

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية
"دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة"

كمال عبد الرحمن عارف مصطفى

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية
"دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة"

إعداد

كمال عبد الرحمن عارف مصطفى

بكالوريوس خدمة اجتماعية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.

المشرف: الأستاذ الدكتور عبد الناصر محمد سرور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة
/ كلية الدراسات العليا / جامعة القدس.

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية

"دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة"

اسم الطالب: كمال عبد الرحمن مصطفى

الرقم الجامعي: ٢١٦٢٠٢٥٤

المشرف: أ. د. عبد الناصر محمد سرور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ ٢٠١٩/٤/٢٦ من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

أسماءهم وتوقيعهم:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

أ. د. عبد الناصر محمد سرور

د. محمد غنيم السبروني

د. علاء الدين خليل السيد

١. رئيس لجنة المناقشة:

٢. ممتحناً داخليا:

٣. ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

الإهداء

إلى من علمني أنّ الأعمال الكبيرة، لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار... إلى والدي أطل الله
عمره، وألبسه ثياب الصحة والعافية ...

إلى من كان دعاؤها سرّاً ناجحاً، وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الأحباب أمي الحبيبة...
بكل الحب إلى رفيقة دربي ... إلى من سارت معي إلى الحلم... زوجتي الغالية ...
إلى فرحة عمري، وقرّة عيني، وبسمة الحاضر، وأمل المستقبل ابني عكرمة.. وابنتي سلمى...
إلى إخواني وأخواتي ... تقديراً واعتزازاً

إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم ... أصدقائي.
إلى التاريخ ... إلى الحكايات ... إلى أصحاب البدايات... إلى الأحرار ...
إلى من رفضوا الإستسلام للأمر الواقع ... وأضاءوا الشموع في عتمة السجن...
إلى أسرانا البواسل ...

إلى من يذوبون كالشموع، لينيروا طريقنا بالعلم والمعرفة، أساتذتي الأفاضل....
إلى من أحبوني، ودعموني، ووقفوا بجانبني دوماً، أهلي وعائلي ... إلى وطني فلسطين.
أتقدم اليكم بهذا العمل المتواضع ... وثمره جهدي سائلاً العلي التقدير أن ينفع به، وأن
يجعله خالصاً لوجهه الكريم ...

كمال عبد الرحمن عارف مصطفى

الإقرار:

أقر أنا معد هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة ابحاثى الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أى جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأى جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:


الإسم: كمال عبد الرحمن عارف مصطفى

التاريخ: 26 / 6 / 2019

شكر وتقدير

قال تعالى:

"فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُون"

(البقرة، 152)

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي، لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين. أما بعد: امتثالاً لقول الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم، 7) فإنني بداية أشكر الله العلي القدير، الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، وانطلاقاً من قول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أتوجه بالشكر والعرفان إلى:

الأستاذ الدكتور/ **عبد الناصر سرور**، المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه إليّ من توجيه وإرشاد طيلة فترة إعداد هذه الرسالة، والذي كان لمساهمته الدور البارز في إخراج هذه الرسالة إلى النور. كما أتقدم بعظيم الشكر إلى الدكتور/ **حسن السعدوني**، على تشريفه لي كمناقش داخلي، والشكر موصول إلى الدكتور/ **علاء الدين السيد**، على تشريفه لي كمناقش خارجي، وعلى توجيهاتهما السديدة ونصائحهما العلمية التي أثرت الرسالة.

وشكري موصول إلى ذلك الصرح الأكاديمي الشامخ جامعة القدس، وإلى عمادة الدراسات العليا وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع العاملين في جمعية النور الخيرية، لما قدموه لي من تسهيلات كان لها بالغ الأثر في إنجاح هذه الرسالة، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، وكان لإرشاداتهم كل النفع والفائدة.

ووفاءً وتقديراً للذين لا يتسع المقام إلى ذكر أسمائهم، يطيب لي أن أقدم شكري وامتناني إلى كل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع منذ كان فكرة، حتى رأى النور واقعاً وحقيقة، فلهم مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

وأخيراً فإنّ ما جاء في هذه الدراسة من صواب فهو بتوفيق من الله وما جاء بها من خطأ فهو مني.

"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلتُ هو نعم المولى ونعم النصير"

الباحث كمال عبد الرحمن عارف مصطفى

المصطلحات:

الحوكمة: تعبير واسع يتضمن القواعد، وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنشآت، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها، والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين، والحماية المقدمة لصغار المساهمين (درويش، 2007).

حوكمة المؤسسات الأهلية: مجموعة القواعد والاجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسات، والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمستفيدين، والسلطة العليا فيها، ألا وهي الهيئة العمومية، وعليه تهتم حوكمة المؤسسات بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة المؤسسة، والرقابة عليها وفحص قدرة مجلس الإدارة على وضع سياسات وأهداف المؤسسة، بما يخدم مصالح الأفراد ذوى العلاقة (الرجوب، 2018).

قدرات المؤسسات: هي قدرات وخصائص المؤسسة فى تطوير، وتنسيق، ودمج الموارد المتاحة، لإنشاء مصدر للتميز (Chen & Chang, 2010).

القدرات التنظيمية: مجموعة متكاملة من الكفاءات الاستراتيجية يتم استخدامها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة، أو أنها: "قدرة المنظمة على بناء الكفاءات الداخلية، والخارجية بالشكل الذى يمكنها من تحسين الفعالية، وزيادة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية (بركات، 2016).

المؤسسات الأهلية: شخصية اعتبارية معنوية، تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف الربح المالى بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية (الوقائع الفلسطينية، 2000).

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقام بتوزيع الاستبانات على جميع الموظفين والموظفات في جمعية النور الخيرية، وتم استرداد (93) استبانة منها (80) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (80%) من مجتمع الدراسة، و (86.6%) من الاستبانات المستردة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر أبعاد الحوكمة (موضوع الدراسة) في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (76.40%)، وتوفرت أبعاد تنمية القدرات موضوع الدراسة في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.00%)، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة، وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بدرجة ارتباط بلغت (0.813)، كما تتأثر تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة المتمثلة بالمتغير التابع بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة).

وأوصت الدراسة: بتطوير الأنظمة الداخلية في المؤسسات الأهلية بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إدارة المؤسسة، والإستعانة بجهات متخصصة وخبراء في مجال الحوكمة للإشراف على تطبيق وتقييم معايير الحوكمة في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بالاطّلاع على تجارب المؤسسات الأهلية الأخرى سواء المحلية، العربية، الدولية في مجال تطبيق معايير الحوكمة، ومحاولة الاستفادة منها، وتطوير برامج تدريبية للعاملين في المؤسسات الأهلية وفق احتياجاتهم اللازمة لضمان نجاح تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة.

The application of governance standards and their impact on the capacities of NGOs "Case Study: Al Noor Charitable Society in the Gaza Strip"

Prepared By: Kamal Abdel Rahman Aref Mostafa

Supervisor: Prof. Abdel Nasser Mohamed Sorour

Abstract

This study aimed to identify the extent to which the application of governance standards affected the development of the capacity of Al-Noor Charitable Society. The researcher used the analytical descriptive method based on the questionnaire as a data collection tool. The questionnaire was distributed to all employees and employees of Al-Noor Charitable Society. 93 of them were retrieved, 80 of which were valid for analysis by 80% of the study population, 86.6% Of the recovered questionnaires.

The study found a number of results, the most important of which are: The availability of the dimensions of governance studied in the civil institutions in the Gaza Strip to a great extent, with a relative weight (76.40%). The dimensions of capacity development studied in private institutions in the Gaza Strip are very high, with a relative weight of 75.00%. The study also found a strong statistical significance between the dimensions of governance and the development of the capacities of NGOs in the Gaza Strip with a correlation of (0.813). The development of the capacity of NGOs in the Gaza Strip, represented by the dependent variable, is also significantly influenced by the variables (the responsibilities of the board of directors - disclosure and transparency - accountability - following the legal rules - fair and equal treatment - effectiveness and efficiency).

The study recommended are: the development of internal regulations in the civil institutions to ensure the implementation of the standards of governance in various stages of the management of the institution. And the use of specialized bodies and experts in the field of governance to oversee the implementation and evaluation of the standards of governance in the institution. The study also recommended reviewing the experiences of other local, Arab or international NGOs in applying the standards of governance and trying to benefit from them and developing training programs for employees in private institutions according to their needs To ensure the successful implementation of corporate governance standards.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

حظي موضوع الحوكمة بأهمية بالغة فى السنوات الأخيرة، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التى تعرضت لها الكثير من المنظمات فى الدول المتقدمة، نتيجة لانفجار إدارتها إلى الممارسة السليمة فى الرقابة والإشراف، لذا أصبح موضوع الحوكمة من أهم المواضيع المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، صار وأصبح يشكل عنصراً مهماً لتعزيز النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي، وصارت مسألة تطبيق مبادئ الحوكمة فى أي منظمة فى الوقت الراهن ضرورة ملزمة لها، ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بتطبيق الحوكمة كونها أصبحت من الركائز الأساسية التى يجب أن تعتمد عليها الوحدات الاقتصادية.

كما حظيت المنظمات الأهلية باهتمام كبير على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التنموي، ودورها فى مجال العلاقات بين الدول والشعوب، ويجد هذا الاهتمام ترجمته فى المؤتمرات الدولية والإقليمية التى تشارك فيها هذه المنظمات، وفى أفراد بنود خاصة بها فى البرامج الدولية والإقليمية المختلفة، حيث أظهرت الدراسات والتقارير الدولية هذا الاهتمام مثل: تقارير التنمية البشرية.

وتعد عملية بناء القدرات المؤسسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول الى تدعيم وتعزيز أداء المؤسسات الأهلية، وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات المجتمع، وتحقيق الاستمرارية والاستدامة لهذه المؤسسات، كما أن تطوير القدرات المؤسسية للمؤسسات يقتضي مشاركة الأطراف المعنية بها كافة وخاصة الإدارة العليا، لأن المهمة الأساسية للإدارة العليا، هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويتم الوصول إليها من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها، بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تنتظر الإدارة إلى تحقيقها(هللو، 2016).

وعلى المستوى الفلسطيني، فإن المنظمات الأهلية تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيساً من مكونات البنية التنظيمية له، كما تعد المؤسسات الأهلية الفلسطينية من أكثر المؤسسات التي تساهم في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، وتلعب دوراً في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية، وصحية، واجتماعية، وثقافية، وإغاثية، وتنموية وغيرها من الخدمات(الدحوح، 2014).

وتعتبر جمعية النور الخيرية من أهم المؤسسات الخيرية العاملة في قطاع غزة، والتي تُعنى بأسر الشهداء والجرحى والأسرى، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق العيش الكريم لأسر الشهداء والجرحى والأسرى الفلسطينيين، الذين تعرضوا للضرر من الاحتلال الإسرائيلي، وصولاً للرفاه الاجتماعي دون تمييز للانتماء السياسي والأيدولوجي، وذلك من خلال تقديم الخدمات والبرامج الاجتماعية والصحية والتعليمية والتأهيلية والتنموية لأسر الشهداء والجرحى والأسرى وضحايا الحروب والاعتداءات الإسرائيلية(جمعية النور الخيري، 2018).

في ضوء ما سبق فإن الباحث يحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخيرية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومدى تأثيرها في تنمية المؤسسات الأهلية، ونظراً لما لهذه المؤسسات من تأثير كبير على المجتمع، سيتم دراسة جمعية النور الخيرية كمثال ومدى تطبيق الحوكمة على تنمية قدراتها.

2.1 مشكلة الدراسة

أوضحت العديد من التقارير وأوراق العمل التي قامت بإعدادها العديد من المؤسسات ذات العلاقة كدراسة الإطار الاستراتيجية لتطوير قطاع المنظمات الاهلية الفلسطينية، التي نفذها مركز تطوير المؤسسات الأهلية بتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية AFD عام 2014، والتقارير السنوي لعام 2017 الذي أصدره الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، أنّ مفهوم الحوكمة أخذ في السنوات الأخيرة حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات الأهلية خاصة الرائدة منها، والتي بدأت بمراجعة قوانينها وأنظمتها الداخلية، ولوائح عملها بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة، بهدف تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة والإفصاح والمكاشفة بين جميع الأطراف سواء مجلس الإدارة أو الهيئة العامة أو الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات والموردين والمصارف، والمجتمع المحلي والحكومة بهيئاتها المختلفة.

سيما أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لازالت محدودة، كما أن العمل بمبادئ الحوكمة داخل قطاع العمل الأهلي مازال يحتاج إلى الكثير من الجهد بحيث يتم تعميم العمل بهذه المبادئ، والالتزام بها كأداة لضبط العمل داخل هذه المؤسسات، وكذلك مسائله ومحاسبة غير الملتزمين في إطار من العدالة والمساواة والنزاهة والشفافية والمشاركة، بالإضافة إلى تفعيل دور الجهات الرقابية الأخرى الرسمية أو وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة، بما يخدم الصالح العام والنهوض بهذا القطاع.

وفي ظل الانتشار الكبير لتلك المؤسسات في المجتمع الفلسطيني، فقد بيّن التقرير ربع السنوي الثالث لديوان الرقابة المالية والادارية الصادر في العام 2013، وتقرير الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية (أمان) لعام 2018 حول المخالفات الأكثر شيوعاً في المؤسسات الأهلية والمنظمات غير الحكومية، أنّ هناك جوانب ضعف في بعض قدرات المؤسسات الأهلية، أهمها:

- قصور في قدرات الجمعيات في مجال(الموارد المالية)، وقد تَمَثَّل في عدم وجود أنظمة مالية معتمدة ومتبعة لتنظيم الإجراءات والعمليات في بعض تلك الجمعيات.
- افتقار بعض الجمعيات لوجود أنظمة إدارية داخلية، وهياكل تنظيمية، وسلّم الرواتب المعتمد والذي إنعكس على قدراتها التنظيمية.

- ضعف قدرات الجمعيات فى المجال الاستراتيجى، حيث أكد التقرير صعوبة استمرارية عمل بعض الجمعيات نتيجة غياب الخطط المستقبلية، وتشنت الأهداف الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق وفى ظل التحديات الكبيرة التى تواجه عمل المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة، وبغية مواجهة تلك التحديات، واستثمار محتواها لصالح تطوير نظام العمل فى المؤسسات الأهلية، عمد الباحث إلى دراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة فى تنمية قدرات المؤسسات الأهلية، والاستفادة من نتائجها ومن الممكن أن يساهم فى دعم وتطوير المؤسسات الأهلية، وتحقيق أهدافها بكفاءة، وبما يضمن تفعيل دورها فى عملية التنمية فى المجتمع بشكل عام، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالى:

ما مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية؟

3.1 أسئلة الدراسة

يتفرع من التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى وعي الإدارة العليا فى جمعية النور الخيرية فى تطبيق مبادئ الحوكمة؟
2. ما مستوى قدرات جمعية النور الخيرية فى قطاع غزة؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق معايير الحوكمة، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية فى قطاع غزة؟
4. ما أثر تطبيق معايير الحوكمة فى تنمية قدرات جمعية النور الخيرية فى قطاع غزة؟
5. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

4.1 أهمية الدراسة

1. تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة فى موضوع تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة فى المؤسسات الأهلية فى فلسطين.

2. تؤكد الدراسة على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الأهلية، كما تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية استفادة المؤسسات الأهلية في فلسطين من الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة.
3. تساعد الدراسة الباحث في تنمية قدراته الشخصية والعلمية من خلال البحث المستمر في موضوع الدراسة، كما تساعد الدراسة الباحث في مجال عمله الخاص في المؤسسات الأهلية من خلال تطوير قدراته الإدارية.
4. إنّ موضوع الدراسة من المواضيع القليلة التي تناولها الباحثون في دراستهم نظراً لحدثة الموضوع، وتحديدًا تطورات القدرات المؤسسية.
5. تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تضيف للمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام حول موضوع الحوكمة في المؤسسات الأهلية.

5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخيرية، وأثرها في تنمية قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة. ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
2. إظهار مستوى قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
3. اختبار العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
4. تحديد أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
5. التعرف إلى الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

6.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الحوكمة بأبعادها المختلفة وهي:

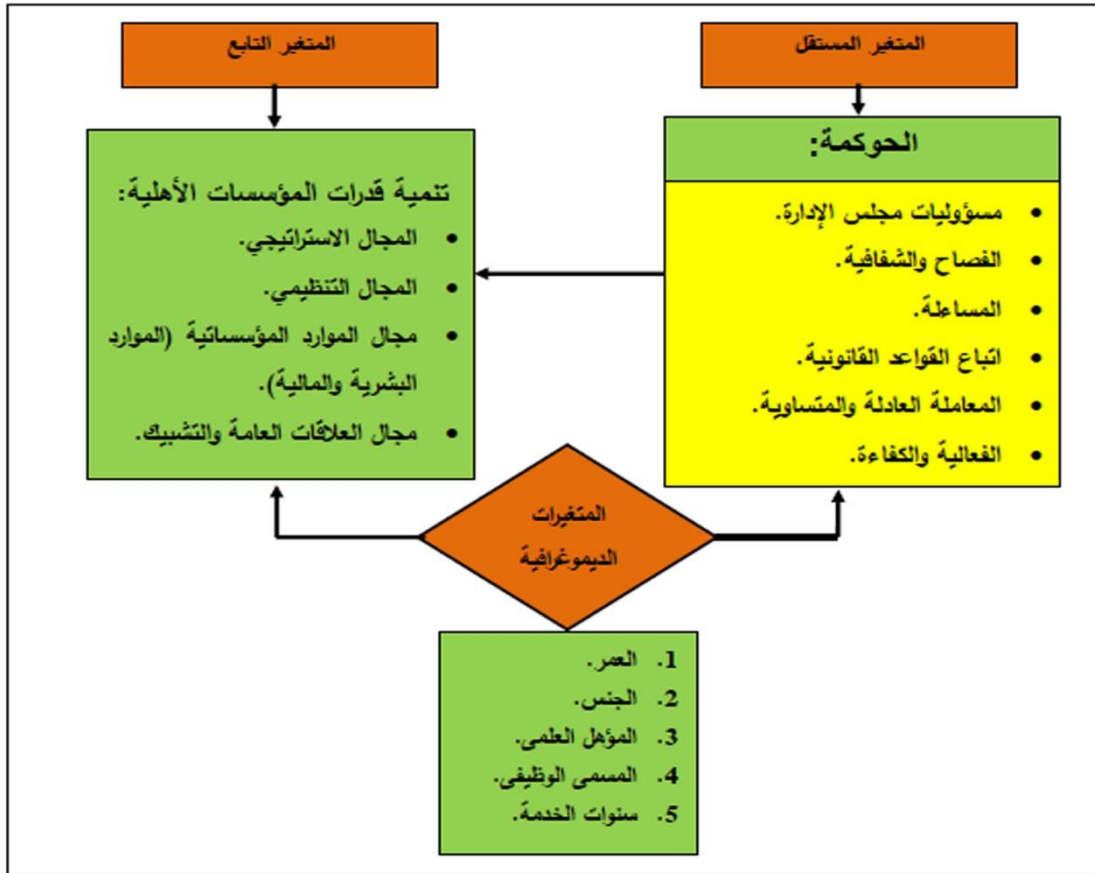
- مسؤوليات مجلس الإدارة .
- الإفصاح والشفافية.

- المساعدة.
- اتّباع القواعد القانونية.
- المعاملة العادلة والمتساوية.
- الفعالية والكفاءة.

2. المتغير التابع: تنمية قدرات المؤسسات الأهلية. بأبعادها وهي:

- المجال الاستراتيجي.
- المجال التنظيمي.
- مجال الموارد المؤسساتية (الموارد البشرية والمالية).
- مجال العلاقات العامة والتشبيك.

3. المتغيرات الديموغرافية:(النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



شكل 1.1: نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الحوكمة: (مسؤوليات مجلس الإدارة ، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اتباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعاملة العادلة والمتساوية، وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضية الثانية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة: (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) على تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

الفرضية الثالثة الرئيسية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين، حول أبعاد الحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرابعة الرئيسية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) في متوسط استجابات المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

8.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: 2018م-2019م.

الحدود المكانية: جمعية النور الخيرية.

الحدود البشرية: العاملون في جمعية النور الخيرية في محافظات قطاع غزة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

تواجه المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة عدد من التحديات، والتي فرضت على تلك المؤسسات ضرورة استخدام الحوكمة، بحيث أصبح ذلك معياراً هاماً فى تطور تلك المؤسسات ودافعاً للتنافسية، بهدف مواجهة كافة التحولات فى البيئة الاجتماعية والاقتصادية داخل وخارج المؤسسة.

وتهتم حوكمة المؤسسات الأهلية أو ما تسمى (حوكمة المؤسسات) بالأسلوب الذى يتم فيه إدارة المؤسسة الأهلية والرقابة عليها وفحص قدرة مجلس الإدارة على وضع سياسات وأهداف المؤسسة بما يخدم مصالح ذوى العلاقة.

كما تشير الحوكمة الى مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التى تنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح كذلك يتضمن هذا المفهوم الهيكل الذى يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الأهداف ونظم الرقابة على الأداء.

وفى ضوء هذا الفصل سيتم التعرف على التأصيل النظري والمفاهيمي لكل من الحوكمة، والمؤسسات الأهلية وقدرات المؤسسات الأهلية، ونبذة عن جمعية النور الخيرية، كما يستعرض الدراسات السابقة التي استخدمها الباحث فى هذه الدراسة.

وبناءً عليه تم تقسيم الإطار النظري للدراسة الى خمسة مباحث رئيسية، هي: المبحث الأول ويتناول موضوع الحوكمة، ويتناول المبحث الثاني قدرات المؤسسات الأهلية، كما يستعرض المبحث الثالث مفهوم المؤسسات الأهلية، فى حين يستعرض المبحث الرابع نبذة عن جمعية النور الخيرية، وأخير يتناول المبحث الخامس الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: الحوكمة

1.2.2.1 المقدمة:

تتمثل الحوكمة المؤسسية فى مجموعة العلاقات التى تجمع بين الإدارة التنفيذية ومجلس إدارتها من جهة، وأصحاب المصالح من جهة أخرى، إذ تُعد الآلية التى يتم من خلالها تحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها، ومن ثم الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ويُعبّر مفهوم الحوكمة بشكل عام عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التى يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم فيها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف فى المؤسسة، من مجلس إدارة، ومدراء تنفيذيين، ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار فى المؤسسة (صهيون، 2015).

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تعزيز مفهوم الرقابة على أداء المؤسسات، بما يحافظ على المصالح والحقوق المالية، كما أنّ هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان تدقيق الأداء المالى، ووجود هياكل إدارية تمكّن من محاسبة الإدارة، مع تكوين لجنة

تدقيق من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق الرقابة (انشاصي، 2015).

