	4
جامعة القدس المفتوحة	د. جلال شبات	5
جامعة الأزهر	د. خليل حجاج	6
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	7
شبكة المنظمات الاهلية	أ.أمجد الشوا	8
مركز تطوير المؤسسات الأهلية	م. علاء الغلايني	9
الجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	10



2- الاستبانة:

الجامعة الإسلامية- غزوة
كلية التجارة- الدراسات عليا
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

السيدة/الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أما بعد،،،

الموضوع: المشاركة في تعبئة استبيان

يقوم الباحث بعمل دراسة حول أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجديد الأموال، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

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

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الباحث

طلعت محمود الجرجاوي

ملاحظة: إن كان هناك أي إضافات أخرى فالرجاء إرفاقها بالاستبيان أو إرسالها على البريد الإلكتروني talat@gmail.com

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 25 سنة فأقل 35-26 45-36 46 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم فما دون

4- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنييد الأموال:

لا شيء 1-2 دورة 3-5 دورات 6-8 دورات 9 دورات فأكثر

5- عدد سنوات الخبرة في العمل في مجال كتابة مقترحات المشاريع وتجنييد الأموال:

أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-8 سنوات 9 سنوات فأكثر

6- عدد سنوات الخبرة داخل الجمعية: أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-8 سنوات 9 سنوات فأكثر

7- عدد سنوات الخبرة خارج الجمعية: أقل من 3 سنوات 3-5 سنوات 6-8 سنوات 9 سنوات فأكثر

8- المسمى الوظيفي الحالي داخل الجمعية:

رئيس/عضو مجلس الإدارة مدير الجمعية مدير المشاريع مدير/منسق وحدة تجنييد الأموال موظف وحدة تجنييد الأموال أخرى، الرجاء

حدد.....

ثانياً: بيانات عن الجمعية:

- مجال عمل الجمعية :

طبية اجتماعية الأمومة والطفولة حقوق الإنسان نقابية زراعية الصداقة العائلية والعشائرية التعليم الشباب والرياضة المعاقين إسلامية السياحة والآثار البيئة الثقافة والفنون الخريجين.

ثالثاً: وجود وحدة مختصة بتجنييد الأموال:

#	المؤشر	بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة	لا أوافق
1	تمتلك الجمعية وحدة مختصة بتجنييد الأموال ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية						

					وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على كتابة مقترحات المشاريع	2
					وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على متابعة تنفيذ الخطط	3
					وحدة تجنيد الأموال تمتاز بالمهنية والكفاءة	4
					عملية تجنيد الأموال في المنظمة تتم عبر الاعتماد على وحدة تجنيد الأموال	5
					وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الوحدات الأخرى	6
					وحدة تجنيد الأموال تعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا	7
					وحدة تجنيد الأموال لديها صلاحيات اتخاذ القرارات ضمن مجال الاختصاص	8

رابعاً: وجود موظفين مؤهلين مهنيًا في وحدة تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة لا أوافق
9	يوجد عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال					
10	يملك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية					
11	يتم تبادل الخبرات بين العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية					
12	يتم إختيار الموظفين بالاعتماد على أسس مهنية من خلال اجتيازهم للاختبارات والمقابلات والإجراءات الأخرى					
13	تحرص الجمعية على التأكد من مدى توفر المهارات والإمكانيات خلال عملية التوظيف في وحدة تجنيد الأموال					
14	تحرص الجمعية من التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في وحدة تجنيد الأموال					
15	تسعى الجمعية إلى إستقطاب موظفين في وحدة تجنيد الأموال يمتلكون مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين					
16	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للوصف الوظيفي والذي يحدد المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم					
17	يعمل الموظفين في وحدة تجنيد الأموال وفقاً للنظام الداخلي والسياسات المعمول بها في الجمعية					
18	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على إدارة الوقت					
19	يملك العاملين في وحدة تجنيد مهارات التفاوض					
20	لدى العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة للعمل بروح الفريق الواحد					
21	يملك العاملين في وحدة تجنيد الأموال القدرة على سرعة التعلم					

					يمتلك العاملین في وحدة تجنيد الأموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب ومصلحة الجمعية	22
					يتم تقييم أداء العاملين في وحدة تجنيد الأموال	23