وقد استعرض الباحث في هذا المبحث كل ما يتعلق بموضوع الحوكمة من مفاهيم، ونشأة الحوكمة، وأهميتها، ومزاياها، وأهدافها، ومبادئها، وخصائصها، والمحددات الأساسية التي يجب مراعاتها لتطبيق الحوكمة، وذلك من خلال إطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2.2.2. نشأة الحوكمة:

بعد ظهور نظرية الوكالة (Agent Theory) وإلقاء الضوء على المشاكل الناشئة بين أعضاء مجالس الإدارة للشركات و المساهمين نتيجة تعارض المصالح، أدى ذلك إلى الاهتمام بضرورة إيجاد قوانين، ولوائح تعمل على حماية مصالح المساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة ، مما دفع كل من (Janson & Alkling) عام 1976م إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وإبراز أهميته، ودوره في الحد من المشاكل الناشئة، نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة التي تمثلها نظرية الوكالة (عبد العال، 2007).

إلا أنّ الحديث عن الحوكمة قد ظهر بشكل واضح منذ مطلع عام 1999م بعد أن تراكمت مجموعة من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا، وروسيا، وأمريكا اللاتينية، وغيرها إلى تزايد الاهتمام بالحوكمة (درويش، 2007). كما تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة توجه كثير من دول العالم نحو التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة ، وشرعت تلك المشروعات تبحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجته إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرر للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات، وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية متتالية، ولعل من أبرزها أزمة

شركتي، (أنرون وورلد كوم) فى الولايات المتحدة فى عام 2001م، وقد دفع ذلك العديد من دول العالم للاهتمام بالحوكمة (Fawzy, 2003).

3.2.2. مفهوم الحوكمة:

1- مراحل تطور مفهوم الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة حديث الاستعمال فى اللغة العربية، حيث بدأ استخدامه فى بداية عام 2000م، وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الانجليزية، ويعود أصل كلمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubernan) فى القرن الثالث عشر، والذي كان يعنى قيادة الباخرة الحربية، ثم استعمل بعد ذلك فى اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) فى بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر بعد ذلك فى اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance)، وكان يُقصد به فن أو طريقة الحكم، ثم استعمل فى القرن السادس عشر باللغة الانجليزية بالمصطلح الحالى (Governance) (بو رقية، 2009).
مما دفع بعض الدول الى استخدام نفس المصطلح الانجليزي مع تغيير طريقة لفظها ونطقها، إلا أنه فى عام 2003م أقرّ مجمع اللغة العربية اعتماده هذا اللفظ (الحوكمة)، ويأتى تعريف الحوكمة لغة من حكم الشيء، أو أحكمه بمعنى منعه من الفساد (إنتشاصي، 2015).

2- مفهوم الحوكمة اصطلاحاً:

يُعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التى راجت للمصطلح (CORPORATE GOVERNANCE)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتى ائثق عليها، فهى: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (يوسف، 2007).

ولقد تعددت التعريفات التى تناولت مصطلح الحوكمة، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التى يتبناها، ومن أبرزها:

تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وهو: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم فى أعمالها" (Alamgir, 2007).

وعرّفها مجمع المدققين الداخليين الأمريكي أنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلى أصحاب المصالح بتوفير الإشراف على المخاطر، وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة فى إنجاز أهداف وخطط قيمة للشركة، مع الأخذ بالاعتبار أنّ أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح فى الشركة لتحقيق فعالية الوكالة" (IIA, 2003).

وعُرِّفت بأنها: "تعبير واسع يتضمن القواعد، وممارسات السوق التى تحدد كيفية اتخاذ القرارات فى المنشآت، والشفافية التى تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التى يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها، والمعلومات التى يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين، والحماية المقدمة لصغار المساهمين" (درويش، 2007).

كما عُرِّفت بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء" (حسين، 2006).

وعُرِّفت بأنها: "النظام الذى يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة، ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرّاحة" (عبد العال، 2007).

ويرى الباحث أنّ التعريفات السابقة مفادها: أنّ الحوكمة هي نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة، وهى أداة تمكّن إدارة المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد، بطريقة تحمى حقوق ذوى المصالح.

4.2.2. أهمية الحوكمة ومزاياها:

يمكن استعراض أهمية الحوكمة ومزاياها على النحو الآتي:

1. اكتسبت الحوكمة أهمية أكبر عند الديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني، الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود، وحل المنازعات بطريقة فعّالة، فضلاً عن ضعف نوعية المعلومات التي أدت إلى منع الإشراف والرقابة، وعملت على انتشار الفساد وانعدام الثقة.
 2. اتّباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يساهم في خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).
 3. جاء الاهتمام بالحوكمة نتيجة توجه كثير من دول العالم نحو التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة، ومتواصلة من النمو الاقتصادي، حيث أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات تبحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال (درويش، 2007).
 4. تحرر الأسواق المالية الذي أدى إلى تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة، إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.
 5. كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة، وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، حتى تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة (درويش، 2007).
 6. إنها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ولاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاطلاع بمسؤولياتهم، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح.
- وقد أورد أحد الباحثين عدداً من النقاط حول أهمية الحوكمة على النحو التالي (سامي، 2009):

1. تحقيق الحياد والاستقلال للعاملين في الشركات كافة في مختلف المستويات التنظيمية.
2. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تقادى تكاليف حدوثها.
3. ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.
4. التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين من الخارج، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من مجلس إدارة الشركة، أو أى أطراف داخلية أخرى.

ويرى الباحث أنّ أهمية الحوكمة تأتي من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها، فالتطبيق الجيد للحوكمة يساهم في تحسين سمعة المؤسسة، لكي تتمتع بثقة عالية لدى أصحاب العلاقة، كما أن مصداقية المانحين في الدعم المقدم لتلك المؤسسات يلعب دور هام في أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأهلية.

5.2.2. أهداف الحوكمة:

تحقق حوكمة الشركات الجيدة العديد من الأهداف ومن أهمها(مطير، 2008):

1. محاربة الفساد بكل صوره سواءً كان فساداً مالياً أو محاسبياً أو سياسياً، أو أخلاقياً.
2. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، والحد من هروب رؤوس الأموال.
3. تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلى والدولي.
4. تدعيم عنصر الشفافية فى معاملات وعمليات الشركات كافة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يُمكن من ضبط عناصر الفساد فى أى مرحلة.
5. تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة، بما يؤدي، إلى رفع كفاءة الأداء.
6. تحقيق إمكانية المنافسة فى الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبنى تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف الانتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة، حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية.

7. زيادة الثقة فى الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار من ناحية، وتشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية من ناحية أخرى.
8. ضمان وجود هياكل إدارية تساهم فى محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها، مع ضمان وجود المراجعة المستقلة على المديرين والمحاسبين، وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ محاسبية عالية الجودة.
9. ضمان مراجعة الأداء المالي، وحسن استخدام أموال الشركة، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة فى ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
10. تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المنطق عليها، وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة فى المجتمع وآدابه ومبادئه.

ويرى البعض أن الحوكمة تستهدف تحقيق ما يلي (درويش، 2007):

1. العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوى المصلحة المشتركة.
2. حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
3. منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة، والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
4. تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

ويرى آخرون أن الحوكمة تهدف الى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف منها (الدوغجي، 2009):

1. تعظيم أداء الشركات.
2. وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو على الأقل تقليل الغش وتضارب المصالح وجميع التصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.
3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة، وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة يتم بموجبها القيام بإدارة الشركة، وفقاً لهياكل تحدد توزيع كل من الحقوق والمسؤوليات (مجلس الإدارة والمساهمين).

5. وضع القواعد والإجراءات الكفيلة والضرورية المتعلقة بسير العمل داخل الشركة، والتي تضمن تحقيق أهداف الحوكمة للشركات.

ويرى الباحث أنّ الحوكمة تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين، وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.

6.2.2. مبادئ الحوكمة:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة، مشتتلاً على مجموعة من المبادئ التي اعتبرت بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. **ضمان وجود أساس فعال للحوكمة:** يشجع على شفافية، وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية (Freeland, 2007).

2. **حقوق المساهمين:** يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة في الشركات حماية حقوق المساهمين، ويجب أن يكون المساهمون على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة، حتى يصبح لديهم القدرة الكاملة على فهم، ومعرفة، وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم، وعلى مصالحهم الخاصة.

3. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** بما في ذلك المساواة بين مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يجب أن يُعامل المساهمون -المنتمون إلى فئة واحدة- نفس المعاملة المتساوية (Freeland, 2007).

4. **دور أصحاب المصالح في الحوكمة:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح من موردين، ومقرضين، وموظفين، ومستهلكين وغيرهم، كما يحددها القانون، واحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح، وإتاحة التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح.

5. الإفصاح والشفافية: ينبغي الإفصاح الصحيح، وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، وتطور الأداء وبيانات حقوق الملكية وكبار المساهمين، وكذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفاء ومستقل.

6. مسؤولية مجلس الإدارة: يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة، بحيث تكون واضحة ومحددة ومعلنة، من ناحية الصلاحيات، والمسؤوليات، والحقوق والواجبات، والمزايا، والبدلات، والأجور، والمكافآت، ومن أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط ومراجعة الأداء، وإدارة المخاطر، وضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة (Freeland, 2007).

ويرى الباحث أن مبادئ الحوكمة تتصف بالشمولية، إذ إنها غطت أهم الجوانب الأساسية التي تحتاجها المؤسسة أو المنشأة للاستمرار والنجاح، كما أن العمل بهذه المبادئ في المؤسسة له نتائج إيجابية من حيث الرقابة على الإدارات، وللمحافظة على حقوق أصحاب المصالح.

7.2.2. خصائص الحوكمة:

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة، وهناك مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم. وهذه الخصائص تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، أهمها (ريحاوي، 2008):

1. الشفافية (Transparency): أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، بما يضمن تحقيق الثقة، والنزاهة، والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، كما تضمن الإفصاح السليم، وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية، وإفصاحاً مالياً وغير مالي، وتكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة لدى كل الأطراف ذات المصلحة.

2. المسؤولية (Responsibility): يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح، يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين.

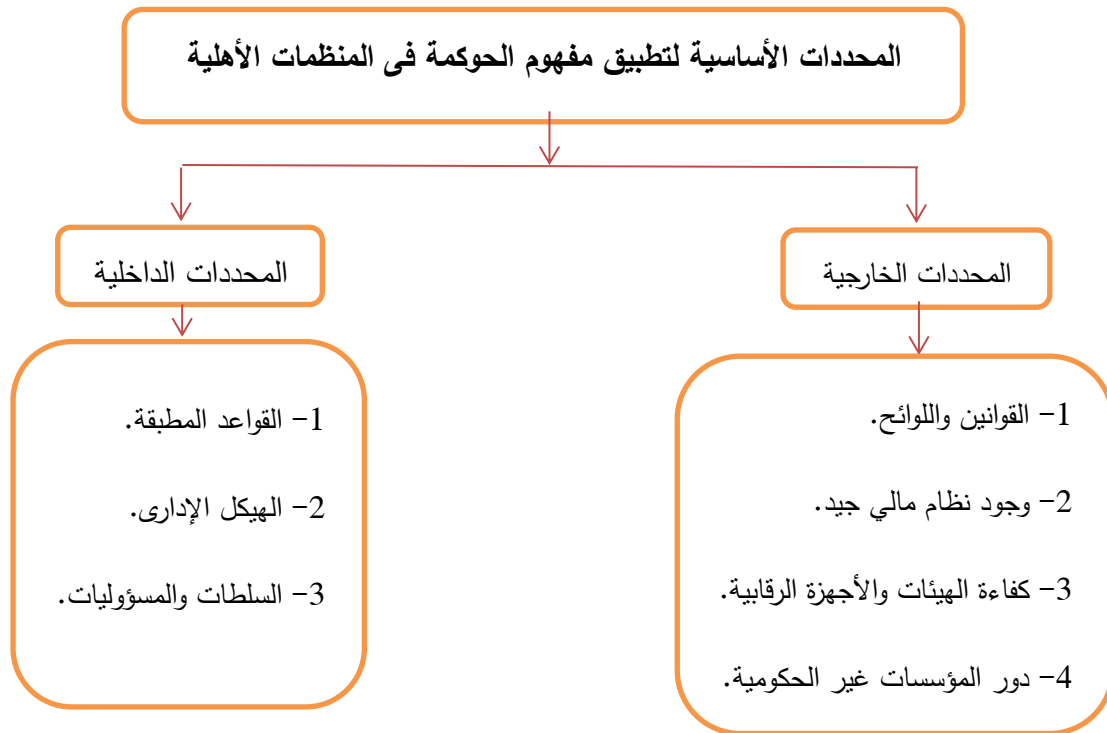
3. **المساءلة (Accountability):** هي قاعدة تقضى بمحاسبة متخذى القرارات فى الشركة أو الذين ينفذون الأعمال. عن نتائج قراراتهم، وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.
4. **الوضوح (Clarity):** يقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح، والشفافية، والعدالة عند إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة (وعن طريق لجنة التدقيق) " أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.
5. **الاستقلالية (Independence):** هي الآلية التى تقلل أو تلغى تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان، إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية، ليقدم تأكيده أو مصادقته أن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالى وأداء الشركة.
6. **العدالة (Justice):** بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة، كما تأتى العدالة بمعنى تجميع أصوات المساهمين الصغار ومن يمثلهم فى العملية الانتخابية، وتمثيلهم أمام كبار المساهمين، وبالتالي تحقيق مصالحهم، والاعلان عن أصواتهم مسموعة أمام الجمعية العمومية. بينما يرى آخرون أنّ حوكمة المنظمات الأهلية تمتاز بعدة خصائص تتمثل بالآتي (ابراهيم، 2005):

1. تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية.
2. المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة.
3. التأكيد التام على التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات.
4. تحقيق التوازن فى العلاقات التعاقدية بين إدارات الشركات والأطراف الأخرى.
5. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد المالى والإدارى.
6. العمل على الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة لأى شركة.
7. توفير الحماية المطلوبة لأموال المستثمرين والمقرضين من المخاطر التشغيلية والمالية.
8. تجنب مظاهر سوء استخدام الموارد الانتاجية التى تتصف بالندرة النسبية.
9. ضرورة تفعيل مسؤوليات كل من مجلس الإدارة ولجنة التدقيق.
10. تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي، وإحداث نقلة فى أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام، الى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء المستقبلى لأى شركة.

11. معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ، ولجنة التدقيق، والمساهمين، وأصحاب المصالح المختلفة.

8.2.2. المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم الحوكمة:

لكي تتمكن الشركة الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات، والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ويوضح الشكل (1.2) هذه المحددات ، وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين (سليمان، 2006):



شكل 1.2: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة.

1. المحددات الخارجية:

وتتمثل هذه المحددات في: البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى ، وتتمثل بالآتي (سليمان، 2006):

- أ - القوانين واللوائح التي تنظم العمل فى الأسواق مثل: قوانين الشركات، وقوانين سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، والقوانين التي تنظم المنافسة، والتي تعمل على منع الاحتكار.
- ب - وجود نظام مالى جيد، بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب، الذى يشجع على التوسع والمنافسة الدولية.
- ج - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل: هيئات سوق المال، وذلك بإحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، ووضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلى لها فى حالة عدم التزام الشركات.
- د - دور المؤسسات غير الحكومية فى ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية على سبيل المثال فى جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين.

2. المحددات الداخلية:

تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة، والتي تتضمن وضع هيكل إدارى سليم، يوضح كيفية اتخاذ القرار المالى داخل الشركة، وتوزيع السلطات والواجبات بين الأطراف المعنية(سليمان، 2006).

ويرى الباحث أنّ هذه المحددات سواء أكانت داخلية أم خارجية، تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، والنظام السياسى والاقتصادى بها، ومستوى التعليم والوعى الثقافى لدى الأفراد، فالحوكمة ليست سوى جزء من محيط اقتصادى أشد ضخامة تعمل فى نطاقه الشركات، كما أنّ هذا يعنى أنه ليس هناك نظام موحد للحوكمة يمكن أن يطبق فى جميع الدول، ويؤدى تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل إنّ هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات، تصدرها هيئات دولية متخصصة، مثل: صندوق النقد الدولى، والبنك الدولى، ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، ولكن عند تطبيق هذه المبادئ يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة الدولة التي سيطبق بها ذلك النظام، وما يرتبط بها من نظم سياسية، واقتصادية، وقانونية، وثقافية، وتعليمية.

وفى نفس الوقت يجب أن تكون تلك المبادئ متطورة بطبيعتها، وينبغى أن يتم مراجعتها، وإعادة تقييمها من فترة إلى أخرى نتيجة حدوث تغيرات كبيرة فى الظروف التي تعيشها الدولة، كما أن

وعى النظام السياسي والقيادة العليا في قمة الهرم السياسي في الدولة بأهمية الحوكمة يضمن تطبيق الحوكمة في المنظمات في كافة القطاعات سواءً كان القطاع العام أو الخاص، أو القطاع الأهلي.

9.2.2. حوكمة المؤسسات الأهلية:

يمكن تعريف الحوكمة في المؤسسات غير الربحية أنها، "مجموعة القواعد والاجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسات، والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمستفيدين، والسلطة العليا فيها، ألا وهي الهيئة العمومية، وعليه تهتم حوكمة المؤسسات بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة المؤسسة، والرقابة عليها وفحص قدرة مجلس الإدارة على وضع سياسات وأهداف المؤسسة، بما يخدم مصالح الأفراد ذوى العلاقة(الرجوب، 2018).

10.2.2. مبررات حوكمة المؤسسة الأهلية:

تكمن مبررات حوكمة المؤسسة الأهلية في النقاط الآتية (البشير، 2014):

1. إنّ حوكمة المؤسسات الأهلية ترسي دعائم القيم الديمقراطية، والعدل، والمساءلة، والمسؤولية، والشفافية في المشاريع الخيرية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد، لأنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة، والمصالح العامة، وتمنع إساءة استخدام السلطة.
2. تقوم حوكمة المؤسسات الأهلية على تحديد العلاقة بين الأطراف الواهبة والمستفيدة، ومجالس الإدارة، والمديرين بما يؤدي الى زيادة قيمة المشروع إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن بتحسين أداء المشاريع الخيرية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.
3. إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح المستفيدين، وتحترم في نفس الوقت رغبات أصحاب هذه المؤسسات، ومصالح جميع المتعاملين فيها.

11.2.2. مميزات حوكمة المؤسسات الأهلية:

تتمتع حوكمة المؤسسات الأهلية بعدة ميزات أهمها(البشير، 2014):

1. تمنع كثيراً من أشكال الفساد الإدارة والمالي، وتحجب ظاهرة "سيطرة الأفراد"، حيث تنتزع المسؤوليات على الأعضاء في ظل القوانين، واللوائح العامة والخاصة.
2. تساعد على بناء كوادر المؤسسات الخيرية، وإعداد صف ثان وصف ثالث من القيادات المستقبلية.
3. تعمل على تقويم عمل الجمعيات، وقياس العائد الاقتصادي وإبرازه.
4. تساعد في تحديد الأهداف، وسبل تحقيقها، والرقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي وتعمل على دراسة الاحتياجات وأولويات المجتمعات، والفئات المستهدفة.
5. تحد من العمل بأسلوب أزمة الإدارة، وتفعيل مفهوم إدارة الأزمة في ظل التخطيط الاستراتيجي، والبعد عن التخبط والعشوائية.
6. تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج منها بأقل الخسائر، وتضمن استمرار وبقاء المؤسسة.
7. تساعد في الوصول الى القيادة الرشيدة، والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، والقيادة التي تتصف بالأمانة، والجديرة بالثقة والاحترام، والشفافية، والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية تجاه المؤسسة والمتعاملين معها.

ويرى الباحث أيضاً أنّ العدل، والشفافية، والمسؤولية، والمساءلة هي القيم الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات، وهي أيضاً مبادئ أساسية للديمقراطية، وفي ضوء الأزمات المالية التي حدثت مؤخراً قفز مفهوم الحوكمة إلى صدارة الأحداث، وأضحى قضيةً رئيسةً بالنسبة إلى الأعمال في أي اقتصادٍ من الاقتصاديات الآخذة في العولمة بصورة متزايدة. وقد أخذت مجتمعات الأعمال في تعلم، وإعادة تعلم درس مفاده: أنه لا يوجد أيُّ بديل يُغنى عن وضع الأنظمة الأساسية للأعمال والإدارة موضع التنفيذ، لكي تُصبح تلك الأعمال ذات قدرة على المستوى الدولي، ولكي تجذب الاستثمارات. فالحوكمة الجيدة تؤدي إلى تقليل المخاطر، وتحفيز الأداء، وتحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال، وتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات، وتحسين القيادة، وزيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية .

أخيراً فإنّ التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إذا ما تم إنجازه بشكل سليم فإنه يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدرًا مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثمّ تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديه والمجتمعات.

3.2 المبحث الثاني: قدرات المؤسسات الأهلية

1.3.2. مقدمة:

تشير القدرات إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة، والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، كما ويشار إلى أن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى عملائها، والتي تتيح لها أداء نشاطاتها الداخلية بصورة أفضل. وتقسّم القدرات إلى ثلاثة أقسام: (قدرات الأعمال، وقدرات المشروع، والقدرات التكنولوجية) (أبو ليفة، 2016).

ويرجع الاهتمام بالقدرات في المنظمات المختلفة إلى ربط الباحثين بين القدرات، والنجاح الاستراتيجي، والأداء الفعّال، والتميز والقدرة الجوهرية العامة للمنظمة نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، والذي ينتج عنه المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال في المنظمة، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاط المنظمة، أما القدرة الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع، والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرة راسخة وثابتة في المنظمة، وليست عرضية أو طارئة، وهذا التنفيذ يضمن للمنظمة تحقيق التطور، والتنافسية في عملها.

ويُعد اختلاف أداء المنظمات في نفس المجال حقيقة قائمة، وذلك بسبب المقدرات الجوهرية لكل منظمة، وقد يرجع السبب الرئيس للأداء العالي في بعض الشركات إلى امتلاكها موارد فريدة، إلا أن ذلك ليس كافياً للحصول على ميزة تنافسية عالية، إذ يستلزم الأمر حصول المؤسسة على قدرات عامة، تمكنها من معالجة تلك الموارد بطريقة كفاء وفعالة (Sidahmed, 2010).

ومن أجل وضع استراتيجية مُحكمة لا بد للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية، أي: يجب على المؤسسة أن تعرف مواطن ضعفها وقوتها من الداخل، لتشخيص قدراتها الاستراتيجية (Lindgren, 2010).

بناءً على ما سبق يستعرض الباحث في هذا المبحث كل ما يتعلق بموضوع قدرات المؤسسات الأهلية من مفاهيم، وتصنيفات قدرات المؤسسات، من قدرات بشرية، وقدرات تنظيمية، وقدرات

مالية، وقدرات تكنولوجية، وذلك من خلال اطلاعه على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2.3.2. مفهوم قدرات المؤسسة:

تعددت مفاهيم قدرات المؤسسات، واختلفت من باحث إلى آخر نتيجة اختلاف فلسفتهم، وتعدد تخصصاتهم، وتنوع تجاربهم، واختلاف الأبعاد التي تناولتها دراساتهم لهذا المفهوم.

ويمكن تعريف قدرات المؤسسات أنّها: "قدرات وخصائص المؤسسة في تطوير، وتنسيق، ودمج الموارد المتاحة، لإنشاء مصدر للتميز" (Chen& Chang,2010).

كما تعرّف بأنّها: "مجموعة من المهارات والموارد، وامتلاك المؤسسة الطريقة التي تستعمل فيها تلك الموارد لتحقيق نتائج معينة" (Bani- Hani& Faleh, 2009).

وتعرف القدرات من منظور الخبرات التنظيمية بأنّها: "الخبرات التي تمتلكها المؤسسة في مجال إنجاز أعمالها". وفي تعريف شامل للقدرات إنها: "إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، مع إشباع المؤسسة احتياجات عملائها، وامتلاكها ميزة تنافسية يصعب تقليدها" (أبو ليفة، 2016).

ويعرّف الباحث قدرات المؤسسة أنّها: امتلاك المؤسسة قدرات ناتجة عما لديها من استراتيجيات رائدة في مجالات متعددة منها: عمليات التعلم المستمر، واستثمار الخبرات والمعارف لديها، مع تنمية القدرات البشرية التي تمتلكها، واستخدام أحدث التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغييرات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.

3.3.2. أهمية بناء قدرات المؤسسة:

تكمن أهمية بناء قدرات المؤسسة في ضوء (خواجة، 2009):

1. الحاجة إلى الاستمرار في تقدم المؤسسة لمواكبة التطورات كافة.
2. بناء مؤسسة ذات نظم، وآليات، وهوية، ورسالة، يمكن تحقيقها في المجتمع المحلي.
3. اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة.
4. بناء علاقات تبادلية بين المؤسسة، والمجتمع من جهة، ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذى تخدمه المؤسسة من جهة أخرى.
5. تعويض النقص في الموظفين الذى يحصل نتيجة الدوران الوظيفى.

4.3.2. أهداف بناء قدرات المؤسسة:

يهدف بناء قدرات المؤسسة إلى تحقيق أداء فاعلاً في عمليات التنمية للمؤسسة والمجتمع، من خلال ما يلي(على، 2018):

1. تمكين العاملين في المؤسسة من القيام بأدوارهم بنجاح، والقيام بدور فعال في عمليات التصميم، والتنفيذ من أجل تحقيق تنمية المؤسسة، وزيادة قدرتها على تقييم مجهوداتهم والتعلم من خبراتهم.
2. إتاحة الفرصة للعاملين للاستفادة من تجارب المؤسسة، ودخولهم كطرف فعال في عملية اتخاذ القرار.
3. تقوية دور المؤسسة وتنمية قدراتها في عمليات الإدارة .
4. تفعيل دور المؤسسة في عمليات التدريب، لكي تنفذ برامج بناء القدرات.

ويرى الباحث أنّ عملية بناء القدرات هي تدخّل استراتيجى يهدف إلى تنمية وتعزيز قدرة المؤسسة باستمرار لكي تحسن قدراتها على حل المشكلات، فهي لا تشير فقط الى اكتساب المهارات، ولكنها تشير إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المؤسسة البشرية، ومواردها ومقدراتها التنظيمية، والمؤسسية الاستراتيجية.

5.3.2. مستويات بناء قدرات المؤسسة:

لقد صنّف (وارسو) المستويات التدريجية التي يتم من خلالها بناء القدرات على النحو الآتي(Warsaw, 2012):

1. **المستوى الفردي:** ويكون من خلال العثور على سبل لدعم الأفراد في المنظمة أو المؤسسة، من خلال البناء القائم على المعرفة (إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة).
2. **المستوى المؤسسي:** دعم المؤسسات التي تقوم بتشكيل السياسات والهياكل التنظيمية الفعّالة والإدارة الجيدة. وتطوير مستوى النظام بإيجاد سبل فعّالة لدعم الجهات التي تُحدث فعالية على النظام من البيئة الخارجية (مثل صانعي القرار)، لتكون قادرة على أداء أدوارهم من تصميم، وتنفيذ، وتقييم السياسات.
3. **المستوى المجتمعي:** السعى نحو زيادة تفاعل المؤسسة مع المجتمع الخارجى.

6.3.2. مراحل عملية بناء القدرات المؤسسية:

بيّنت تجربة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية (INTOSAI) أنّ عملية بناء القدرات يمكن أن تكون أكثر فعالية عندما تدمج فى عملية هيكلية تضم خمس خطوات، وبناء على هذه الخطوات فإنّ (INTOSAI) ترى عند مباشرة عملية بناء القدرات، فعلى المؤسسة القيام بالآتي (باوزير، 2017):

1. تُقيم بموضوعية قدراتها الحالية، ما الذى تريد إنجازه، وما المعوقات التي تواجهها. وما مدى جودة عملها، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.
2. بعد أن تتعرف المؤسسة على قدراتها الحالية، والتحديات التي تواجهها، تصبح فى حالة تمكنها من وضع استراتيجية لتطوير قدراتها، بحيث تكون مناسبة لظروفها، وتبنى على نقاط القوة، وتعزز قدراتها المطلوبة.
3. إخضاع الاستراتيجية للتنفيذ مع الأخذ فى الاعتبار بعض التدابير المساندة للتغيير، كتحديد أى عناصر التغيير تستطيع المؤسسة التحكم فيه وأى من هذه العناصر يجب أن يتفاعل معها.
4. على المؤسسة أن تستفيد من تجاربها، وتقوم بالتعديلات على الخطة عند اللزوم، ولا تعتمد كلية على التعديلات، بل يجب أن تكون على استعداد لمعالجة المشاكل.
5. يجب أن تتوفر رؤية واضحة للمؤسسة وتخطيط جيد، وقيادة لتحقيق مهامها، ويجب أن تخطط وتدير مواردها البشرية والمعرفية والاتصالات والشؤون المالية بشكل جيد.

ويرى الباحث أنّ عملية بناء القدرات تمر بعدة مراحل وكل منها مبنٍ على المرحلة السابقة لها، الأمر الذى يؤكد ضرورة إيجاد مدخل منظم يتم من خلاله بناء القدرات المؤسسية فى صورته المتناسقة والمتكاملة.

7.3.2. أنواع قدرات المؤسسة:

يمكن حصر القدرات لأى منظمة بشكل سليم على النحو الآتى:

1. القدرات التنظيمية:

تشير العديد من الدراسات إلى أنّ القدرات التنظيمية تُعد من أهم العوامل التى تؤثر فى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات، والأداء المؤسسى، ولقد تعددت الآراء بشأن القدرات التنظيمية، فيرى البعض أنّها تعبر عن الكفاءات الأساسية (Competencies Core) للمؤسسة، فعرفها بأنّها: "مجموعة متكاملة من الكفاءات الاستراتيجية يتم استخدامها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة، أو أنّها: "قدرة المنظمة على بناء الكفاءات الداخلية، والخارجية بالشكل الذى يمكنها من تحسين الفعالية، وزيادة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية" (بركات، 2016).

ويرى البعض أنّ القدرات التنظيمية تعكس الموارد، والامكانيات المتاحة للمنظمة، فعرفها بأنها: "مجموعة العوامل، والموارد، والخصائص التنظيمية، التى تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها، والتفاعل مع البيئة المحيطة بها" (Barman & MacIndoe , 2012) .

وتعامل آخرون مع القدرات التنظيمية على أنّها أفضل الممارسات، فعرف القدرات التنظيمية أنّها: "قدرة المنظمة على خلق، وتطوير الخصائص، والهياكل، والعمليات الإدارية المميزة، والتى تمكنها من التكيف، والتفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية" (بركات، 2016).

ويعرّف الباحث القدرات التنظيمية: بأنّها مجموعة من العوامل والموارد والامكانيات التنظيمية المتميزة، التى تتكامل مع بعضها البعض لبناء الكفاءات الاستراتيجية، وتطبيق أفضل الممارسات بالشكل الذى يُمكن المنظمة من تطوير أدائها المؤسسى، وتحقيق أهدافها بفعالية.

ويمكن تصنيف القدرات التنظيمية إلى ثلاث وهي (بركات، 2016):

- أ. **القدرات الإدارية (Managerial):** وهي القدرات اللازمة لإعداد، وتطوير، ونشر الرسالة، والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتشجيع العاملين على تحقيقها، وتشمل الرؤية الاستراتيجية على قدرات العاملين، ومرونة الهياكل، والعمليات الداخلية.
- ب. **القدرات الفنية (Technical):** وهي تعكس الكفاءات الأساسية للمنظمة، وتضم جميع القدرات والموارد التكنولوجية التي تمكن المنظمة من الاستفادة من المدخلات في خلق وتطوير المنتجات والخدمات.
- ت. **القدرات المعتمدة على المخرجات (Output – based):** ويطلق عليها قدرات خلق القيمة للعملاء، وهي عبارة عن مجموعة القدرات المادية وغير المادية، التي تمكن المنظمة من خلق القيمة للعملاء، مثل: التوجه نحو الجودة، وتنوع الخدمات، ويميز البعض بين ثلاثة أنواع من القدرات التنظيمية هي (Lages & Styles, 2009):
 - قدرات التعليم التنظيمي (Organizational Learning): وهي تمكن المنظمة من تطوير المعرفة، والأفكار وسلوك العاملين لتعزيز الإبداع وتتضمن القيم المشتركة، والالتزام بالتعلم والابتكار.
 - قدرات العلاقات Relationship: وهي مجموعة من الموارد غير الملموسة التي تعكس طبيعة التفاعلات بين الأطراف ذات العلاقة، وتتضمن الاتصالات، والمشاركة في المعلومات.
 - قدرات الجودة (Quality) وتضم الموارد، والقدرات اللازمة لتصميم وتطوير الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء، وتتضمن تمكين العاملين، والتركيز على العملاء.

2. القدرات البشرية (الموارد البشرية):

تعتبر الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة، وذلك لدورها الرئيس في تميز المؤسسات وزيادة فاعليتها، كما أنّ التطورات والمتغيرات المتلاحقة على المستوى العالمي، أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المؤسسات، إلى التركيز على المعرفة لأنها من أهم وأعظم المدخلات لنجاح المؤسسة.

ولأنه لم يعد هناك شك في أنّ الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول إنها المحدد الأول، والأساسي لهذا النجاح، حيث إنّ توافر قوى عاملة ذات كفاءة تدعم المؤسسة بالقيام بأعباء العمل، وتحقيق أهدافها التنظيمية، والتميز، والفاعلية في الأداء، واستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بأكبر كفاءة ممكنة (خليل، 2015).

وإدارة الموارد البشرية مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة شئون الموظفين، وتنميتها، وتطويرها، باعتبارها نظام مهم وفَعَال في الأنظمة الإدارية للمنظمات، كما أنّ إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف، والمهارات الاجتماعية، والأسرية، والتنظيمية، والإدارية، والانسانية (الحريري، 2012).

وتُعرّف الموارد البشرية أنّها: "ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية، والمحافظة على قوة العمل، والارتفاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة" (عواد، 2012).

وتُعرّف قدرات الموارد البشرية أنّها: "القدرات التي تحدد كيف وأين يتم صنع القرارات داخل المنظمة؟ وكذلك تحدد السلوك الذي تكافئه المنظمة، وتحدد الثقافة، والمعايير، والقيم التي يجب أن تتبعها المنظمة" (القيسي، والطائي، 2014).

ويرى الباحث أنّه يمكن تعريف قدرات الموارد البشرية: بمجموعة من القدرات (المعرفية، المهارات، الاتجاهات، والممارسة) والتي يتمتع بها الأفراد في المنظمة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة لها، ولزبائنها والقدرة على مواجهة المنافسين، فهي تعد القاعدة الأساسية لبناء قدرات الأفراد حول إمكانية تحقيق الأهداف بالشكل الذي يُحسّن من أدائهم مستقبلاً في مجال إدارة المنظمة.

لقد بدأ الباحثون في نهاية القرن العشرين يمهدون لمفهوم قدرات الموارد البشرية، ومن ثم قاموا بدراساتها ومناقشتها ضمن مدة معينة، ونطاق محدد. إذ يتمتع بمكانة قيّمة ضمن السيناريو لعصر ما بعد الحداثة، والذي يتميز بعالم التقنية الذي أصبحت تتحدر فيه المعايير الاجتماعية والقيم الإنسانية والأخلاقيات، وقد كان الأفراد في الماضي يعتمدون على الموارد المادية التي كان

مردودها أعلى مما هو عليه في الوقت الحاضر، وقد أصبحت تستنزف بشكل سريع وهنا يدرك أهمية قدرات الموارد البشرية (فرعون وآخرون، 2015).

لذا يمكن القول كي يكون الفرد ناجحاً، يحتاج إلى أن يتقن مهنته، وهذا الإتقان يشمل عدد من مجالات الكفاءة بضمها للمعرفة، والمهارات، والقدرات على تطبيق تلك المهارات، فضلاً عن القيم، وممارساتها ضمن سياقات مختلفة، ومن هنا يمثل بناء القدرات مدخلاً منطقياً لتطوير هذه الكفاءات، لذلك تبرز الحاجة إلى إيجاد مدخلاً متكاملًا لبناء قدرات الموارد البشرية (القيسي، والطائي، 2014: 201). لذا فإنّ قدرات الموارد البشرية تعود إلى المهارات التي تمتلكها الشركة في تنسيق بين مواردها، ومواقفها في مجال الإنتاج، وهذه المهارات تسير جنباً إلى جنب مع عمل المنظمة اليومي.

3. القدرات المالية:

تعد الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، فهي تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة)، أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعّالة بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية (بوركو، 2012).

وحتى تتمكن المنظمة من تقويم قدرتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح، وموضوعي للنتائج المالية المحصل عليها، وتثير القدرة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (مصارف، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد (سليمان، 2011).

وتعد الموارد المالية محفزاً للمساهمين، لأنهم يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، وقد يسبب ذلك مشكلة للمديرين جراء الضغط الذي قد يتلقونه من المساهمين، باعتبار أنّ المدير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثم يحدث الصراع بينهما، مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة، وقد يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم

القيمة، وتؤمن للمدير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير، وكيفية مواجهة تغيرات البيئة (بوركوة، 2012).

4. القدرات التكنولوجية:

تمثل القدرات التكنولوجية الاستثمار الجيد في الوسائل، والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير المعلومات، التي تفيد منظمات الأعمال في مواكبة التغييرات، والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية، وأداء فعال و متميز. وتوفر القدرات التكنولوجية معلومات متخصصة لمجالات العمل والقطاعات كافة، وتساعد في اتخاذ قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، وعلى المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للقدرات التكنولوجية بيئة عمل فعالة، وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة المطلوبة (أبو ليفة، 2016).

- مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

يمكن تعريف نظم المعلومات بأنها: مجموعة من العناصر المتداخلة، والمتفاعلة بعضها مع البعض، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبنائها، وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق، والتأمين، والسيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة (قندلجي والجنابي، 2005).

كما تُعرّف نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات المرتبطة بعضها مع البعض لتقديم معلومات مفيدة، فنظم المعلومات موجودة في جميع مواقع وميادين العمل الإداري ولا يمكن تصور موقع عمل بدون نظام معلومات إداري" (برهان، 2007).

- أهمية نظم المعلومات للمنظمة:

نظراً لأن نظام المعلومات هو عبارة عن: آلية تسمح بجمع، وتصنيف، ومعالجة، واسترجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً، وإلكترونية حالياً، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة، والموجودة أصلاً في النظام بعد معالجتها، ونظراً

لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدى في بناء نظام محوسب للمعلومات، أصبح أمراً أساسياً، لأسباب عدة هي: (الرقب، 2009):

- **السرعة:** إن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات، وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة عند استرجاع المعلومات.
- **الدقة:** إن احتمالات الوقوع في الخطأ في النظم التقليدية اليدوية أكثر من النظم المحوسبة، نتيجة التعب والإجهاد، الذى يصيب الإنسان فى مجال العمل اليدوى. أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواءاً كان ذلك فى الدقائق الأولى من عمله أم فى الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.
- **توفير الجهود:** الجهد البشري فى النظم التقليدية أكبر من الجهد المبذول فى النظم المحوسبة، سواء أكان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات، ومصادرها المختلفة، ومعالجتها وتخزينها، والسيطرة عليها من اختصاصي التوثيق، أم على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر، والاستفادة منها من الباحثين والمستفيدين الآخرين.
- **كمية المعلومات:** إن حجم المعلومات والوثائق المخزنة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائل الحفظ، والتخزين الإلكترونية، والليزرية المساعدة.
- **الخيارات المتاحة فى الاسترجاع:** إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع، وأفضل فى النظم المحوسبة عما هو الحال فى النظم التقليدية، فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف، والعنوان، ورؤوس الموضوعات أو المواصفات، فهناك مرونة عالية فى الاسترجاع بالمنطق البولياني (Boolean Logic) حيث تربط الموضوعات، والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات.

5. قدرات التخطيط الاستراتيجي:

تتطلب المنظمات الأهلية لبناء قدراتها على التخطيط الاستراتيجي، ضرورة توفر المعلومات، والبيانات، والإحصاءات الدقيقة عن كل من الجمعية، والمجتمع المحلى، كذلك ضرورة صياغة رسالة تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها، والاستعانة بالخبراء عند وضع وتصميم الخطة

الاستراتيجية، وتوافر الرؤية المستقبلية عن مشروعات، وخدمات المنظمة الأهلية، وضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات فى التخطيط للمنظمة، وأن تراعى الخطط التى تضعها المنظمة الأهلية كلا من الموارد المادية والموارد البشرية، وضرورة توفير وحدة داخلية مسئولة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الأهلية(خليل، 2009).

6. القدرات الاتصالية والمعلوماتية:

إن المتطلبات اللازمة لبناء القدرة الاتصالية، والمعلوماتية للمنظمة الأهلية تتمثل فى استخدام وسائل الإعلام المتاحة، والحديث فى تعريف المجتمع بأهداف، وأنشطة، وخدمات المنظمة غير الحكومية، واستخدام نظام فعال يسمح بالتفاعل، وتدفق المعلومات بين العاملين بالمنظمة، وإنشاء جهاز إعلامي داخل المنظمة ليكون مسئولاً عن تنظيم عمليات الاتصال بالإعلام اللازم للمنظمة، كما أن المنظمات الأهلية تحتاج الى إنشاء قواعد للبيانات والمعلومات بها فى مجال العمل الأهلى وتوافر الأجهزة، والمعدات التكنولوجية، والاستعانة بالخبراء فى مجال تكنولوجيا المعلومات(خليل، 2009):

8.3.2 العلاقة بين الحوكمة وبناء القدرات:

تمثل استراتيجية بناء القدرات المؤسسية إحدى المبادرات الممكنة التى تساهم فى تعزيز مبادئ الحوكمة فى المؤسسة على نحو مستدام، وهى تأخذ فى الاعتبار ظروف عدم الاستقرار، وانعكاساتها على أداء هذه المؤسسات، وتركز استراتيجية بناء القدرات على محاور أساسية منها(الإسكو، 2009):

1. تعزيز إمكانية وصول الإدارة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساعدها على الإشراف، والتدقيق، والرقابة، وبالتالي على توفير شروط الشفافية، والمساءلة فى تطبيق الأنظمة، لا سيما الأنظمة المالية.
2. بناء القدرات المحلية على المستويات كافة، والاستعداد للاستجابة الفورية فى تأمين الخدمات فى ظل حالات عدم الاستقرار.

3. تقوية القدرات والأنظمة الإدارية، بما في ذلك القدرة على تقييم احتياجات المواطنين، وتطوير أنظمة الأداء والجودة، وكذلك تقوية القدرة على التفاوض للتعامل مع الخلافات، وتشجيع ثقافة الحوار لإنتاج التوافق حول استراتيجيات التطوير.
4. إيجاد وتعزيز مؤسسات المشاركة، واتخاذ القرارات غير المركزية، لتسهيل تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، وبناء شراكات مستدامة مع القطاع الخاص، والمؤسسات الأهلية للغاية نفسها.
5. ترسيخ مفاهيم ومبادئ الإدارة المالية والتدقيق الداخلي، لتطوير قدرة القطاع العام على الرقابة الداخلية في موضوعات السياسات المالية، مع تعزيز الشفافية والمساءلة.
6. تطوير المهارات الأساسية في التنظيم والتنسيق والتخطيط الاستراتيجي، بهدف تحسين القدرات المؤسسية والفردية للمعنيين في الإدارة، والقيادة أثناء الأزمات.

9.3.2. دور بناء القدرات في ترسيخ مبادئ الحوكمة:

تقوم استراتيجية الحوكمة على مبادئ أساسية منها:

1. وضوح وشفافية تطبيق الأنظمة المالية.
2. تنظيم التدقيق والرقابة.
3. اعتماد اللامركزية تسهيلاً لخدمة المواطنين.
4. تشجيع مشاركة المجتمع المحلي والحوار بين القطاعات المختلفة في الدولة.
5. ترشيد تقديم الخدمات الحكومية.
6. احترام مبادئ حقوق الإنسان.
7. دعم مبادرات التنمية البشرية على المستوى الوطني.

إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المختلفة التي تعاني من الأزمات وعدم الاستقرار يواجه تحديات كبيرة. وبالرغم من أن الأزمات والمضاعفات المترتبة عليها تختلف من بلد لآخر، إلا أن هناك تحديات مشتركة يمكن تحديدها بما يلي (بوركو، 2012):

1. تراخي قدرة الحكومة فيما يتعلق بالاشراف والرقابة على أداء المؤسسات، وتنامي نفوذ سلطات الأمر الواقع في المناطق المختلفة، مما يعيق الشفافية والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين ويشجع على الفساد الإداري والمالي.
2. صعوبة التوافق في ظل الخلافات السياسية والفئوية وضعف التفاوض والحوار حول استراتيجيات موحدة وقابلة للتطبيق لتطوير الهياكل التنظيمية المتقدمة للمؤسسات ونظمها الادارية والمالية وإجراءات عملها وتقديم الخدمات.
3. شيوع نمط ادارة المؤسسات والدوائر الحكومية بمفهوم الطوارئ تحت ضغط الأحداث المتقلبة وضرورة الاستجابة الفورية لهذه الأحداث، وذلك بدل الإدارة بمفهوم التخطيط ووضع المشاريع في إطار أهداف طويلة الأمد.
4. سيطرة مشاعر الإحباط وضعف الأمل في المستقبل، وهو مناخ سيكولوجي تنتج عنه مواقف لامبالية تجاه أهمية التجديد في تكنولوجيا الإدارة وتجاه قيم الجودة في الأداء والخدمة، والعناية بتطوير الموارد البشرية وتنمية مهاراتها.