خامساً: تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24	يوجد لدى الجمعية برنامج تدريبي لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال					
25	تخصص الجمعية جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال					
26	يتم تدريب العاملين وفقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم					
27	يستفيد العاملين في وحدة تجنيد الأموال من التدريب بحيث يساهم في الارتقاء ورفع مستوى الموظفين					
28	تتم الإستعانة بمدرين من خارج الجمعة ليقوموا بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال					
29	تهتم إدارة العليا في الجمعية بتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال					
30	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال من خلال مصادر التكنولوجيا المتنوعة					
31	تقوم الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال					
32	يتم تقييم البرامج التدريبية للعاملين في وحدة تجنيد الأموال					

سادساً: وجود خطط واضحة ومحددة تساعد في تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
33	يوجد لدى الجمعية خطة إستراتيجية مكتوبة					
34	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال خطة عمل واضحة ومحددة					
35	يشارك العاملين في وحدة تجنيد الأموال إدارة الجمعية في إعداد الخطط الإستراتيجية					
36	تساعد الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال في تحقيق أهداف الجمعية					
37	تتسم الخطط الموضوعية في وحدة تجنيد الأموال بالواقعية والمرونة					

					38	تحرص إدارة الجمعية على تعريف العاملين بوحدة تجنيد الأموال برؤيتها وأهدافها
					39	يساعد التخطيط الإستراتيجي وحدة تجنيد الأموال في تحديد عملية تجنيد الأموال
					40	تقوم إدارة الجمعية بتقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري

سابعاً: وجود نظم وآليات تساعد في عملية تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة	لا أوافق
41	يوجد لدى الجمعية نظم وآليات عمل واضحة خاصة بتجنيد الأموال							
42	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال نظام معلومات يساعد ويسهل في تنفيذ الخطط							
43	يوجد لوائح مكتوبة في وحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال							
44	الإجراءات المعمول بها في وحدة تجنيد الأموال تسهل عملية تجنيد الأموال							
45	آليات العمل في وحدة تجنيد الأموال مرنة بحيث تتناسب مع كافة الممولين							
46	يوجد نظام متكامل لوحدة تجنيد الأموال يساعد في عملية تجنيد الأموال							
47	تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر							
48	تعقد وحدة تجنيد الأموال اجتماعات دورية مع الجهات المانحة (الممولين)							
49	تصدر وحدة تجنيد الأموال نشرة دورية عن عمل ونشاطات الجمعية							

ثامناً: وجود شبكة علاقات محلية ودولية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة	لا أوافق
50	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال							
51	وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات دولية تساعد في عملية تجنيد الأموال							
52	يوجد لدى وحدة تجنيد الأموال قاعدة بيانات عن الممولين تساعد في عملية تجنيد الأموال							
53	تستفيد الجمعية من خلال عضويتها في تجمعات الجمعيات غير الحكومية بربطها مع الجمعيات المحلية والدولية							
54	تشارك وحدة تجنيد الأموال في المؤتمرات و ورش العمل للتعرف على سياسات الممولين							
55	تستعين وحدة تجنيد الأموال بوسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين							

تاسعاً: طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية تساعد في عملية تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة لا أوافق
56	تسهل وتساعد طبيعة عمل الجمعية في عملية تجنيد الأموال					
57	مجال العمل في الجمعية يتماشى مع سياسات العديد من الممولين					
58	هناك تنوع في الخدمات التي تقدمها الجمعية مما يسهل في عملية تجنيد الأموال					
59	امتلاك الجمعية القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات يسهل في عملية تجنيد الأموال					
60	امتلاك الجمعية العديد من الفروع يسهل عملية تجنيد الأموال					

عاشراً: تجنيد الأموال:

#	المؤشر	بشدة أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	بشدة لا أوافق
61	تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال					
62	الجمعية لديها استقرار في حجم التمويل					
63	تتنوع مصادر التمويل لدى الجمعية					
64	حجم التمويل في الجمعية في زيادة دائمة					
65	حصلت الجمعية على تمويل طويل الأجل لمشاريع استمرت لعدة سنوات					
66	الجمعية لديها القدرة على استيفاء شروط الممولين					
67	الجمعية لديها القدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين					
68	هناك إنسجام بين برامج الجمعية وسياسات الممولين					
69	تمتلك الجمعية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشاريع الممولين					
70	لدى الجمعية دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال					
71	وحدة تجنيد الأموال تساعد الجمعية في تعزيز علاقاتها بالمجتمع المحلي					

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،

الباحث