10.3.2. استراتيجية بناء القدرات المؤسسية كأداة لتعزيز الحوكمة:

تعد استراتيجية بناء القدرات المؤسسية شرطاً ضرورياً لإرساء أسس الحوكمة في المؤسسات، إلا أنها غير كافية، فإرساء مبادئ الحوكمة يحتاج الى جملة مقومات متظافرة، أهمها: المناخ الديمقراطي، والالتزامات بالقوانين، ومشاركة المواطنين في المساءلة العامة، وبما أنّ هذه المقومات هي التي تختل بصورة أساسية في ظروف عدم الاستقرار، لذا تتعاضد أهمية بناء القدرات كأداة في تفعيل ما يمكن تفعيله من مبادئ الحوكمة في مؤسسات البلدان غير المستقرة، وينبغي التمييز بين مقاربتين متكاملتين لاستراتيجية بناء القدرات (الإسكو، 2009):

1. مقارنة وقائية تقوم على تهيئة المؤسسات للعمل.
2. مقارنة علاجية تقوم على تمكين هذه المؤسسات من العمل.

إنّ بناء القدرات المؤسسية يعتبر مدخلاً منهجياً ومنظماً يتضمن مجموعة من العمليات المستمرة، التي تهدف إلى توفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعليم والتطوير المستمر، وإحداث تغيير متعدد المستويات (الأفراد، الجماعات، التنظيم ككل) على نحو متكامل ومتناسق، بما يسهم في الارتقاء

بالتدرة الذائفة للمؤسسة؁ من ؤلال اسؤامار قدرات الأفراد (معارف ومهارات واتجاهات) بغيرض الوصول الى مستوى الاسؤام الكفاء والفعال للموارد المتاحة؁ بما يحقق الأهداف المنشودة والاطلاع برسالة المؤسسة على نحو أكثر اسؤامة وفاعلية.

4.2 المبحث الثالث: المؤسسات الأهلية

1.4.2. مقدمة:

يمكن تقسيم التنظيم الاقتصادي في أي دولة إلى ثلاثة قطاعات، وهي: القطاع العام، والذي يتمثل في الحكومة ووزاراتها، والقطاع الخاص والذي يتمثل في شركات الأعمال والأموال، والقطاع الثالث قطاع المؤسسات الأهلية، والذي يتمثل في المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، ويكمن دورها وأهميتها في سد الفجوات، والفراغات التي توجد بين القطاع العام والقطاع الخاص، وهذه الفجوات هي نطاق عمل هذا القطاع (أبو الحسن، 2016).

لقد أنشئت المؤسسات غير الحكومية لحل ومواجهة المشكلات التي عجزت المنظمات الحكومية عن علاجها، وخاصة تلك الموجودة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، وتنتشر هذه المؤسسات في المجتمع المحلي، وبالتالي فإنه من السهل عليها أن تتعامل مع مشكلات هذه المناطق بطرق سريعة ومباشرة، وتقديم خدماتها للفئات المهمشة، والمحتاجة في المجتمع(العشي، 2013).

إن الدور الهام الذي تؤديه المؤسسات الأهلية في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية "المستدامة"، أعطاها اهتماماً، وخاصة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين. فبينما بقيت بعض المؤسسات الأهلية تؤدي دورها التقليدي في أعمال الإغاثة والإحسان، وتقديم الرعاية الاجتماعية الممكنة على الصعيد المحلي، نلاحظ انطلاق القسم الآخر منها متجاوزاً الحدود المحلية والوطنية متجها صوب الساحات الدولية والعالمية، وحالياً تلعب المؤسسات الأهلية أدواراً إيجابية متنوعة في أهدافها، ووسائل عملها، ومصادر تمويلها، وقدراتها، وقد مكّنها ذلك من الحصول على دعم شعبي، واحترام دولي بارز، مما كان له أثر جليّ في وضوح مساهمتها في الميادين المختلفة(الهييتي، 2002).

هذا ما دعا المنظمات الدولية، والدول المتقدمة أن تعتمد عليها كثيراً في تنفيذ مساعداتها، وبرامجها التنموية في الدول النامية، مما أدى إلى إكسابها قوة ونفوذاً في تلك الدول، والهدف من الاعتماد على المؤسسات الأهلية يرجع إلى كونها أكثر كفاءة، وأقل بيروقراطية من المنظمات الحكومية في الدول النامية(الهييتي، 2002).

أما في فلسطين فقد شهدت المؤسسات الأهلية تطوراً ملحوظاً منذ عقود الثمانينيات من حيث: أعدادها، أو تنوع قاعدة أنشطتها، والتشريعات الخاصة بها، وقد ارتبط ذلك بطبيعة التحولات التي شهدتها البناء السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي في فلسطين. وقد لعبت دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال الإسرائيلي شملت مجالات الحياة الميدانية، فبعد أن أكمل الاحتلال سيطرته على مناطق قطاع غزة، والضفة الغربية، بدأ المجتمع الفلسطيني في تشكيل آليات الدفاع عن الوجود بشكل أكثر فعالية، فقد اتسعت خدماتها التطوعية الجماهيرية في أنحاء الضفة وقطاع غزة. (حماد، 2007).

2.4.2. مفهوم المؤسسات الأهلية:

لقد جاء تزايد ظهور المؤسسات الأهلية نتيجة البحث عن الاستقلالية، وتقوية مؤسسات التنمية المستدامة والمجتمع المدني، ولتحدى المؤسسات الرسمية للدولة، ومؤسسات القطاع الخاص التجارية لخلق التوازن المطلوب في المجتمع، فالمؤسسات الأهلية هي المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة، ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح مثل المنظمات في القطاع الخاص، وهي بمعنى أدق: منظمات لا يستفيد منها القائمون على إدارتها من عائد أنشطتها، وبرامجها أي منفعة شخصية، بل نشاطاتها، وبرامجها لخدمة هدف عام (الهيئي، 2002).

إنَّ أهم ما يميز المؤسسات الأهلية عن غيرها هي رسالتها، والغرض من إنشائها، وقد كان الغرض من إنشاء المنظمات الخاصة تحقيق الربح، أما الحكومية فقد وجدت للدفاع عن البلاد، وحماية مكتسباتها، وأمنها القومي لتحقيق الأمن والعدالة بين أفراد المجتمع، والعمل على تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع بتحقيق النمو الاقتصادي، والقضاء على البطالة، بيد أنَّ المؤسسات الأهلية وجدت -غالباً- لتقديم بعض الخدمات، ودعم بعض التوجهات في مجالات متعددة: اقتصادية واجتماعية وسياسية مثل: تنبيه المجتمع إلى بعض المخاطر البيئية، والاجتماعية أو تقديم الرعاية الصحية، أو خدمات تعليمية، وتربوية، وثقافية، واجتماعية وغيرها والتي تحمل الطابع العام لأهمية توفير الأمن الاجتماعي، ورفاه المجتمع بصفة عامة (الهيئي، 2002).

ومن خلال الاطلاع على الكثير من التعريفات يمكن القول أنّ هناك عدة مسميات يُمكن أن تُطلق على المنظمات الأهلية، لأنه ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، ومنها على سبيل المثال: مؤسسات العمل المجتمعي، المنظمات غير الربحية، المنظمات غير الحكومية وغيرها من المسميات، فالبعض يُطلق عليها مصطلح المنظمات غير الربحية، أو المنظمات التطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة، أو المنظمات الخيرية، وفي الدول العربية يُطلق عليها المؤسسات الأهلية(زياد، 2012).

وعرّفت المادة رقم (2) من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الصادر عن السلطة الوطنية الفلسطينية تحت رقم (1) لسنة (2000) الجمعيات أو الهيئات بأنّها: "شخصية اعتبارية معنوية، تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف الربح المالى بهدف اقتسامه بين الأعضاء، أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000).

وعرّفت أنّها: "عبارة عن هيئات خاصة، لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أعضائها، ولا تهدف لتحقيق الربح المادى ولا تكون ملكاً لأحد من الناس، وليس لها رأس مال، بل تسعى لتحقيق أغراض علمية أو اجتماعية أو ثقافية للارتقاء بالمستوى العلمى أو الاجتماعى أو الثقافى أو الدينى أو الرياضى لأعضائها"(درغام، 2009).

قد عُرِفت أنّها: "عبارة عن مجموعة من الأشخاص، أو المؤسسات التى تتنوع أهدافها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الصحية، ويجب أن تكون مستقلة عن الدولة الموجودة فيها، وتستطيع أن تتخذ قراراتها، ولا يكون الهدف منها تحقيق الربح المالى، حيث إنّها تخرج من رحم المعاناة الموجودة فى المجتمع" (العابد، 2016).

يمكن القول، بأنّ المؤسسات الأهلية قد أنشئت لكي تقدم خدمات، ليس هدفها الرئيس تحقيق الربح، ويجب أن يوجه دخلها وأصولها لخدمة رسالتها، وهذا هو الهدف الأساسى الذى أنشئت من أجله، وفى حالة حل أو إنهاء المؤسسة يجب ألا يذهب أي شىء منها إلى أفراد أو منظمات خاصة. وقد عرّف الراوي (1996)، المنظمة غير الحكومية بأنّها: "هيئة مؤلفة من سبعة أشخاص فأكثر، غرضها الأساسى تنظيم مساعيها لتقديم الخدمات الاجتماعية، أو الثقافية، أو

التعليمية أو أى نوع آخر من الخدمات للمواطنين، دون أن تستهدف من نشاطها أو عملها جنى الربح المادى واقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية". ومن ناحية أخرى، وُصفت المنظمات غير الحكومية بأنها: "منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص، التى تستهدف الربح بشكل أساسى، ومن يقوم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، والتى تختلف من مكان إلى آخر من ناحية مدى السماح أو التقييد لها، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدنى لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لحماية مجموعة معينة من الناس كالأقليات، والنساء، والأطفال، والمعوقين، أو لخدمة أغراض عامة كالصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر" (مدنى، 1997).

فى ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول أن المؤسسات الأهلية، هى: اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة لا تسعى للربح، وفى نفس الوقت لا تعتبر بموجب النظام القانونى المعنى جزءاً من القطاع الحكومى، ويستخدم هذا التعريف عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التى تعمل فى الأنشطة الاجتماعية أو فى أنشطة تتعلق بالتمنية خارج إطار القطاع الخاص والعام.

تأسيساً على ما سبق، فإنّ هناك مجموعة من الصفات والمعايير يجب الاعتماد عليها عند تحديد مفهوم المؤسسات الأهلية، وتتمثل بالآتي(الهيبي، 2002):

1. أن يتوافر للمؤسسة شكلاً رسمياً له سمة الدوام إلى حد ما، وبالتالي فهو يستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.
2. ألا تهدف المؤسسة تحقيق الربح، ومن هنا فإنّ التعريف يستبعد أى مؤسسة توزع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة، لأنّ الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغى أن يتجه إلى تطوير فاعلية المؤسسة.
3. أن تكون المؤسسة الأهلية هيكلية غير مرتبطة بالحكومة، ولكنها قد تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية).
4. أن تتبع الإدارة الذاتية للمؤسسة من داخلها، وبالتالي فإنّ التعريف يستبعد من مجاله أى منظمة تدار من الحكومة، أو من أية قوى خارجية عنها.
5. أن يتوفر قدر من المشاركة التطوعية، سواء فى إدارة المؤسسة أو فى أنشطتها، والتطوع قد يرتبط بنشاط معين، أو قد يرتبط بمجلس الإدارة أو الاثنين معاً.

6. أن تكون المؤسسة غير حزبية، أى لا ترتبط أساساً بحزب معين لكنها قد تنشط سياسياً، وهذا يؤكد على فكرة استقلالية المؤسسة، وتوجهها إلى المجتمع ككل أو بعض قطاعاته، لكن بدون ارتباطها بكيان حزبي معين.

ويرى الباحث أن المؤسسة الأهلية هي: مؤسسات وجماعات متنوعة الأهداف والاهتمامات، مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الانساني والتعاون، وليس لها أهداف تجارية أو ربحية، وهي تعمل لتحسين أوضاع الفئات التي تتصوى تحت لوائها وفي الغالب تكون فئات محرومة ومهمشة.

3.4.2. أهمية المؤسسات الأهلية:

تلعب المؤسسات الأهلية دوراً كبيراً وفعالاً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال ما تقدمه من الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، التي يستفيد منها الملايين من الفقراء والنساء، والأيتام، والمعاقين، والمسنين، كما تساهم المؤسسات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، إضافة إلى أنها مراكز خدمية وعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كما أنها تقوم بدور رئيس في توفير العديد من أوجه الرعاية، وبرامج التنمية في المجتمع (أبو النصر، 2007).

كذلك يُنَاط بالمؤسسات الأهلية دور رئيسي في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، وتلعب دوراً بارزاً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال ما تقدمه من الخدمات التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والإجتماعية، والتنمية وغيرها. وتعتبر طرفاً محورياً في العملية التنموية، وجزءاً من النسيج الاجتماعي، من خلال حجم ونوع مشاركتها، وطبيعتها وكونها تغطي العديد من الجوانب المهمة من احتياجات المجتمع (المشهوراوي، 2009).

4.4.2. أهمية المؤسسات الأهلية في عملية التنمية:

برز اهتمام دول العالم المختلفة بالمؤسسات الأهلية لأسباب عديدة من أهمها (فريز، 2002):

1. كونها تعكس حاجة تنمية اجتماعية، عادة ما تنشأ داخل المجتمعات المحلية، وبذلك تكون الرد الطبيعي، أو العفوى لحاجات تنمية اجتماعية، لفئة معينة أو مجموعة أو شريحة من السكان، أو منطقة جغرافية أو مجموعة أو تيار سياسى أو قضية اجتماعية.
2. القدرة على التحرك بحرية نسبية، حيث إنها متحررة نسبيا من المحددات الحكومية والرسمية من نواح عديدة، بما فيها النواحي السياسية والإدارية.
3. التواصل والاتصال مع الفئات المستهدفة، تبعاً لبنيتها، وطبيعتها غير الرسمية وعنصر التطوعية. فالمنظمات عادة ما تكون أقدر على الوصول والتواصل مع الفئات المستهدفة.
4. كونها أكثر تقبلاً، وتحوز على ثقة أكبر من الفئات المستهدفة، تبعاً للدرجة العالية من الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة، وبالتالي يتم التعامل معهم بإيجابية أكبر.
5. مرونة الحركة: عادة ما يكون للمنظمات غير الحكومية مرونة نسبية عالية فى التحرك، لكونها أكثر تحرراً من قيود البيروقراطية التى تعانى منها الجهات الحكومية.

وتكتسب المؤسسات الأهلية أهميتها من ثلاثة عوامل مترابطة هي (الملحم، 2003):

1. العامل الأول: تصور الناس للقواعد والمبادئ والقيم التقليدية، واعتقاداتهم الدينية ومخزونهم الثقافي، ومعتقدات الديمقراطية، والحرية، والحكم الصالح، والمجتمع والأسرة والفرد.
2. العامل الثاني: يتمثل بالقوانين التى تطبقها الدولة والتى تحدد حرية التعبير وحركة الأفراد والحيز القانونى الذى يعمل فيه كل فرد بقصد تكوين شبكات وجمعيات.
3. العامل الثالث: هو عملية بناء الثقة بين الأفراد مع مختلف المجموعات المنظمة، وهذا يشكل الأساس الذى يقوم عليه تكوين الشبكات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعى، وتمارس المنظمات غير الحكومية أدواراً مهمة، لقد باتت تمثل قوة اقتصادية واجتماعية وسياسية مؤثرة فى المجتمع.

5.4.2. أهداف المؤسسات الأهلية:

إنّ أى مؤسسة تنشأ من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة، من أبرزها (أحمد، محمود، والوقاد، 2009):

1. العمل على توفير فرص عمل، وتشجيع الأسرة على الإنتاج.
2. رسم السياسة العامة لنشاط المؤسسات الأهلية.
3. التنسيق في تقديم الخدمات بين مختلف المؤسسات الأهلية، من خلال تشبيك بين كافة المؤسسات.
4. القيام بحملات مناصرة ودعم من أجل تغيير السياسات العامة بما يتلاءم واحتياجات المجتمع.
5. وضع سياسات واضحة لتمويل المؤسسات الأهلية توافق عليها الدولة.
6. حماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونات المادية والعينية لهم.
7. تقديم الخدمات الصحية للأفراد المحتاجين من خلال برامج خاصة فيهم.

6.4.2. خصائص المؤسسات الأهلية:

يمكن ذكر أهم خصائص المؤسسات الأهلية، والمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، التي ينطبق عليها جميع التعريفات، والخصائص سواءً كانت مؤسسات محلية أو مؤسسات دولية ونورد فيما يلي أهم الخصائص(عنبر، 2016):

1. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر بسهولة ويسر، أكثر من المؤسسات الحكومية.
2. تعتمد الجمعيات والمؤسسات في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على تمويل من جهات دولية.
3. تقوم المؤسسات والجمعيات على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة، يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام، والقانون الذي تفرضه الدولة.
4. الجمعيات والمؤسسات تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة، أو غير مباشرة لإشباع إحتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الإجتماعية للمواطنين.
5. يمتاز أسلوب العمل في المؤسسات بالمرونة بحيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها.
6. تعد الجمعيات والمؤسسات أكثر انطلاقةً في خدماتها، وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطوير العمل، وكذلك السرعة والجودة في تقديم الخدمات.

7.4.2. أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين:

لقد حظيت المؤسسات الأهلية باهتمام كبير على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التتموي، ودورها في مجال العلاقات بين الدول والشعوب، ويجد هذا الاهتمام ترجمته في المؤتمرات الدولية والإقليمية التي تشارك فيها تلك المؤسسات، وفي أفراد بنود خاصة بها في البرامج الدولية والإقليمية المختلفة.

وعلى المستوى الفلسطيني، فإنّ هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيساً من مكونات البيئة التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التتموية الفلسطينية، وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها، بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها، وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية الى 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 فعّالة.

ولقد لعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة مثل: التنمية، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث والتدريب التتموي المهني، إضافة الى خدمات إغاثية قدمتها الجمعيات الخيرية، ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، 2001).

كما تعتبر بعض المؤسسات الأهلية إطاراً تعبيرياً لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفاعلة في العملية التتموية المعتمدة أساساً على البشر، كما يمكن اعتبارها بمثابة وسائط اجتماعية لإحداث التغيير، والتحول الديمقراطي في ظل سياسات الخصخصة، وتراجع دور الدولة.

كما يمكن القول إنّ المؤسسات الأهلية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني، لوجودها خارج اعتبارات الربح، وخارج اعتبارات السيطرة، ولكونها تُشكّل على أساس المصلحة المشتركة،

ولعقلانية عملية اتخاذ القرار فيها من خلال الحوار المباشر، كما وهي تجسد الديمقراطية المباشرة.

لقد عملت المؤسسات الأهلية الفلسطينية طيلة عشرات السنوات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وفقاً لدستور وقوانين تنظم علاقة المجتمع الفلسطيني بمؤسساته الرسمية والشعبية، وقد تنوعت الخدمات التي قدمتها المؤسسات الأهلية على المستويين: (العمودي والأفقي)، وقد شملت قطاعات اجتماعية أوسع نتيجة حرية حركتها واندفاعها للمساهمة في عملية البناء، ويمكن تلخيص العناوين العريضة لهذه الخدمات في مجال المحافظة على البيئة، والثقافة، وحقوق الإنسان، والتنمية الاقتصادية، والتدريب والتأهيل الصحي، وفي مجال المرأة والطفل (أبو علبه، 2003).

8.4.2. نشأة وتطور المؤسسات الأهلية في فلسطين:

هناك من يرى أن البوادر الأولى لوجود عمل أهلي في فلسطين قد ظهرت منذ عام 1917، وقد ذكر (عبد الهادي، 2002)، أن المنظمات الأهلية قد لعبت دوراً هاماً في مقاومة هجرة اليهود، ومصادرة الأراضي، منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى، واحتلال فلسطين، وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام (1922م) وقد نشأت خلال الفترة (1917-1948م) العديد من الجمعيات الفلسطينية التي كان محور نشاطها تقديم المساعدات الإغاثية والإنسانية للفلسطينيين، وقد تمايزت أشكال العمل الأهلي في تلك الفترة، فقد نشطت النقابات العمالية، كجمعية العمال العرب عام (1925م) واتحادات المرأة، واتحادات الطلاب، والنوادي الرياضية، والجمعيات الخيرية، والتي ركزت في عملها الأهلي على المطالبة بالاستقلال، والوحدة العربية، والتصدي لمشروع تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين.

سرعان ما تراجع أداء وفعالية العمل الأهلي الفلسطيني نتيجة حدوث النكبة وقيام "إسرائيل"، فقد نشأت حالة من الإحباط العام في المجتمع الفلسطيني، رافقها تشديد قبضة الدولة الأردنية والمصرية على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، أدت إلى إضعاف الأحزاب السياسية أو إلى تلاشيتها تقريباً، وفي تلك الفترة لم يتم عمل الكثير لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للفلسطينيين من هذين النظامين، كما تمّ استخدام وسائل عنيفة،

وقاسية لإحكام السيطرة على الشؤون المدنية والأمنية، وشؤون التعليم، والصحة، والرفاه الاجتماعي، إلا أن العمل الأهلي في خلال الفترة (1948-1967م) تركّز مضمونه على مقاومة أشكال مشاريع التوطين، كافة وقد اعتبرت قضية اللاجئين، وحق العودة محور العمل السياسي، إضافة إلى العمل الإغاثي الخيري، الذي اهتم بتقديم الخدمات العامة والطارئة للاجئين الفلسطينيين، وقد شهدت هذه الفترة تأسيس اتحادات، ونقابات، وتنظيمات شعبية أبرزها: الاتحاد العام لطلبة فلسطين، والاتحاد العام لعمال فلسطين، والاتحاد العام للمرأة (أبراش، 2001).

أما في فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام (1967م) فيرى (محيسن، 2001) أن هذا القطاع كانت له مساهمته الملحوظة في التصدي لسياسات الاحتلال العنصرية، تجاه الأرض والإنسان والمؤسسات، وكان له دور مركزي في مجال البناء والتنمية تحت ظروف الاحتلال، كما أن المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى اختلاف أنواعها، قد لعبت دورا مركزيا في حماية النسيج الاجتماعي للمجتمع الفلسطيني من التحديات والمخاطر التي هددت كيانه ووجوده (محيسن، 2001).

وقد طرأ تطور هام على صعيد إعادة تنظيم، وتنشيط العمل الأهلي خلال فترة السبعينات بعد أن برزت منظمة التحرير الفلسطينية كممثل شرعي ووحيد للشعب الفلسطيني، وقد قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية في الخارج، وقامت بدعم إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية المختلفة، ولكن بدون أن يكون لها رؤية تنموية شاملة. وخلال هذه الفترة لم تشهد نشوء مؤسسات تنموية مهنية تقدم خدمات نوعية للمجتمع، بل استمرت المنظمات الموجودة خاصة النقابات العمالية، والجمعيات الخيرية بالعمل ضمن الإطار الإغاثي دون أن تتمكن من الانتقال إلى العمل ضمن الإطار التنموي، ومن الأسباب التي ساعدت على تكريس هذا التوجه نظرة فصائل منظمة التحرير الفلسطينية لموضوع التنمية، حيث اعتبرت أن أي محاولات تنموية تحت ظروف الاحتلال تعني تطبيعا مع الاحتلال الإسرائيلي، وأن الأولوية هي التحرير، وإقامة الدولة المستقلة وليس التنمية (محيسن، 2001).

وشهد عقد الثمانينات مرحلة متميزة في تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية، خاصة بعد خروج منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان عام (1982م) ساهم في وجود توجه جديد لدى الفصائل

الفلسطينية، هذا التوجه ينطوى على اعتبار الضفة الغربية وقطاع غزة الحلقة المركزية فى النضال، مما أدى إلى تركيز هذه الفصائل على إنشاء أطر، ولجان، وهيئات جماهيرية تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسى من ناحية، وتقديم خدمات تنموية للجمهور من ناحية أخرى، وهكذا عاد إلى الوجود من جديد فكرة الاهتمام بالمجتمع المدني، وعدم إخضاع التنمية بشكل مطلق للنظرة السياسية الضيقة، وبالتالي اتسم عمل المنظمات الأهلية وخاصة الأطر الجماهيرية منها في هذه المرحلة بالتعبئة السياسية، والتأطير السياسى، مع الاهتمام بالتنمية فى نفس الوقت. ويتفق "محيسن" مع هذا الطرح ويعتبر أنّ ظهور العديد من المؤسسات، والأطر الجماهيرية قد ارتبط بحاجة ملموسة لتأطير الجماهير من جهة، ولتقديم خدمات مفتقدة من جهة أخرى، وقد استمرت هذه الاستراتيجيات والبرامج حتى عام (1987م)، عام اندلاع الانتفاضة الفلسطينية(عبد الهادي، 2002).

ولقد رافق اندلاع الانتفاضة الفلسطينية نهاية عام (1987م) ظهور اعتقاد سياسى بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة، وبناءً على هذا الاعتقاد فقد شهدت هذه الفترة وجود توجه جديد للمنظمات الأهلية، عندما أضافت عنصر البناء فى برامجها إلى جانب عنصر المقاومة، وبالتالي شهدت نشوء عدد لا يستهان به من المراكز، والمؤسسات المهنية المتخصصة التى هدفت إلى دعم، وإسناد، وتمكين عمليات البناء الجارية، وتطوير المؤسسات الجماهيرية ذات العضويات الواسعة، وخاصة اللجان الجماهيرية والجمعيات الخيرية والتعاونيات، وقد نشأت نتيجة لذلك مراكز الأبحاث المتخصصة، ومراكز التدريب والإقراض والإعلام، والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة. إن تجربة المجتمع الفلسطيني طوال انتفاضته الأولى هي تجربة متميزة وتستحق الدراسة ويرجع تميزها إلى أنها تجربة رائدة فى المجتمع المدني المقاوم والنشط، حيث تمكّن الشعب الفلسطيني من تأسيس الجمعيات واللجان لتصريف شؤون الحياة اليومية، وبعضها لمتابعة التعليم والصحة، وبعضها لأعمال الإغاثة وقيادة النشاطات السياسية(شاهين، 2003).

وقد اتسمت مرحلة ما بعد الانتفاضة، وقدام السلطة الوطنية الفلسطينية بتزايد أعداد المنظمات الأهلية، كما اكتسبت هذه المرحلة أهمية خاصة، حيث تنامى دورها، ليس فى عملية البناء فحسب بل فى تحديد مضمون عملية البناء، وتقديم منظور تنموى ثقافى يهتم بمجموعة من القيم "كالعدالة الاجتماعية، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والاعتماد على الذات، والمشاركة

المجتمعية، وإشراك المرأة فى العملية التنموية، وحماية حقوق الفئات الضعيفة المهمشة والاستدامة والتكامل، والاستناد إلى مبادئ ومقاربات التنمية البشرية المستدامة" (محيسن، 2001).

وفى إطار الحديث عن التنمية ودور المنظمات غير الحكومية فيها، هناك قضية تشغل الشعوب والحكومات فى البلدان النامية، كقضية دفع جهود التنمية الشاملة، وترشيد إدارة موارد التنمية، وهناك الكثير من الدراسات التى أجمعت على حيوية دور المنظمات غير الحكومية فى دعم استراتيجية التنمية الوطنية. وفى الحالة الفلسطينية ثمة اتفاق على أن وجود سلطة وطنية فلسطينية على أراضى الضفة الغربية وقطاع غزة، شكلاً تحولاً نوعياً فى حياة المجتمع الفلسطيني، وهذا التحول لا يستدعى فقط وجود قطاع أهلى قوى فحسب، بل يستدعى أيضاً تطوير دور هذا القطاع بما ينسجم والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يوجب على المنظمات الأهلية إجراء مراجعة لأدوارها (القديمة-الجديدة) تمكناً من تحديد رؤى واستراتيجيات جديدة تنسجم مع هذا الواقع الجديد، وتؤسس للانتقال من الإغاثة إلى التنمية ومن المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني الديمقراطي (محيسن، 2001م: 42، وعبد الهادي، 2002).

استناداً إلى ما تم عرضه، من مفهوم المنظمات غير الحكومية وأهميتها وخصائصها والتطور التاريخي لها، والتطرق لنشأة هذه المنظمات فى المجتمع الفلسطيني، ومدى أهمية الدور الذي تلعبه هذه المنظمات، أو المتوقع منها أن تلعبه فى عملية التنمية فى مجتمعاتها، يتضح مدى الحاجة إلى أن تتوجه جهود الباحثين من تخصصات شتى إلى هذه المنظمات أو إلى هذا القطاع الثالث كما يسميه البعض، بغية التعرف عليه بصورة أفضل، وتحديد مواطن قوته وضعفه، بهدف العمل على تطويره وفق أسس سليمة تتفق مع مصلحة ومتطلبات المجتمع ككل.

9.4.2. تصنيف المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة:

قد لا يتم التمكن من الوصول إلى إحصاء دقيق للمؤسسات الأهلية فى قطاع غزة، ولكن يوجد العديد من الإحصائيات تختلف باختلاف الجهات المصدرة لها، مثل: وزارة الداخلية والأمن الوطنى، والجهاز المركزى للإحصاء، ووكالة الغوث، ووزارة الشؤون الاجتماعية وشبكة المنظمات الأهلية وغيرهم، وعلى الأغلب فإنه يترواح تعداد هذه المؤسسات وفقاً لبعض الإحصاءات ما بين

(700) إلى (1200) مؤسسة وذلك حتى عام (2012م) ولكن النشاط منها عدد قليل يصل إلى (262) مؤسسة، وذلك حسب دليل المنظمات غير الحكومية، الصادر من مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة في غزة. على أي حال، إن تقدير عدد المؤسسات غير الحكومية النشطة هو أمر صعب بسبب إغلاق بعض المؤسسات في الفترات الأخيرة لأسباب عديدة، ثم إعادة فتح بعضها. وتتوسع مجالات هذه المؤسسات في الخدمات التي تقدمها ويوجد منها ما هو صحي، وتنموي، واجتماعي، وزراعي، وطفولي، وأسرى، ورعاية معاقين، وغيرها (البحيصي، 2012).

وحسب دائرة الدراسات والأبحاث (الإدارة العامة للشئون العامة) ومنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية في غزة، قد بلغ في مطلع عام (2018م) إجمالي عدد الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية والأجنبية المسجلة في قطاع غزة (917) جمعية أهلية محلية وأجنبية منها، (87) جمعية أجنبية مقسمين على النحو التالي: (85) جمعية أجنبية في محافظة غزة، وواحدة في محافظة شمال غزة وواحدة في محافظة خانينونس، و(830) جمعية أهلية محلية وقد تم توزيعهم على محافظات غزة الخمسة على النحو التالي:

جدول 1.2: جدول تعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المحلية في قطاع غزة:

المحافظة	عدد المؤسسات	النسبة
شمال غزة	130	16%
غزة	414	50%
الوسطى	91	11%
خانيونس	112	13%
رفح	83	10%
الاجمالي	830	100%

10.4.2. التحديات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية:

أولاً: على المستوى الداخلي:

1. قضايا الحوكمة والاستدامة: على الرغم من اعتماد مدونة سلوك المؤسسات الأهلية، فلا يزال هناك قلق حول وجود ضعف في ممارسات الإدارة، والحكم، وفي الإجراءات لدى المؤسسات

الأهلية، بالإضافة إلى ذلك، هناك ضعف في المراقبة، وضبط جودة العمل من مؤسسات أهلية كثيرة. إنَّ أكبر نقطة ضعف لدى المؤسسات الأهلية هو: النقص في الاستدامة المالية والاعتماد على التمويل الأجنبي، مما جعلها عرضة لأولويات وسياسات تمويل الجهات المانحة. وبناء عليه يوجد مخاوف من توجه المؤسسات الأهلية نحو المشاريع معتمدة عليها، بدلا من التركيز على البرامج في عملها، كما أنَّ هنالك جدال بخصوص الفكرة التي تقول بأن الانتخابات الدورية لا تؤدي بالضرورة لقيادات جديدة للمؤسسات الأهلية، بسبب ضيق قاعدة بعض المؤسسات الأهلية، ووجود قدر من المحاباة والمحسوبية في البعض الآخر (عبر، 2016).

2. نقص في وحدة قطاع المؤسسات الأهلية: لا تزال مشاكل المنافسة، والازدواجية في العمل وتشتيت الجهود، موجودة داخل قطاع المؤسسات الأهلية. بالإضافة إلى ذلك، هناك تكامل ضعيف بين المؤسسات الأهلية الكبرى، والمؤسسات القاعدية (grassroot institutions)، خاصة في المناطق الريفية، وهناك تراجع نسبي في العلاقة مع المجتمع، ونقص في الوحدة بين المؤسسات الأهلية في متابعة توجه استراتيجي مشترك. كما أنَّ الصبغة السياسية لبعض المؤسسات الأهلية يمس بموضوعية القطاع الأهلي، ويعطى انطبعا لدى بعض القطاعات الأخرى أنَّ المؤسسات الأهلية هي أدوات للأحزاب السياسية. وهناك أيضاً اختلاف في الرأي لدى المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة حول علاقة الحكومة مع المؤسسات الأهلية (بدر، 2009).

3. تأثير ضعيف على السياسة والتنمية الاقتصادية: ركزت المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم على تقديم الخدمات الأساسية، بينما كان لها تأثير محدود على تشريع السياسات وصياغتها وعلى سياسات التمويل، فضلاً على أنَّ هذه المؤسسات لا تملك القدرة والجهود الكافية لتعزيز التنمية الاقتصادية، ومعالجة الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تشوهات السوق (market distortions).

4. تهميش المؤسسات الأهلية: هناك علاقة ضعيفة بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام الفلسطيني، والذي يبدو كأنه لا يعطيها ما تستحقه من اهتمام في الوقت نفسه (سونجو، ونجم، 2012).

ثانياً: على المستوى الخارجي:

1. الاحتلال: تؤدي سياسات الاحتلال الإسرائيلي، والتدابير التقييدية المفروضة على الفلسطينيين إلى استمرار المعوقات الاجتماعية والاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما فرضت

الاتفاقيات المؤقّعة بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية (أوسلو 1 و 2 واتفاقيات باريس الاقتصادية) بعض القيود التي حجّمت من عمل المؤسسات الأهلية. وهددت أنشطة التطبيع مع المؤسسات الإسرائيلية، التي لا تعترف بالحقوق الفلسطينية الوطنية بإضعاف المعارضة للاحتلال (عنبر، 2016).

2. الانقسام السياسي الداخلي وغياب نظام سياسي فعّال: إنّ استمرار الضرائب المفروضة من الحكومة على المؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى بعض ممارسات التعسف في تطبيق قانون المؤسسات الأهلية وتنظيمها أدى إلى الحد، بالحد من فعالية هذه المؤسسات، وهنالك ميول متزايدة لدى كل من الحكومتين، في الضفة الغربية وغزة، للسيطرة على المؤسسات الأهلية، ومحاولة تقويض دورها في المجتمع. وهنالك صراعات بين النظم القانونية المختلفة التي تحكم المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وغزة. مع وجود سياسات متضاربة تجاه المؤسسات الأهلية بين عدة جهات ترخيص حكومية ذات صلاحيات متداخلة (سونجو، ونجم، 2012).

3. تغيرات في الأنماط الاجتماعية: هناك اتساع في الفجوة الاجتماعية بسبب التوتر السياسي المتزايد بين الأحزاب السياسية المتنافسة ومع عدم الاستقرار السياسي العام في فلسطين، كما أدى تزايد التعصب الفكري/الإيديولوجي إلى توجهات فصائلية غير ديمقراطية داخل المجتمع مما أدى إلى انخفاض في السلام الداخلي، وفي الأمن البشري والى تفكك النسيج الاجتماعي (بدر، 2009).

4. الأزمة المالية المحلية والعالمية: إنّ الاقتصاد المحلي هَشّ ويفتقر إلى الاستدامة نظراً لاعتماده الكبير على التمويل الخارجي الذي لا يمكن التنبؤ به، كما أنّ هناك نمطاً اقتصادياً ناشئاً مرتبطاً بالنخب السياسية في قطاع غزة، أدى إلى خلق طلب مُصطنع على السلع والخدمات، مما أدى بدوره إلى زيادة الأسعار على حساب الفقراء والفئات المهمشة. وهذا أدى إلى نمو قطاع اقتصادي طفيلي، وغير مُنتج، مما سبب إضعافاً للاقتصاد الرسمي. وقد تسببت الأزمة المالية التي يمر بها القطاع العام إلى تقويض قدرته على توفير الخدمات الأساسية، والوفاء بالتزاماته المالية للمؤسسات الأهلية، يمكن أن تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي تضرب اقتصاد البلدان المانحة على مستقبل تمويل التنمية في فلسطين، وعلى عمل المؤسسات الأهلية (سونجو، ونجم، 2012).

5. تأثير متطلبات المانحين والمنافسة القادمة من المؤسسات الأهلية الدولية: تزيد متطلبات التمويل المرهقة، وإجراءات التمويل المشروط، من الصعوبة التي تواجهها بعض المؤسسات الأهلية في الحصول على الأموال، كما أنّها تزيد عبء العمل. ومما يسبب التعقيد في عمل المؤسسات الأهلية المنافسة بين الجهات المانحة لتقديم الدعم وفقاً لأولوياتها وسياساتها. إنّ زيادة

اشترك المؤسسات الدولية الأهلية فى تحديد الأولويات، وتنفيذ البرامج يُهدد بتهميش دور المؤسسات الفلسطينية الأهلية فى أعمال التنمية وبريك أولوياتها(عنبر، 2016).

وتساهم طبيعة التمويل قصير المدى للمؤسسات الأهلية، والقائم على مبدأ المشاريع فى خلق بيئة عمل ذات انعدام بالأمن الوظيفى مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأهلية الحفاظ على موظفيها من أصحاب الخبرات والكفاءة.

7. تراجع اهتمام المجتمع بالعمل التطوعى: إنّ التراجع فى المنظومة القيمية بين الفلسطينيين، قلل من ثقافة التطوع التى غدّت فى الماضى نمو عمل المؤسسات الأهلية. كما أنّ النظام التعليمى لا يزود الطلاب بالقيم المناسبة، ولا بالتوجهات والمهارات اللازمة للعمل التنموى(سونجو، ونجم، 2012).

ويرى الباحث أن المؤسسات الأهلية تواجه كثيراً من الصعوبات من أهمها الانقسام السياسى بين شطري الوطن، الذى انهك قدرات المؤسسات الأهلية فى ظل الاستقطاب السياسى، وكذلك زيادة نسبة التمويل "المشروط" بالتوقيع على وثيقة الارهاب والذى ترفضه كثير من مؤسسات القطاع، وقلة ومحدودية التمويل المحلى بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التى يمر بها الاقتصاد الفلسطينى، وسياسة الحصار الاسرائيلى المفروض على قطاع غزة، وعدم القدرة على وضع استراتيجية الخروج من أزمة التمويل من خلال الاكتفاء الذاتى والاعتماد على النفس من خلال القدرة على انتاج خدمات تعود بالنفع الاقتصادى الذاتى، ومحدودية دور المنظمات الأهلية فى التأثير فى النظام السياسى الفلسطينى.

5.2 المبحث الرابع: جمعية النور الخيرية

1.5.2. مقدمة:

تُعد جمعية النور الخيرية من المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، والتي تأسست عام (2001م) تحت ترخيص رقم (7031) الصادر من وزارة الداخلية، بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية رقم (1) لسنة (2000)، وترخيص من الوزارة المختصة بالعمل، وهي وزارة الشؤون الاجتماعية.

وتتمتع جمعية النور الخيرية بالشخصية الاعتبارية، ولها ذمة مالية مستقلة، ولها حق تملك الأموال المنقولة، وغير المنقولة، والتصرف فيها في حدود تحقيق أهدافها، وكان من أبرز المؤسسين لها الشيخ صلاح شحادة.

واعتمدت جمعية النور الخيرية مقرها الرئيس بمدينة غزة، وليس لها فروع أخرى، ويبلغ عدد موظفيها (100) موظف وموظفة، وتتميز بنوعية النشاطات المقدمة للمستفيدين، وهي تُعنى بأسر الشهداء والأسرى، والجرحى وأسره، وتقدم من الخدمات ما يخدم ويستتر هذه العائلات، ويسد بعض احتياجاتهم المادية والمعنوية، كما وتقدم لذويهم جملة من الأنشطة والخدمات والدورات التوعوية والتربوية، والمخيمات الصيفية (جمعية النور الخيرية، 2018).

2.5.2. رؤية الجمعية:

تتطلق الجمعية في عملها من خلال رؤية وهي: التميز لريادة العمل الخيري والإنساني الذي يجمع بين الإنسانية والتأصيل والإبداع.

3.5.2. رسالة الجمعية:

تسعى الجمعية لتحسين أوضاع أكثر الفئات احتياجاً (أسر الشهداء والجرحى والأسرى في السجون وأسره) وتنمية مهاراتهم ودعم قدراتهم، من خلال تحويل جهود الخيرين ومساهماتهم إلى برامج ومشاريع وخدمات إغاثية وتنموية وتأهيلية وتدريبية، للوصول إلى مجتمع تنموى متكافل

كريمٌ قادر على الصمود على أرضه، والوقوف فى وجه التحديات ومحافظا على الأخلاق الإسلامية التي تحفظ للمجتمع قيمه وانتماءه لعقيدته ودينه ووطنه.

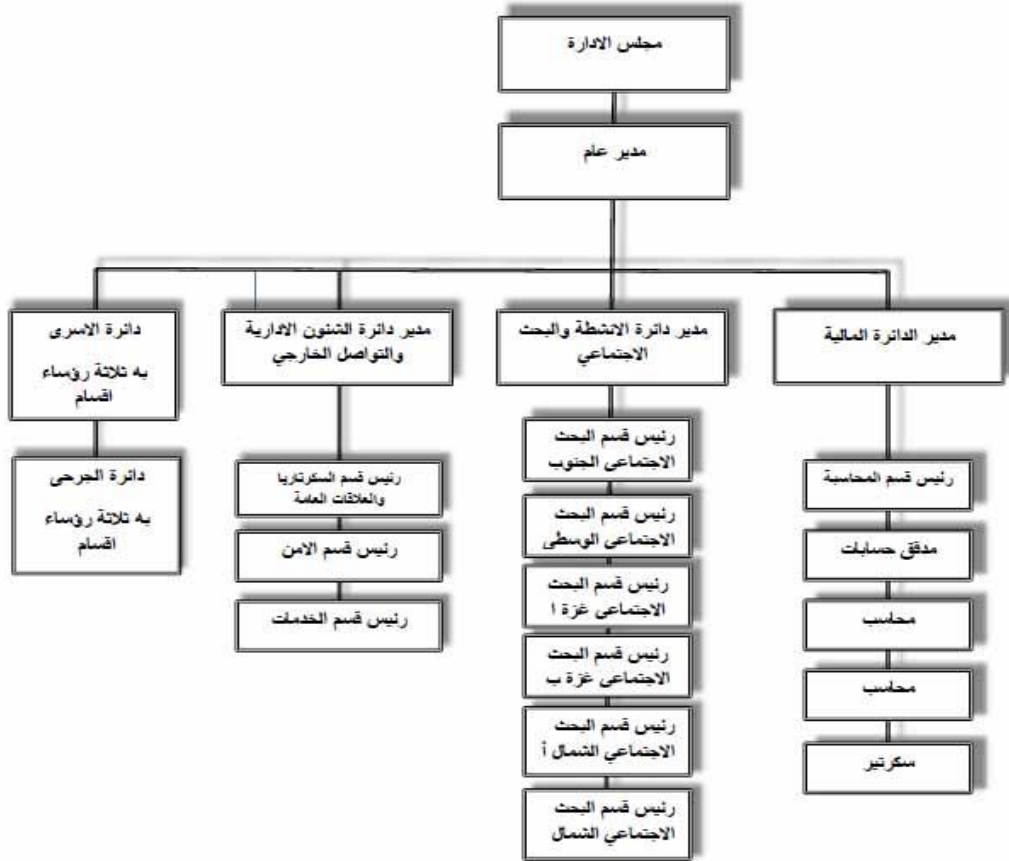
4.5.2. أهداف الجمعية:

تهدف الجمعية لتحقيق الأهداف التالية:

1. متابعة النواحي الاجتماعية والنفسية والصحية والمادية والثقافية للمعتقل.
2. العمل على التخفيف عن ذوى المعتقلين من خلال زياراتهم الميدانية، وتقديم المساعدة اللازمة لهم.
3. التنسيق مع الجهات الرسمية وغير الرسمية التي تعالج شؤون الأسرى والمعتقلين.
4. العمل على إعادة تكيف المعتقل مع المجتمع بعد تحرره.
5. متابعة الجرحى وذوى الإعاقات الدائمة، والحالات الاجتماعية.
6. متابعة أسر الشهداء، وتقديم المعونة اللازمة لهم.
7. تقديم المساعدات المالية والعينية والإنسانية للأسر المحتاجة.

5.5.2. الهيكل التنظيمى لجمعية النور الخيرية:

يتكون الهيكل التنظيمى لجمعية النور من مستويات تنظيمية مختلفة، يوضحها الشكل التالى (الشؤون الإدارية والمالية لجمعية النور الخيرية، 2018):



شكل 2.2: الهيكل التنظيمي لجمعية النور.

1. مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من سبعة أعضاء، وهم الرئيس، ونائب الرئيس، وأمين السر، وأمين الصندوق، وثلاثة أعضاء آخرين. ويختص مجلس الإدارة بما يلي:

- أ- إدارة شؤون الجمعية، وإعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة.
- ب- تعيين الموظفين اللازمين للجمعية وتحديد اختصاصاتهم، وانهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- ت- تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل، وتحديد اختصاص كل منها.
- ث- إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية، ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
- ج- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية، وأى خطوط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.

ح- دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع، وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.

خ- متابعة أى ملاحظات وارده من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

2. المدير العام:

يوجد مدير عام واحد للجمعية، محدد الصلاحيات التي تتمثل بالإشراف على جميع أعمال الجمعية، وعلى مدراء الدوائر والأقسام وجموع الموظفين، وتكون له المرجعية العامة في الجمعية. مدراء الدوائر: يوجد في الجمعية ثلاثة مدراء دوائر، يشرفو على (10) أقسام ويشرف رؤساء الأقسام على (86) موظف(النظام الداخلي للجمعية، 2013م).

6.5.2. مجالات عمل جمعية النور الخيرية:

تعمل جمعية النور الخيرية في قطاع غزة في عدة مجالات، إنسانية، واجتماعية، وتربوية لجميع الفئات المكفولة، والمستفيدة منها وهم:

1. فئة أسر الشهداء.
2. فئة الجرحى وأسرههم.
3. فئة الأسرى داخل السجون وأسرههم.

وتعمل جمعية النور الخيرية على توفير ما يحتاجه الفرد من الفئات المكفولة لديها، ولو بالحد الأدنى لكي يعيش حياة كريمة. ومن ضمن مجالات أعمال جمعية النور التي تقدمها للفئات المكفولة لديها هي(جمعية النور الخيرية، 2018):

1. الكفالات المالية البسيطة.
2. الزيارات الميدانية
3. متابعة الأيتام من أبناء الشهداء وبناء الاسرى وزوجاتهم.

4. تقديم العلاج المرحلي والدائم للجرحى.
5. تركيب بعض الأطراف الصناعية حسب المشاريع المقدمة لها.
6. المخيمات الترفيهية والتربوية لكل الفئات (صيفية وشتوية).
7. الندوات والدورات التربوية.
8. تقديم الطرود الغذائية والتمويلية.
9. تحفيظ القرآن الكريم.
10. مشاريع إغاثية متنوعة.
11. متابعة الأسرى واحتياجاتهم داخل السجون.

7.5.2. دائرة الأنشطة والبحث الاجتماعي:

إنّ دائرة الأنشطة والبحث الاجتماعي من أهم الدوائر في الجمعية والتي لديها طواقم مؤهلة، ومدرية ذات خبرة وكفاءة، وتقدر بحوالى (60) موظفاً وموظفة، مهمتهم متابعة الأسر والأيتام، وأسرى من جميع النواحي الإنسانية والتربوية والاحتياجات المادية، وتنفيذ الأنشطة الخاصة والعامّة التي تحتاجها الأسر المكفولة لدى الجمعية، وتكون ضمن سلسلة من العمليات المنظمة وفق أصول المهنة تتمثل بالآتي (جمعية النور الخيرية، 2018):

1. **الكفالات المالية البسيطة:** يتم تقديم عدد من الكفالات المالية البسيطة، حسب السياسة المالية المعتمدة لدى الجمعية ضمن برنامجها الإغاثي، ويقدم على دفعات منتظمة كل ثلاثة أشهر، دفعة مالية يستلمها المستفيد عبر المصرف.
2. **الزيارات الميدانية:** يعمل في الجمعية طاقم مؤهل، ومدرب من الباحثين والباحثات الاجتماعيات يستطيعون التعامل مع الحالات الإنسانية كافة، ويقوم بتعبئة الاستمارات والنماذج الخاصة بذلك، حسب الأسس العلمية والموضوعة في الجمعية، وتقوم تلك الطواقم بتسجيل كافة العمليات والتغييرات التي تطرأ على الأسر المكفولة من (زواج، ميلاد، مناسبات مفرحة أو محزنة الى غير ذلك) ومشاركتهم تلك الأحداث.
3. **متابعة الأيتام من أبناء الشهداء وأبناء الأسرى:** يتابع قسم البحث الاجتماعي أبناء الشهداء من النواحي التربوية والتعليمية، وأبناء الأسرى الذين آباؤهم معتقلون داخل سجون الاحتلال، ويتم تقديم العون في كافة المجالات التربوية والتعليمية.

4. **تقديم العلاج المرحلي والدائم للجرحى:** تقوم الجمعية بتقديم العلاج للجرحى الذين أصيبوا من الاحتلال أو خلال العدوان الإسرائيلي المتكرر على قطاع غزة، ويتم تقديم العلاج لهم من خلال تحويلهم للعلاج خارج فلسطين، ومن خلال المشاريع الممولة من العديد من الأطراف الأخرى.
5. **تركيب بعض الأطراف الصناعية حسب المشاريع المقدمة لها:** تقوم الجمعية بعمل مشاريع علاجية تقوم من خلالها بتركيب أطراف صناعية لمن فقدوا أرجلهم أو أيديهم أو الاثنين معاً، بالإضافة الى توفير الأدوات المساعدة لهم.
6. **المخيمات الترفيهية والتربوية لكل الفئات (صيفية وشتوية):** تقوم الجمعية خلال فصل الصيف بإقامة عدة مخيمات صيفية منها التربوية والترفيهية والتعليمية وغيرها، كما يقوم قسم الجرحى بعمل مخيم صيفي سنوي حيث يتم من خلال هذا المخيم دمج الجرحى الذين أصيبوا وفقدوا أيديهم، أو أرجلهم في المجتمع ، ومحاولة مساعدتهم للتخفيف مما يعانونه جراء الإصابة.
7. **الندوات والدورات التربوية:** تقوم الجمعية من خلال برامج التدريب والتثقيف لديها، بعقد دورات تربوية حتى تحافظ على السلوك الأخلاقي، والتربوي السليم الذي يتوافق مع الدين الإسلامي الحنيف، ويشرف على تلك الدورات الباحثون والمشرفون القادرون على التعامل مع تلك البرامج التدريبية.
8. **تقديم الطرود الغذائية والمشاريع الإغاثية:** هناك مشاريع يتم من خلالها تقديم الطرود الغذائية، ومشاريع إغاثية عاجلة، والتي من خلالها تحفظ الأسرة من السؤال، وغالباً ما تكون موسمية.
9. **تحفيظ القرآن الكريم:** تقوم الجمعية بعمل برامج من أجل تحفيظ القرآن الكريم، والتي تكون لبعض الفئات المكفولة ضمن برامج ممنهجة.
10. **متابعة الأسرى واحتياجاتهم داخل السجون:** تقوم الجمعية بالتواصل مع نوى الأسرى المكفولين لدي الجمعية، وتقوم بمتابعة شؤون أبنائهم داخل الأسر من خلال تقديم (الكانتينا) التي تُصرف للأسير، وما يمكن تقديمه من محاميهن للدفاع عنهم.

6.2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

1.6.2. مقدمة:

تم عرض عدداً من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات والأدبيات السابقة الى: دراسات فلسطينية، وعربية، وأجنبية، وسيتم استعراضها على النحو التالي:

2.6.2. الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (اليازجي، 2018م) بعنوان: "أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتم اختيار عينة عمدية من المؤسسات الأهلية الاجتماعية في قطاع غزة وعددها (60) مؤسسة وتوزيع عدد (150) استبانة.

وخلصت الدراسة الى نتائج من أهمها: وجود أثر ايجابي لآليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي، حيث تبين أنّ ما نسبته (73.3%) من التغيرات الحادثة في الأداء المؤسسي ترجع الى التزام المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بكل من (العمليات الداخلية، والآليات العلائقية)، أما النسبة المتبقية والتي تساوي (26.7) فإنها ترجع إلى عوامل أخرى، وكشفت النتائج أيضاً عن مدى اهتمام وتبنى المؤسسات الأهلية لمبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

2. دراسة (الدحوح، 2014م) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وتوزيع استبانة على عينة الدراسة وقد بلغ مجتمع الدراسة (863) منظمة، وبلغت عينة الدراسة (100) منظمة من مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (74.64%)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، تعزى للمتغيرات التالية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عدد العاملين). كما تبين أنّ هناك صعوبات تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة لتطبيق معايير الحكم الرشيد بنسبة (63.32%) من أبرزها: محدودية الموارد المالية، ضعف البرامج المتخصصة في مجال الحكم الرشيد، وخشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام.

3. دراسة (الحلو، 2012م) بعنوان: "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر (100) منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام بمراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة لتحديد مبادئ الحكم الرشيد، وتحديد معايير تحقيق التنمية المستدامة، كما أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسة، وتم توزيعها على رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بين أكبر مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة، وقد تم استرداد (145) استبانة من أصل (200) استبانة تم توزيعها.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة (77.77%)، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل والمساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية والكفاءة، الرؤيا الاستراتيجية، اللامركزية، الشفافية) بنسب مقبولة تظهر وعى عام لدى هذه المنظمات، نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد كأسلوب إداري، وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث ساهم تطبيق تلك المبادئ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع.

4.دراسة (الأغا، 2008م) بعنوان: " الحوكمة فى المنظمات الأهلية الفلسطينية فى قطاع غزة".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد فى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة فى قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة الميدانية على 10 مؤسسات أهلية، وركزت على قياس أربعة أبعاد رئيسة هي:(الجمعية العمومية للمؤسسة، ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، وشفافية المعلومات فى المؤسسة والإفصاح عنها، والعلاقة مع أصحاب المصالح (المصارف والشركات الخاصة والموردين والجمهور).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنّ الانتخابات المباشرة هى الطريقة الأكثر اتّباعاً فى تشكيل مجالس الإدارة فى المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والقرارات فى مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليس قرارات فردية، ومجالس الإدارة تعمل على تحقيق مصلحة الموظفين فى المؤسسات الأهلية، وأنّ غالبية المؤسسات الأهلية يوجد فيها مدقق داخلي تحقيقاً للنزاهة والشفافية، كما يوجد بها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظفين.

3.6.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد الوهاب، 2018م) بعنوان: مبادئ وآليات الحوكمة ودورها فى دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصرية.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية استثمار منهج الحوكمة فى تفعيل، وتطوير نظام الإدارة المحلية المصرى، بغية توجيه آليات التعامل مع المجتمع المحلى بكفاءة وفعالية، وبما يخدم المواطن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع الى المصادر والمقالات والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ساهم منهج الحوكمة بشكل إيجابي فى تطوير نظام العمل بالمحليات، وذلك من خلال تدعيم مبدأ المساءلة الإدارية، وزيادة الشفافية وتفعيل آليات المساءلة وتمكين المواطنين، بالإضافة إلى رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة. وتتعدد دوافع

تطبيق منهج الحوكمة فى المحليات وذلك نابع من الرغبة فى تحقيق التنمية الشاملة، والاهتمام بتقديم الخدمات التى تلبى احتياجات المواطنين، وتدعيم حالة الاستقرار الاجتماعى والسياسى، وتحقيق التوازن بين الدولة والمجتمع، وتدعيم المشاركة الشعبية، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المحليات فى تحقيق أداء أفضل.

2. دراسة (ميتانى، وآخرون، 2016م) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية فى منظمات الأعمال الخيرية: دراسة ميدانية مدينة إربد".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة فى منظمات الأعمال الخيرية وعلى المسؤولية الاجتماعية فى منظمات الأعمال الخيرية فى مدينة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفى التحليلى، وتكونت عينة الدراسة من (126) موظفاً وموظفة فى منظمات الأعمال الخيرية العاملة فى مدينة إربد، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة فى منظمات الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية فى منظمات الأعمال الخيرية. وقد اتفقت آراء العاملين فى قطاع منظمات الأعمال الخيرية على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فى القطاع الخيرى له الأثر الكبير فى تعزيز الثقة فى هذا القطاع، كما أنّ هناك علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المنظمات، فعندما تتوفر الأولى ستسمح بتعزيز وجود الحوكمة فى منظمات الأعمال الخيرية.

3. دراسة (عبد الغفار، وحماد، 2016م) بعنوان: "تفعيل الرقابة المالية فى المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليات الحوكمة : دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى لفت انتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالى والإدارى بالجمعيات الأهلية بشكل خاص، وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات فى الحد منه من خلال تفعيل هذه الآليات، وذلك لمواجهة الخلل الموجود فى القانون الحالى رقم (84) لسنة (2002م)، كما اعتمد منهج البحث على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية، وذات دلالة إحصائية بين مدى قوة أو ضعف عناصر الرقابة المالية فى المنظمات للربح وآليات الحوكمة الداخلية والخارجية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة وآليات الحوكمة

وخصائص المنظمات غير الهادفة للربح، ووجود علاقة بين متغير النظم المحاسبية والرقابية بالمنظمات غير الهادفة للربح، وخصائص المنظمات غير الهادفة للربح.

4.دراسة (صالح، وابن عمارة، 2014م) بعنوان: "الحوكمة ودورها في تفعيل مؤسسات الأوقاف الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، والدور الفعال الذي تقوم به مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة أداء مؤسسات الأوقاف، وتبيان أثر الوقف على الاقتصاد وعلى المجتمع الجزائري، وإبراز أهمية حوكمة مؤسسات الأوقاف الجزائرية في تحقيق قدرتها على الاستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال العودة إلى المراجع والبحوث التي تعرضت لموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة التزام نظار الأوقاف بأعلى درجات الإفصاح عن الأنشطة، والبرامج، والعمليات، والأداء الاجتماعي، والمالي، بإصدار تقارير سنوية، حيث تكتسب الشفافية أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في مؤسسة الوقف في كونها أداة لتقييم أداء المؤسسة ومتولى شؤون الوقف، واعتماد كفاءات متخصصة، وهذا لضمان الجدية والفعالية في إدارة الأوقاف الجزائرية التي ظلت لأمد بعيد تسير بطريقة أقل ما يقال عنها إنها غير فعالة، بل عطلت ترقية الأوقاف بما يتوافق والمعايير العلمية الحديثة في مجال الإدارة .

5.دراسة (عياش، وابن مخلوف، 2013م) بعنوان: "الحكم الراشد لتحقيق التنمية المستدامة في إفريقيا من منظور الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء في تعزيز وإرساء قواعد الحكم الراشد في الدول الإفريقية، خاصة في ظل التطورات والرهانات الحالية من أجل النهوض بالتنمو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الحكم الراشد هو الدعامة الأساسية لبلوغ التنمية المستدامة، كما أنّ تحقيق التنمية يستدعي قيام أسس وآليات الحكم الراشد، لذلك ربطته الكثير من المنظمات الدولية بتوفير شروط الديمقراطية وحقوق الإنسان، كما خلصت الدراسة إلى أنّ التصور الإفريقي لم يحمل عناصر جديدة للحكم الراشد، لكن موطن الاختلاف يكمن في تبنى الأفارقة أنفسهم لإطار الحكم الراشد وكيفية تجسيده.

4.6.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mahmood, et., al.,2018) بعنوان: هل تؤثر حوكمة الشركات على الإفصاح عن الاستدامة؟

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر حوكمة المنظمات على الكشف عن الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وللوصول الى النتائج، واعتمد الباحث منهجية الطرق التفاضلية المتسلسلة التوضيحية، فقد تم جمع البيانات المتعلقة بإدارة الشركات، والإفصاح عن الاستدامة من بين أفضل (100) شركة مدرجة في بورصة باكستان خلال الفترة من (2012م إلى 2015م) وبالإضافة إلى البيانات الكمية، تم جمع بيانات نوعية من خلال المقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة لمنظمات مختلفة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ الالتزام بمعايير الحوكمة يعزز الإفصاح عن الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وخلصت هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة معرفية، وتجريبية في الأدبيات المتعلقة بإدارة وحوكمة الشركات والإبلاغ عن الاستدامة في البلدان النامية.

2. دراسة (Hasnan, et., al.,2016) بعنوان: عوامل حوكمة الشركات التي تؤثر على التبرع: دراسة حالة- المنظمات الخيرية في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى البحث في عوامل الحوكمة التي تؤثر في التبرع إلى المنظمات الخيرية على افتراض أنّ هناك خمسة عوامل للحوكمة تتعلق بالتبرع وهي: حجم مجلس الإدارة ، وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بمؤهلات مهنية، وأعضاء مجلس الإدارة الذين لديهم صلات سياسية، وعدد الاجتماعات ومدى توفر الموقع. ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي للوصول الى النتائج وكان المتغير التابع هو: التبرعات، والمتغير المستقل هو: عوامل الحوكمة، وتكونت عينة البحث من (98) منظمة خيرية، من خمس ولايات مختلفة - كيلانتان وكوالالمبور وساراواك وسيلانغور وتيرينجانو وتميزت هذه المنظمات بأنّ لديها مجموعة كاملة من بيانات التقارير السنوية من (2010-2013م)، وتوصلت الدراسة الى أنّ عوامل الحوكمة مثل أعضاء مجلس الإدارة الذين لهم انتماءات مهنية، وأعضاء مجلس الإدارة ذوى الروابط السياسية تؤثر بشكل كبير على التبرع الذي تتلقاه المنظمات الخيرية، كما أنّ احتراف مجلس الإدارة يؤثر على قدرة المنظمات على توليد الدخل، لذلك فإنّ مطابقة كفاءات وقدرات المجلس بما في ذلك خبرات ومهارات أعضاء مجلس الإدارة بدعم روابط سياسية تؤثر على أداء المنظمات الخيرية.

3. دراسة (Harris, et., al.,2016) بعنوان: تأثير الحوكمة غير الهادفة للربح على التبرعات.

هدفت الدراسة إلى البحث فيما اذا كانت جودة تقارير الحوكمة تؤثر على قرارات الجهات المانحة، وللوصول الى النتائج استخدم الباحث منهجية تحليل العوامل، وتكونت عينة الدراسة من 846 مؤسسة خلال الفترة (2008م إلى 2010م).

أولاً تم تحديد سبعة أبعاد للحوكمة غير الربحية، ثانياً اختبار إذا كانت نوعية الحكم تؤثر على قرارات الجهات المانحة من خلال إدراج عوامل الحوكمة السبعة في نموذج الطلب القياسي للمانح.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنّ التبرعات والمنح الحكومية ترتبط بشكل إيجابي مع ستة من العوامل السبعة التي تم استخدامها في الحكم الرشيد، بما في ذلك السياسات الرسمية، وتضارب المصالح، ولجان التدقيق والمراجعة المستقلة ومراجعتها، واستقلال مجلس الإدارة، وخصائص الإدارة، والأطراف ذات الصلة، والمعلومات المالية التي يمكن الوصول إليها، كما خلصت الى أن هذه النتائج لها آثار على المدراء والمنظمات غير الربحية، كما أوصت بأهمية الكشف الإلزامي عن سياسات الحوكمة للمنظمات غير الربحية بالنسبة للشركات المتداولة علناً.

4. دراسة (Arshada, et., al.,2014) بعنوان: تقييم الحوكمة الذاتية وخلق القيمة في المنظمات الغير ربحية.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تكوين مجلس الإدارة، والفعالية التنظيمية كمقياس لخلق القيمة في المنظمات الخيرية غير الربحية، وركزت على أربعة أنواع من مجالس الإدارة هي: حجم مجلس الإدارة ومهنيته، وأعضاء مجلس الإدارة ذوو الصلة السياسية، والأقلية العرقية في المجالس، واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوصول الى النتائج، وتألفت عينة البحث من (250) موظفاً من المنظمات الخيرية غير الهادفة للربح المسجلة لدى سجل الجمعيات (ROS) للسنة المالية (2010م) وقد انطوى منهج البحث على تحليل محتوى التقارير السنوية المجتمعية في ولايات سيلانجور، ولايات بيرسيكوتوان كوالالمبور، وترينجانو، وكلانتان، وصباح، وكيدا، وبيرك، وجوهور.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنّ العلاقة بين معظم خصائص مجلس الإدارة ، وأداء الشركة تنقصر إلى التوجيه فيما يتعلق بممارسة الحكم الرشيد، مما يقلل من فعالية أعضاء مجلس الإدارة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها المنظمات غير الهادفة للربح، وخلصت الدراسة الى تقديم رؤى مفيدة في فهم العلاقات بين خصائص المجلس المختلفة في قياس ممارسة الحكم الذاتي، وأداء المنظمات غير الربحية في بيئة البلدان النامية.

5. دراسة (Reddy, 2014) بعنوان: أهمية ممارسات حوكمة الشركات في المنظمات الخيرية. دراسة حالة الجمعيات الخيرية المسجلة في نيوزيلندا.

هدفت الدراسة الى البحث فيما إذا كانت المؤسسات الخيرية المسجلة في نيوزيلندا، قد اعتمدت ممارسات حوكمة الشركات القائمة على المبدأ (والتي تشبه الممارسات التي تعتمدها الشركات المدرجة في البورصة العالمية) وأثر ممارسات الحوكمة على أدائها المالي، المقاس بالكفاءة التقنية، والكفاءة التخصيصية، والنسبة السريعة. حاولت الدراسة الإجابة على أربعة أسئلة مهمة وهي: كيف تتم إدارة المؤسسات الخيرية المسجلة في نيوزيلندا والسيطرة عليها؟ هل الأموال التي تم التبرع بها للجمعيات الخيرية المسجلة تستخدم بشكل فعال؟ ما طبيعة حوكمة الشركات التي تمارسها المؤسسات الخيرية المسجلة في نيوزيلندا؟؛ ومادى الالتزام بقانون المؤسسات الخيرية لعام (2005م)؟ واستخدم الباحث للوصول الى النتائج منهجية تحليل البيانات للجمعيات الخيرية المسجلة خلال الفترة (2008-2010م) باستخدام انحدار المربعات الصغرى المقدر (OLS)، وانحدار نموذج (Tobit)، كما تم استخدام الكفاءة التقنية، والكفاءة التخصيصية، والنسبة السريعة كمتغيرات تابعة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنه لا توجد متطلبات إبلاغ للجمعيات الخيرية المسجلة بموجب قانون الجمعيات الخيرية لعام (2005م) للإبلاغ عن معلومات مفصلة عن مجلس الإدارة، ولجان مجلس الإدارة ، واجتماعات مجالس الإدارة، وبالتالي، لم تقم الجمعيات الخيرية المسجلة بالإبلاغ عن هذه المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التنوع في آلية حوكمة الشركات للتخفيف من مشكلة الوكالة في المنظمات الخيرية في نيوزيلندا ومع ذلك. فإنّ حجم المجلس الكبير، والمانحين الكبار لديهم القدرة على زيادة تكاليف الوكالة في المنظمات الخيرية في نيوزيلندا.

6. دراسة (Fadilah, 2014) بعنوان: أثر تنفيذ الحكم الرشيد على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنفيذ الرقابة الداخلية، وإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة جزئياً، أو بشكل متزامن وطبقت دراسة الحالة على المنظمة (LAZ zakat) الخيرية في إندونيسيا، واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوصول الى النتائج، وكانت أداة تحليل البيانات المستخدمة هي تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام أقل جزء مربع.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أنّ التنفيذ السلوكي والجزئي للرقابة الداخلية، وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤثران بشكل كبير على تنفيذ الحكم الرشيد بشكل مباشر وغير مباشر، وهذا يعنى أنه إذا كان تطبيق الرقابة الداخلية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مطبقا على النحو الأمثل في (LAZ) الخيرية في جميع أنحاء إندونيسيا، فمن المحتمل أن يزداد تنفيذ الحكم الرشيد، لأن تنفيذ الصواب الداخلية يوفر مساهمة أكبر في تنفيذ حوكمة رشيدة، بمعنى وجود تأثير لتطبيق الحوكمة الرشيدة على الأداء التنظيمي بشكل كبير مما يؤدي الى زيادة قيمة الأداء التنظيمي .

7. دراسة (Sontag, et., al.,2014) بعنوان: الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.

هدفت الدراسة الى استعراض التحديات الرئيسة المتعلقة بالاستدامة المالية للمنظمات الخيرية غير الربحية، والجمع بين الدروس الرئيسة المستفادة، والممارسات الواعدة للتغلب على هذه التحديات، وقد طبقت دراسة الحالة على فرع شركة (هامتون-بيرتون) وهو واحد من العديد من فروع جمعية الشبان المسيحية في المناطق الحضرية، في منطقة بيتسبيرغ الكبرى، واستخدم الباحث مراجعة الأدبيات، حيث تم تصميم مراجعة الأدبيات، لتقييم الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ الاستدامة للجمعيات غير الربحية ذات أهمية لقادة المنظمات، والممولين، والمجتمعات التي توجد فيها الجمعيات الخيرية غير الربحية، برغم أنّ هذه الجمعيات تواجه عددا من التحديات للاستدامة في ظل الانكماش الاقتصادي الأخير، بسبب الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على مصادر التمويل الخارجية (المنح والعقود) مع مجموعة من المتطلبات الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى أنّ إنشاء الاستدامة المالية في الجمعيات غير الربحية، يجب أن يكون عملية ديناميكية ومستمرة، كما أنّ

وضع خطة استراتيجية واضحة تحدد المهمة الاجتماعية، ويبنى على أساسها البرامج، والدعم المجتمعي، والشراكات التعاونية التي تتوافق بشكل وثيق مع المهمة قد تساعد الجمعيات غير الربحية على التغلب على التحدي المتمثل في الحفاظ على الاستدامة على المدى القصير والطويل.

5.6.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة الفلسطينية، والعربية، والأجنبية، المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فقد تم رصد عدد من نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية، وهنا يحاول الباحث استعراض أوجه من الاختلاف، والاتفاق، وكذلك توضيح مدى استفادتها من الدراسات السابقة، وكذلك أوجه تميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة.

فقد لاحظ الباحث أنه قد أجريت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات الأهلية، وهذا ناتج عن الاهتمام بحوكمة المؤسسات، كما لاحظ الباحث وجود اختلاف في نتائج تلك الدراسات تبعاً للهدف من تلك الدراسات فدراسة (عبد الوهاب، 2018) هدفت الى تسليط الضوء على أهمية استثمار منهج الحوكمة في تفعيل، وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، ودراسة (ميتاني، وآخرون، 2016) هدفت الى التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية في مدينة إربد، ودراسة (صالح، وابن عمارة، 2014) هدفت إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، والدور الفعال الذي تقوم بها مبادئ وآليات الحوكمة في زيادة كفاءة أداء مؤسسات الأوقاف.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر هو المنهج الأفضل لهذا النوع من الدراسات مثل، دراسة (اليازجي، 2018)، ودراسة

(الدحوح، 2014)، ودراسة (الطو، 2012)، ودراسة (الأغا، 2008)، ودراسة (عبد الوهاب، 2018)، ودراسة (ميتاني، وآخرون، 2016)، ودراسة (صالح، وابن عمارة، 2014)، ودراسة (عياش، وابن مخلوف، 2013).

2- من حيث أداة الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث أداة البحث ألا وهي الاستبانة ، مثل دراسة (اليازجي، 2018)، ودراسة (الدحوح، 2014)، ودراسة (الطو، 2012)، ودراسة (الأغا، 2008)، ودراسة (ميتاني، وآخرون، 2016). بينما اختلفت مع دراسة (عبد الوهاب، 2018)، ودراسة (صالح، وابن عمارة، 2014)، ودراسة (عياش، وابن مخلوف، 2013) بينما اختلفت مع دراسة (Sontag, et., al, 2014) التي استخدمت دراسات الأدبيات، ودراسة (Reddy, 2014) التي استخدمت أداة تحليل بيانات الجمعيات، ودراسة (Mohmood, 2018) التي استخدمت المقابلات كأداة للدراسة.

3- من حيث مجتمع الدراسة:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها لعينة من موظفي المؤسسات الأهلية، مثل دراسة (اليازجي، 2018)، ودراسة (الدحوح، 2014)، ودراسة (الطو، 2012)، ودراسة (الأغا، 2008)، ودراسة (ميتاني، وآخرون، 2016). بينما اختلفت مع دراسة (عبد الوهاب، 2018)، ودراسة (صالح، وابن عمارة، 2014)، ودراسة (عياش، وابن مخلوف، 2013).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع الدراسة: جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.
2. من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك على نهج الدراسات التي اعتمدها الباحث في دراساته السابقة.

3. تحديد المتغيرات، والإجراءات المناسبة: لقد تم الاسترشاد بالدراسات السابقة عند وضع متغيرات الدراسة.
4. من حيث الأداة: الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة، وتحديد مجالاتها وبنودها.
5. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها، وذلك على نهج جميع الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث.
6. من حيث النتائج والتوصيات: الاستفادة مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات من خلال ربطها بالدراسة الحالية.
7. من حيث المعوقات: لقد أشارت بعض الدراسات السابقة بأنّها تعرضت لصعوبات في تطبيق، وتوزيع، وجمع أداة الدراسة ومن هذا المنطلق سيتم الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في تجاوز تلك العقبات والاستفادة في:
 - تحديد المشكلة.
 - تنمية الفروض.
 - تفسير النتائج التي آلت إليها هذه الدراسة تفسيراً علمياً.

أما ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية هدفت الى تطبيق معايير الحوكمة، وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة": لجمعية النور الخيرية في قطاع غزة.
- تتميز الدراسة بتطبيقها في البيئة التي يعيشها سكان قطاع غزة.
- تطبيق الدراسة على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، خلافاً للدراسات التي طبقت على بيئات مختلفة، وهي تعتبر من أول الدراسات في البيئة الفلسطينية، التي تتناول تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة": لجمعية النور الخيرية في قطاع غزة ، وهذا يعود بالنفع على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة في المستقبل.

نتائج الدراسات السابقة:

- تناولت بعض الدراسات السابقة الحوكمة، وركزت على علاقة الحوكمة بجوانب مختلفة مثل الأداء المؤسسي، والتنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، الرقابة المالية، الإفصاح عن الاستدامة، الأداء التنظيمي، الاستدامة المالية.

توصلت بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لآليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي، بينما خلصت دراسة أخرى إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل، والمساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية والكفاءة، الرؤيا الاستراتيجية، اللامركزية، الشفافية) بنسب مقبولة.

بينما توصلت دراسات أخرى إلى أن الحكومة ساهمت بشكل إيجابي في تطوير نظام العمل بالمحليات، وذلك من خلال تدعيم مبدأ المساءلة الإدارية، وزيادة الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة وتمكين المواطنين

الفجوة البحثية:

- قلة الدراسات الفلسطينية أو العربية أو الأجنبية على حد علم الباحث جمعت بين أبعاد الحوكمة، وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية.

- اختلاف مجال التطبيق لهذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة.

- اختلاف طبيعة وتنفيذ الأبعاد المرتبطة بالحوكمة من بيئة عمل إلى أخرى.

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض مؤشرات قياس وتفسير الحوكمة.

الدراسة الحالية:

- قامت الدراسة الحالية بدراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها: (مسؤوليات مجلس الإدارة - الإفصاح والشفافية - المساءلة- اتّباع القواعد القانونية- المعاملة العادلة والمتساوية- الفعالية والكفاءة) على قدرات المؤسسات الأهلية.

وذلك من خلال:

- اختبار وتحليل العلاقة بين أبعاد الحوكمة، وقدرات جمعية النور الخيرية .

- أثر تطبيق معايير الحوكمة في تنمية قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة.

- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.
الشكل رقم 2-3: يوضح الفجوة البحثية.

خلاصة الفصل:

قدّم هذا الفصل نبذة عن الحوكمة، وقدرات المؤسسات الأهلية فقد تم تقسيم الفصل الى خمسة مباحث، وتناول المبحث الأول: مفهوم الحوكمة، ونشأتها، وأهدافها، ومبادئها، وخصائص الحوكمة، كما عرض المبحث المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم الحوكمة وأخيراً تناول المبحث حوكمة المؤسسات الأهلية، ومبرراتها، ومميزات حوكمة المؤسسات الأهلية.

وقد تناول المبحث الثاني: مفهوم قدرات المؤسسات الأهلية، وأهمية بناء قدرات المؤسسات، كما تم استعراض أهداف بناء قدرات المؤسسة، ومستويات بناء قدرات المؤسسات الأهلية، ومراحل عملية بناء القدرات، وأنواعها، وأخيراً استعرض المبحث العلاقة بين الحوكمة وبناء القدرات، واستراتيجية بناء القدرات المؤسسية كأداة لتعزيز الحوكمة.

أمّا المبحث الثالث فقد تناول نبذة عن المؤسسات الأهلية من حيث المفهوم والأهمية، ودور المؤسسات الأهلية في عملية التنمية، ثم استعرض عناصر المؤسسات الأهلية وأهدافها، وخصائصها، كما تناول المبحث أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين، ونشأة وتطور المؤسسات الأهلية، وأخيراً تناول التحديات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات الأهلية.

بينما تناول المبحث الرابع: نبذة عن جمعية النور الخيرية، من خلال عرض الرؤية والرسالة، وأهداف الجمعية، ثم تناول المبحث الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية، ومجالات عمل جمعية النور الخيرية، وأخيراً تناول المبحث دائرة الأنشطة والبحث الاجتماعي.

وأخيراً تناول المبحث الخامس: الدراسات السابقة، بعد أنّ تم تقسيم الدراسات الى دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وأخيراً تناول المبحث التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية للدراسة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

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

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

2.3 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما وكيفاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء

مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح ليزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث للكتب والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث. والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة، وعددهم (100) موظف حسب بيانات شئون الموظفين في الجمعية لعام (2019م)، حيث استخدم الباحث عينة قصدية بأسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقام بتوزيع الاستبانات على جميع الموظفين والموظفات في جمعية النور الخيرية، وتم استرداد (93) استبانته منها (80) استبانة صالح للتحليل بنسبة بلغت (80%) من مجتمع الدراسة، و (86.6%) من الاستبانات المستردة.

4.3 خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة للكشف عن تطبيق معايير الحوكمة، وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة: لجمعية النور الخيرية في قطاع غزة".

واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

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

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة .

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

- 6- تم تصميم الاستبانة فى صورتها الأولى، وقد تكونت من محورين أساسيين.
- 7- تم عرض الاستبانة على (7) من المحكمين ذوى الخبرة فى المجالات الأكاديمية، والادارية، والإحصائية فى الجامعات والمؤسسات الأهلية. والملحق رقم (1) يبين أسماء المحكمين.
- 8- فى ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة بالحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة فى صورتها النهائية على (72) فقرة، ملحق (2).

5.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى).

القسم الثانى: محاور الدراسة، ويتكون من (72) فقرة.

جدول 1.3: توزيع معايير الاستبانة

عدد الفقرات	المعايير	
6	المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة .	الحوكمة
7	المحور الثانى: الإفصاح والشفافية.	
5	المحور الثالث: المساءلة.	
4	المحور الرابع: اتباع القواعد القانونية.	
6	المحور الخامس: المعاملة العادلة والمتساوية.	
9	المحور السادس: الفعالية والكفاءة.	
9	المحور الأول: القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجى.	تنمية قدرات المؤسسات الأهلية
13	المحور الثانى: القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمى).	
7	المحور الثالث: مجال العلاقات العامة والتشبيك.	
6	المحور الرابع: مجال القدرات التكنولوجية.	
72	إجمالى محاور الاستبانة :	

6.3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة أن تقيس أسئلة الاستبانة الموضوع أو الحالة التي وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

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

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) من المتخصصين في المجالات، الأكاديمية، والإدارية، والمهنية، والإحصائية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أ. الاتساق الداخلي (Internal Validity):

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

المحور الأول الحوكمة:

يوضح الجدول (2.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الحوكمة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مسؤوليات مجلس الإدارة والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة :	
0.000	*0.685	يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة في المؤسسة.	1
0.000	*0.736	يتم الإشراف على تنفيذ الإدارة التنفيذية للأهداف الاستراتيجية بشكل سليم.	2
0.001	*0.450	يوجد اهتمام بتنفيذ القوانين، وحسن إدارة المؤسسة، وتنظيمها مما يقلل من المخاطر التي قد تعترض المؤسسة.	3
0.000	*0.680	تتم مساءلة الإدارة التنفيذية عن أى خطأ يعترض عمل المؤسسة.	4
0.003	*0.730	يهتم مجلس الإدارة بوجود الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة.	5
0.000	*0.736	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات، والمهام بما يخدم أهداف المؤسسة.	6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإفصاح والشفافية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإفصاح، والشفافية، والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.	
0.000	*0.798	تنشر المؤسسة تقاريرها المالية بشكل دورى وعلنى.	1
0.000	*0.794	تنشر المؤسسة تقاريرها الإدارية بشكل دورى وعلنى.	2
0.000	*0.651	تفصح المؤسسة عن أعمالها أمام الجهات ذات العلاقة.	3
0.000	*0.703	تقوم المؤسسة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية لمحاربة أى شبهة فساد.	4
0.000	*0.744	يوضح الدليل الخاص بالمستفيدين آليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.	5
0.000	*0.730	يبنى المدراء نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين.	6
0.000	*0.632	تفصح المؤسسة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.	7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78

يوضح الجدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المساءلة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 4.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المساءلة والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث المساءلة:	
0.000	*0.817	تمتلك المؤسسة نظاماً مناسباً للرقابة، والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية.	1
0.000	*0.834	توفر المؤسسة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين، وهيئات، ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.	2
0.000	*0.795	يستطيع أى موظف فى المؤسسة الإبلاغ عن أى مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته، ويعاقب الفاعل حسب القانون.	3
0.000	*0.763	تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين، يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.	4
0.000	*0.743	يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والأقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.	5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "اتباع القواعد القانونية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 5.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور اتباع القواعد القانونية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية:	
0.000	*0.625	تتلاءم الأنظمة المالية والإدارية الخاصة بالمؤسسة مع حجم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة.	1
0.000	*0.741	تتناسب لوائح المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.	2
0.000	*0.865	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة، وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.	3
0.000	*0.632	يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.	4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "المعاملة العادلة والمتساوية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 6.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعاملة العادلة والمتساوية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.	
0.000	*0.712	تراعى المؤسسة مبدأ العدالة الاجتماعية في تصميم وتنفيذ البرامج المشاريع التنموية الخاصة بها.	1
0.000	*0.798	تتيح المؤسسة فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين في الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.	2
0.000	*0.821	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز او التحيز.	3
0.000	*0.765	تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات، والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.	4

0.000	*0.768	تراعى المؤسسة المساواة فى الجنس للمستفيدين من أنشطتها.	5
0.000	*0.874	يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين فى المنافسة.	6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الفعالية والكفاءة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 7.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفعالية والكفاءة والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور السادس الفعالية والكفاءة:	
0.000	*0.623	يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.	1
0.000	*0.687	تتصف النظم الإدارية فى المؤسسة ببساطتها.	2
0.000	*0.748	يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية فى المؤسسة.	3
0.000	*0.802	تحقق اللوائح الإدارية فى المؤسسة الأهداف التنظيمية المحددة.	4
0.000	*0.837	تتسم اللوائح الإدارية فى المؤسسة بالمرونة فى حل مشكلات العمل اليومية.	5
0.000	*0.697	يوجد اهتمام ومتابعة من الإدارة لجودة اللوائح الادارية.	6
0.000	*0.793	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة فى إنجاز الأعمال.	7
0.000	*0.783	تقدم اللوائح الإدارية الدعم لقرارات المدراء فى الإدارة العليا.	8
0.000	*0.972	توفر اللوائح الإدارية البيئة المناسبة لمراحل اتخاذ القرار.	9

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

المحور الثاني تنمية قدرات المؤسسات الأهلية:

يوضح الجدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 8.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:	
0.000	*0.679	يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة.	-1
0.000	*0.676	تُشرك المؤسسة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية.	-2
0.000	*0.748	تعمل المؤسسة على إجراء تحليل داخلي وخارجي لواقع أعمالها.	-3
0.000	*0.724	تأخذ المؤسسة توجهات واهتمامات المستفيدين عند وضع خطتها الاستراتيجية.	-4
0.000	*0.798	تتبنى إدارة المؤسسة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	-5
0.000	*0.787	تعمل المؤسسة على خطة تنمية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	-6
0.000	*0.785	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	-7
0.000	*0.806	تعمل المؤسسة على تطور البرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.	-8
0.000	*0.850	تعمل المؤسسة على تقييم دوري للخطة الاستراتيجية.	-9

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78

يوضح الجدول (9.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 9.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي) والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).	
0.000	*0.843	تعمل المؤسسة على تطوير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز أعمالها بكفاءة.	-1
0.000	*0.801	تعمل المؤسسة على توفير كافة التجهيزات الملائمة لأعمالها الإدارية.	-2
0.000	*0.856	يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.	-3
0.000	*0.823	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة كافة لتحسين الأداء التنظيمي.	-4

0.000	*0.833	تصمم المؤسسة عملياتها الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف).	-5
0.000	*0.763	يتم تبادل المعلومات وتدققها بين الوحدات التنظيمية.	-6
0.000	*0.765	تسعى المؤسسة إلى تطوير الهيكل التنظيمي الحالي ليشمل كافة مهام وواجبات كل وظيفة بدقة.	-7
0.000	*0.650	تسعى المؤسسة الى تطوير ثقافة مساندة تعمل على تأكيد العدالة والمساواة بين العاملين.	-8
0.000	*0.523	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.	-9
0.000	*0.652	تعمل المؤسسة على تطوير كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.	-10
0.000	*0.714	تسعى المؤسسة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.	-11
0.000	*0.874	تعمل المؤسسة على تطوير القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.	-12
0.000	*0.635	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمؤسسة.	-13

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (10.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مجال العلاقات العامة والتشبيك" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 10.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور مجال العلاقات العامة والتشبيك والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.	
0.000	*0.741	تسعى المؤسسة إلى تقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.	-1
0.000	*0.625	تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.	-2
0.000	*0.789	تحافظ المؤسسة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية).	-3
0.000	*0.728	تعمل المؤسسة على امتلاك مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت...الخ) تعكس رسالتها وأهدافها.	-4
0.000	*0.674	تمتلك المؤسسة منظومة اتصال وتواصل فاعلة.	-5
0.000	*0.812	تقوم المؤسسة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف.	-6
0.000	*0.767	تعمل المؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.	-7

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

يوضح الجدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مجال القدرات التكنولوجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول 11.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور مجال القدرات التكنولوجية والدرجة الكلية للمجال.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.	
0.000	*0.874	تسعى المؤسسة إلى إدخال وتطوير تكنولوجيا مناسبة لتطوير الأداء الإدارى والفنى فى المؤسسة.	-1
0.000	*0.796	تتابع إدارة المؤسسة كل جديد فى مجال تكنولوجيا المعلومات.	-2
0.000	*0.685	تهتم الإدارة العليا بمتابعة الوسائل التكنولوجية للاستفادة منها فى العمل.	-3
0.000	*0.589	تحرص المؤسسة على امتلاك معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات.	-4
0.000	*0.714	يتم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجال تحسين جودة الخدمات التى تقدمها المؤسسة.	-5
0.000	*0.792	تسعى المؤسسة الى امتلاك تكنولوجيا معلومات تسهم فى غرس مفاهيم الثقة والدقة فى تقديم خدمات المؤسسة.	-6

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78.

ب. الصدق البنائي (Structure Validity):

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

يبين الجدول (12.3) أن جميع معاملات الارتباط فى جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

جدول 12.3: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الحوكمة) ومحور (تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية للاستبانة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المعايير	#
0.000	*0.700	المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة .	.1 الحوكمة
0.000	*0.829	المحور الثاني: الإفصاح والشفافية.	
0.000	*0.914	المحور الثالث: المساواة.	
0.000	*0.835	المحور الرابع: اتباع القواعد القانونية.	
0.000	*0.981	المحور الخامس: المعاملة العادلة والمتساوية.	
0.000	*0.817	المحور السادس: الفعالية والكفاءة.	
0.000	*0.926	اجمالي محور الحوكمة	
0.000	*0.898	المحور الأول: القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	.2 تنمية قدرات المؤسسات الأهلية
0.000	*0.912	المحور الثاني: القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).	
0.000	*0.899	المحور الثالث: مجال العلاقات العامة والتشبيك.	
0.000	*0.926	المحور الرابع: مجال القدرات التكنولوجية.	
0.000	*0.944	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية:	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349 ودرجة حرية 78

7.3 ثبات الاستبانة (Reliability)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار فى نتائج الاستبانة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (13.3).

جدول 13.3: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

#	المعايير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1.	المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة .	6	*0.826	0.828
	المحور الثاني: الإفصاح والشفافية.	7	*0.895	0.869
	المحور الثالث: المساءلة.	5	*0.903	0.911
	المحور الرابع: اتباع القواعد القانونية.	4	*0.944	0.932
	المحور الخامس: المعاملة العادلة والمتساوية.	6	*0.931	0.937
	المحور السادس: الفعالية والكفاءة.	9	*0.964	0.961
	إجمالي محور الحوكمة.	37	*0.924	0.936
2.	المحور الأول: القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	9	*0.862	0.865
	المحور الثاني: القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).	13	*0.892	0.901
	المحور الثالث: مجال العلاقات العامة والتشبيك.	7	*0.912	0.892
	المحور الرابع: مجال القدرات التكنولوجية.	6	*0.854	0.817
	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.	35	0.841	0.852
	إجمالي محاور الاستبانة.	72	*0.901	0.906

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (13.3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.901)، أما بطريقة التجزئة النصفية بلغت (0.906).

أما لمحاور الاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ محور الحوكمة وهي تتراوح بين (0.826-0.964) في حين لجميع المجالات (0.924)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج تتراوح بين (0.828-0.961) في حين لجميع المجالات (0.936).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ فكانت مرتفعة لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حيث بلغت (0.841)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.852).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول (14.3).

جدول 14.3: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعايير	#
0.342	0.930	6	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة .	.1 الحوكمة
0.078	1.274	7	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.	
0.434	0.871	5	المحور الثالث المساءلة.	
0.491	0.833	4	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.	
0.959	0.507	6	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.	
0.465	0.415	9	المحور السادس الفعالية والكفاءة.	
0.507	0.784	37	إجمالي محور الحوكمة.	

0.625	0.652	9	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	تنمية قدرات المؤسسات الأهلية	2.
0.741	0.685	13	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).		
0.412	0.581	7	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.		
0.635	0.632	6	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.		
0.507	0.417	35	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.		
0.847	0.623	72	إجمالي محاور الاستبانة.		

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (14.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، وتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test(K-S)) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 7- اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وهو تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانته الدراسة، فقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع:

جدول 1.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة	التكرار	
47.5	38	نكر
52.5	42	أنثى
%100.0	80	الإجمالي

من خلال الجدول (1.4) يتضح أن (47.5%) من افراد العينة هم من الذكور، بينما (52.5%) هن من الإناث. ويعزو الباحث ذلك أنّ هناك تغيير في نظرة المجتمع الفلسطيني نحو عمل المرأة، ودخول المرأة الى سوق العمل بشكل كبير لأن المجتمع الفلسطيني المدنى يتجه نحو التمكين والذي يعنى التأهيل والتدريب والتعليم والاندماج فى العمل وهذا يفضى إلى فكرة مفادها إلى تراجع الفكر التقليدى الإنمائى الذى لا يخدم توجهات التنمية بمفهومها الشامل والإنسانى، كما قد يرجع السبب فى ذلك إلى أنّ النسبة الأكبر من العاملين فى المنظمات الأهلية من النساء وهذا يعود الى طبيعة عمل المؤسسات وحاجتهم الكبيرة الى وجود العنصر النسائى، وهذا يعود لطبيعة عمل جمعية النور الخيرية كونها تقدّم خدمات لأهالى الأسرى والشهداء والجرحى وبالتالي فإن معظم متلقى الخدمة من هذه الجمعية من النساء وهذا يتطلب وجود عدد كبير من الإناث العاملات للتعامل مع هذه الفئات.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول 2.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل.	19	23.8
31-40 سنة.	45	56.2
41-50 سنة.	10	12.5
50 سنة فأكثر.	6	7.5
الإجمالى	80	100.0%

يتضح من الجدول (2.4) أنّ (80%) من المبحوثين من شريحة الموظفين العاملين فى جمعية النور الخيرية تقع أعمارهم فى الفئة العمرية أقل من (40) سنة، فى حين أن (20%) تقع أعمارهم فى الفئة العمرية أكثر من (41) سنة، من خلال ذلك نرى أنّ فئة الشباب تسيطر على الفئات العمرية لعينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المنظمات الأهلية فى قطاع غزة اعتمدت على توظيف فئة الشباب الواقعة ما بين (20-40) سنة، لما يملكه الشباب من طاقات وقدرات علمية، وعملية لازمة للعمل فى المنظمات الأهلية، إضافة إلى طبيعة عمل الجمعية والذي يقوم على البحث الميداني والذي يتطلب جهداً بدنياً وعقلياً وهذا يتوفر فى فئة الشباب دون غيرهم من الفئات العمرية الأخرى.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول 3.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
20.0	16	دبلوم فأقل.
70.0	56	بكالوريوس.
10.0	8	ماجستير.
--	--	دكتوراه فأعلى.
%100.0	80	الإجمالي

يتضح من الجدول (3.4) أنّ (20.0%) مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما (70.0%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (10.0%) ماجستير، وغياب درجة الدكتوراه من المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أغلبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس، لأنّ معظم الوظائف في المؤسسات الأهلية يشترط لها الحصول على الشهادة الجامعية الأولى، كما أنّ تنوع المؤهلات العلمية، ووجود عدد من المبحوثين حاصلين على درجة الماجستير، دليل على اهتمام المؤسسات الأهلية بتعيين أشخاص مؤهلين، وذوي شهادات عليا في الوظائف الإشرافية لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مبدأ الكفاءة والفعالية، والاستمرار في تقديم الخدمات لذوى أصحاب المصالح بها.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول 4.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
20.0	16	1-5 سنوات.
33.8	27	6-10 سنوات.
41.2	33	11-15 سنة.
5.0	4	16 فأكثر.
%100.0	80	الإجمالي.

يتضح من الجدول (4.4) أنّ (53.8%) سنوات خدمتهم في العمل من (1 - 10) سنوات، بينما (46.2%) سنوات خدمتهم في العمل (11) سنة فأكثر. ويعزو الباحث سيطرة مَنْ سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات الى أن جمعية النور الخيرية تتمدد وتكبر وفق هيكل وظيفي مبنٍ على توسع استراتيجية الجمعية في تقديم الخدمات، كما تتجه نحو تعيين الشباب في الوظائف لديها، وبالتالي نجد مَنْ سنوات خبرتهم أقل هم النسبة الأكبر، كما قد يعود إلى توسع وتطور عمل الجمعية، ومجالات تقديم الخدمة فيها مما أدى إلى استقدام موظفين جدد بين الفترة والأخرى، كما قد يعود هذا التنوع في سنوات الخدمة إلى اهتمام الجمعية باتجاه استقطاب الخريجين الجدد، مع الاحتفاظ بأصحاب الخبرات في مجال عمل الجمعية لإحداث نوع من التوازن في بيئة العمل.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول 5.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
21.2	17	مرشد اجتماعي.
11.2	9	باحث اجتماعي.
50.0	40	منصب إداري/رئيس قسم.
11.2	9	محاسب.
6.2	5	علاقات عامة وإعلام.
100.0%	80	الإجمالي:

يتضح من الجدول (5.4) أنّ (50.0%) مساهم الوظيفي إداري، و(21.2%) مساهم الوظيفي مرشد اجتماعي، (11.2%) باحث اجتماعي، و(11.2%) مساهم الوظيفي محاسب، و(6.2%) مساهم الوظيفي علاقات عامة وإعلام.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى التدرج الهرمي المنطقي في توزيع الوظائف حسب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، لأنّ طبيعة عمل المؤسسة تتطلب وظائف باحثين اجتماعيين، وإداريين أكثر من الوظائف الأخرى كالمحاسبين والعلاقات العامة، وهذا يعني أنّ جمعية النور الخيرية هي مؤسسة خدمتية تقدم الخدمات المتنوعة، مثل: الدعم المادي والمعنوي لأهالي الأسرى والشهداء والجرحي الفلسطينيين.

3.4 المحك المعتمد فى الدراسة

ولقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج، يحدد درجة الموافقة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) بحيث تعطى الدرجات، (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب مع التأكد من صدق وثبات الأداة.

وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، كما هو مبين فى الجدول التالي:

جدول 6.4: درجات مقياس الدراسة.

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدرجة	درجة الاستجابة
أكبر من 84%-100%	أكبر من 4.20-5	كبيرة جداً	أوافق بشدة.
أكبر من 68%-84%	أكبر من 3.40-4.20	كبيرة	أوافق.
أكبر من 52%-68%	أكبر من 2.60-3.40	متوسطة	محايد.
أكبر من 36%-52%	أكبر من 1.80-2.60	ضعيفة	لا أوافق.
من 20%-36%	من 1-1.80	ضعيفة جداً	لا أوافق بشدة.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان، ومستوى الفقرات فى كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (Ozen et al., 2012).

4.4 تحليل فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار (T) لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. واعتبرت الدرجة (3) هى الحياد وهى تمثل (60%) على مقياس الدراسة.

1. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول المتغير المستقل "الحوكمة"

أ. النتائج المتعلقة بالبعد الأول "مسؤوليات مجلس الإدارة".

جدول 7.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده مسؤوليات مجلس الإدارة.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة :
كبيرة	3	0.00	21.00	79.25	0.56	3.96	يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة في المؤسسة.
كبيرة	4	0.00	14.10	79.00	0.52	3.95	يتم الإشراف على تنفيذ الإدارة التنفيذية للأهداف الاستراتيجية بشكل سليم.
كبيرة	3 مكرر	0.00	13.97	79.25	0.58	3.96	يوجد اهتمام بتنفيذ القوانين، وحسن إدارة المؤسسة، وتنظيمها مما يقلل من المخاطر التي قد تعترض المؤسسة.
كبيرة	2	0.00	7.47	79.50	0.71	3.97	تتم مساءلة الإدارة التنفيذية عن أي خطأ يعترض عمل المؤسسة.
كبيرة	5	0.00	8.03	77.00	0.69	3.85	يهتم مجلس الإدارة بوجود الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة.
كبيرة	1	0.00	10.33	79.75	0.83	3.98	يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات، والمهام بما يخدم أهداف المؤسسة.
كبيرة		0.00	14.57	78.95	0.11	3.94	البعد الأول:

من الجدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة السادسة (يقوم مجلس الإدارة بتحديد، وتوزيع المسؤوليات والمهام بما يخدم أهداف المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.98) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (79.75%)، قيمة الاختبار (10.33) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ مجلس الإدارة يقوم بتحديد، وتوزيع المسؤوليات، والمهام وفقاً لهيكلية الوظيفة الخاصة بالمؤسسة، من أجل تطبيق مبدأ المساءلة والامتثال، وتحقيق الأهداف وفق قياس الأداء بما يخدم أهداف المؤسسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود هيكلية مرسومة، وواضحة فيما يخص توزيع الاختصاصات والمسؤوليات داخل المؤسسة، تحدد الوصف الوظيفي لطبيعة كل عمل يقوم به الموظف.

- احتلت الفقرة الخامسة (يهتم مجلس الإدارة بوجود الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.85) أى أنّ المتوسط الحسابي النسبي (77.00%)، قيمة الاختبار (8.03) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على اهتمام مجلس الإدارة بوجود الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى اهتمام مجلس إدارة المؤسسة بتطبيق الشفافية والنزاهة وهذا راجع إلى اهتمام مجلس الإدارة بمعيار الشفافية والنزاهة ولكن تعتبر هذه النتيجة غير كافية من وجهة نظر الباحث وعلى المؤسسة زيادة هذا الاهتمام ليصل إلى نسب أكبر مما خرجت به الدراسة.

بشكل عام يمكن القول: أنّ الوزن النسبي لإجمالي محور مسؤوليات مجلس الإدارة بلغ (3.94%) وبمتوسط بلغ (78.95)، وقيمة الاختبار (14.57) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ميتاني، وآخرون، 2016) والتي خلصت إلى توفر بعد مسؤوليات مجلس الإدارة في منظمات الأعمال الخيرية بدرجة متوسطة.

ب. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "الإفصاح والشفافية".

جدول 8.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد الإفصاح والشفافية.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
متوسطة	7	0.01	1.13	65.25	0.95	3.26	-1- تنشر المؤسسة تقاريرها المالية بشكل دوري وعلني.
كبيرة جداً	1	000.	1.62	98.75	7.94	4.93	-2- تنشر المؤسسة تقاريرها الإدارية بشكل دوري وعلني.
كبيرة	5	0.00	10.87	75.00	0.81	3.75	-3- تفصح المؤسسة عن أعمالها أمام الجهات ذات العلاقة.
كبيرة جداً	2	0.00	9.96	85.50	0.71	4.27	-4- تقوم المؤسسة بتتمة القيم الدينية والأخلاقية لمحاربة أي شبهة فساد.
كبيرة	3	0.00	8.33	78.25	0.74	3.91	-5- يوضح الدليل الخاص بالمستفيدين آليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.
كبيرة	4	0.01	2.56	76.25	0.74	3.81	-6- يتبنى المدراء نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين.
كبيرة	6	0.00	5.65	70.50	0.87	3.52	-7- تفصح المؤسسة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.
كبيرة		0.00	6.64	78.50	2.69	3.92	البعد الثاني

من الجدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية (تنشر المؤسسة تقاريرها الإدارية بشكل دوري وعلني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.93) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (98.75%)، قيمة الاختبار (1.62) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بنقل تقاريرها الإدارية بشكل دوري وعلني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بالإفصاح عن تقاريرها الإدارية لاحتواء هذه التقارير على جوانب سير العمل كافة، وتقارير الإنجاز وأداء العاملين في الأقسام في الجمعية، نظراً لاهتمامها بزيادة الشفافية في المؤسسة، ورغبة منها لإطلاع المساهمين على نتائج أعمالها الإدارية، بما يحقق المصداقية أمام المتبرعين أو المانحين.

- احتلت الفقرة الأولى (تنشر المؤسسة تقاريرها المالية بشكل دوري وعلني) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.26)، أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (65.25%)، قيمة الاختبار (1.13) وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.01) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تقوم بنشر التقارير المالية بشكل دوري وعلني داخلياً، ولكن بشكل غير كافٍ لعدم إطلاع جميع الموظفين على التقرير المالي لدى جمعية النور الخيرية، وهذا يخالف قواعد الإفصاح والشفافية كأحد أهم مبادئ الحوكمة، وقد يعود ذلك الى ضعف الرقابة من الجهات المنوط بها الرقابة على الجمعيات الخيرية، إضافة الى استئثار مجلس الإدارة بتفاصيل كل التقارير ومخرجاتها، وبالاحتفاظ بها مما انعكس سلباً عليها، إضافة إلى ما أكدته البنك الدولي وبعض المؤسسات الدولية على وجود بعض المخالفات الخاصة بالتمويل عبر القنوات الرسمية للمنظمات العاملة في فلسطين.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود الاهتمام الكافي من إدارة المؤسسة بالإفصاح عن تقاريرها المالية، أو قد يعود الى أن المؤسسة ليست بحاجة للإفصاح عن معلوماتها المالية للجميع، وتكتفي بالإفصاح عنها للجهات ذات العلاقة مثل: وزارة الداخلية أو المانحين والمساهمين في إيرادات المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي محور الإفصاح والشفافية بلغ (78.50%) وبمتوسط بلغ (3.92)، وقيمة الاختبار (6.64) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى توافر بعد الشفافية في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، ودراسة (الحو، 2012) والتي خلصت الى توافر الشفافية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ميتاني، وآخرون، 2016) والتي خلصت الى توافر بعد الإفصاح والشفافية في منظمات الأعمال الخيرية بدرجة متوسطة.

ت.النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: "المساءلة".

جدول 9.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده المساءلة.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثالث المساءلة:
كبيرة	3	0.00	3.37	74.25	0.78	3.71	-1 تمتلك المؤسسة نظاماً مناسباً للرقابة، والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية.
كبيرة	4	00.0	1.92	69.25	0.87	3.46	-2 توفر المؤسسة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين، وهيئات، ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.
كبيرة	2	0.61	-0.51	76.00	0.83	3.8	-3 يستطيع أى موظف فى المؤسسة الإبلاغ عن أى مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته، ويعاقب الفاعل حسب القانون.
كبيرة	4 مكرر	0.00	7.40	69.25	0.91	3.46	-4 تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين، يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.
كبيرة	1	0.00	10.33	80.00	0.67	4.00	-5 يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والأقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.
كبيرة		0.00	3.23	73.75	0.09	3.68	البعد الثالث

من الجدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الخامسة (يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والأقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوى (4.00) أى أنّ المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، قيمة الاختبار (10.33) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ الموظفين يقدمون تقارير دورية للإدارة العليا، لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الإدارة العليا للمؤسسة تهتم بمتابعة المشاريع كافة والتي تنفذها المؤسسة، ولذلك فهي تطلب تقارير عمل دورية من الموظفين لمتابعة سير عمل المشاريع ومحاولة تفادي أي أخطاء، وتصحيحها إن وجدت.

- احتلت الفقرة الثانية، والرابعة (توفر المؤسسة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها)، (تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.46) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (69.25%)، وقيمة الاختبار (1.92) للفقرة الثانية، و(7.40) للفقرة الرابعة والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات.

ويعزو الباحث إلى ما تتمتع به المؤسسة من نزاهة وشفافية في عملها، وبالتالي فهي لا تمنع في استقبال أي جهة رقابية، أو مختصين للاطلاع على عمل المؤسسة، كما أنها تفتح المجال للمواطنين للاستفسار عن عمل المؤسسة، وتقديم الشكاوى ومناقشتها لتوفير أفضل خدمة للمواطن.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي محور المساءلة بلغ (73.75%) وبمتوسط بلغ (3.68)، وقيمة الاختبار (3.23) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى توفر بعد المساءلة في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، ودراسة (الطو، 2012) والتي خلصت الى وجود نظام مساءلة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

ت.النتائج المتعلقة بالبعد الرابع " اتباع القواعد القانونية".

جدول 10.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعـد اتّباع القواعد القانونية.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية:
كبيرة	3	0.00	3.11	76.50	0.92	3.82	1- تتلاءم الأنظمة المالية والإدارية الخاصة بالمؤسسة مع حجم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة.
كبيرة	1	00.0	1.85	79.75	0.60	3.98	2- تتناسب لوائح المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
كبيرة	2	0.61	0.12	77.50	0.81	3.87	3- تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة، وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.
كبيرة	4	0.00	6.33	73.75	0.70	3.68	4- يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.
كبيرة		0.00	2.65	76.87	0.13	3.84	البعـد الرابع

من الجدول (10.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثانية (تتناسب لوائح المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.98) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (79.75%)، وقيمة الاختبار (1.85) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ اللوائح الداخلية للمؤسسة تتناسب مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ لدى المؤسسة خطة استراتيجية مناسبة لطبيعة عمل المؤسسة، كما أنّ إدارة المؤسسة عند وضعها للوائح الداخلية اللازمة لسير العمل تراعى تناغم تلك اللوائح مع الأهداف التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وبما يتلائم مع رسالة ورؤية المؤسسة.

- احتلت الفقرة الرابعة (يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.68) أي أنّ

المتوسط الحسابى النسبى (73.75%)، وقيمة الاختبار (6.33) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات، وهذا يدل على أن مجلس إدارة المؤسسة يلتزم بالنظام الأساسى الخاص بالمؤسسة، فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.

ويعزو الباحث إلى أن المؤسسة لديها نظام أساسى وقواعد حاكمة مكتوبة وواضحة للجمعية ملزمة لجميع الأطراف، بما فيهم مجلس الإدارة وبالتالي لا يستطيع أى شخص مهما كانت صفته داخل المؤسسة تجاوز هذا النظام ومخالفته، كما أن هذا النظام يوضح كافة الصلاحيات لأعضاء مجلس الإدارة ويحدد الآليات الواجب اتباعها لانتخابهم.

بشكل عام يمكن القول: إن الوزن النسبى لإجمالى محور اتباع القواعد القانونية بلغ (76.87%) وبمتوسط بلغ (3.84)، وقيمة الاختبار (2.65) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحودح، 2014) والتي خلصت الى توافر بُعد تطبيق الأنظمة الداخلية فى المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، ودراسة (الحو، 2012) والتي خلصت الى تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) فى المنظمات غير الحكومية فى قطاع غزة بدرجة كبيرة.

ت.النتائج المتعلقة بالبعد الخامس "المعاملة العادلة والمتساوية".

جدول 11.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعد المعاملة العادلة والمتساوية.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبى %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
كبيرة	2	0.00	1.36	79.75	0.78	3.98	1- تراعى المؤسسة مبدأ العدالة الاجتماعية فى تصميم وتنفيذ البرامج المشاريع التنموية الخاصة بها.
كبيرة	3	00.0	2.36	74.25	0.84	3.71	2- تتيح المؤسسة فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين فى الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.

كبيرة	1	0.00	3.65	81.00	0.79	4.05	3- تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.
كبيرة	6	0.00	4.53	69.25	0.96	3.46	4- تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات، والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.
كبيرة	4	0.00	1.25	71.00	0.85	3.55	5- تراعى المؤسسة المساواة في الجنس للمستفيدين من أنشطتها.
كبيرة	5	0.00	1.37	70.00	0.82	3.50	6- يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.
كبيرة		0.00	2.63	74.20	0.06	3.71	البعد الخامس

من الجدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة (تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.05) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (81.00%)، وقيمة الاختبار (3.65) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تحرص على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص المؤسسة على تقديم خدماتها كافة بالشكل المطلوب، والملائم للمستفيدين كافة والتي تنطبق عليهم الشروط دون تمييز أو أي اعتبارات أخرى غير الشروط الموضوعية لتقديم الخدمات في المؤسسة.

- احتلت الفقرة الرابعة (تؤدي المؤسسة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.46) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (69.25%)، وقيمة الاختبار (4.53) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تؤدي خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية، ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة بدراسة الحاجات، والمتطلبات الضرورية للمواطنين، نظراً لاستهداف الجمعية فئات محددة من المجتمع (الأسرى، والشهداء، والجرحى) وهذا يؤدي إلى سرعة المؤسسة في فهم حاجات، ومتطلبات كل الفئات، والاستجابة السريعة لها، لكي تقوم بملاءمة خدماتها مع تلك الاحتياجات والمتطلبات للفئات المستهدفة.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي محور المعاملة العادلة والمتساوية بلغ (74.20%) وبمتوسط بلغ (3.71)، وقيمة الاختبار (2.63) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة في تحقيق العدالة والمساواة في تقديم المشاريع، ومعاملة متلقى الخدمة، ومعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم وتلبيتها بالوقت المناسب، نظراً لاهتمام الجمعية بفئات محددة دون غيرها من الفئات الأخرى وهي (الشهداء، والأسرى، والجرحى).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى توافر بُعد العدل والمساواة في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، ومع دراسة (الطو، 2012) والتي خلصت الى تحقيق العدل والمساواة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

ت.النتائج المتعلقة بالبعد السادس "الفعالية والكفاءة".

جدول 12.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد الفعالية والكفاءة.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور السادس الفعالية والكفاءة:
كبيرة	8	0.00	1.32	72.75	0.75	3.63	-1 يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.
كبيرة	7	00.0	1.25	75.5	0.79	3.77	-2 تتصف اللوائح الإدارية في المؤسسة ببساطتها.
كبيرة	1	0.00	1.06	80.0	0.71	4.00	-3 يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المؤسسة.
كبيرة	4	0.00	1.68	77.25	0.70	3.86	-4 تحقق اللوائح الإدارية في المؤسسة الأهداف التنظيمية المحددة.

كبيرة	6	0.00	3.65	76.50	0.70	3.82	تتسم اللوائح الإدارية في المؤسسة بالمرونة في حل مشكلات العمل اليومية.	-5
كبيرة	6 مكرر	0.00	5.36	76.50	0.59	3.82	يوجد اهتمام ومتابعة من الإدارة لجودة اللوائح الادارية.	-6
كبيرة	2	0.00	1.84	79.25	0.66	3.96	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	-7
كبيرة	3	0.00	3.36	78.00	0.66	3.90	تقدم اللوائح الإدارية الدعم لقرارات المدراء في الإدارة العليا.	-8
كبيرة	5	0.00	4.68	77.00	0.76	3.85	توفر اللوائح الإدارية البيئة المناسبة لمراحل اتخاذ القرار.	-9
كبيرة		0.00	1.65	76.97	0.06	3.84	البعد السادس	

من الجدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة: (يوجد هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.00) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (80.00%)، وقيمة الاختبار (1.06) القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة لديها هيكل تنظيمي ملائم للوائح الإدارية في المؤسسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة بوجود هيكل تنظيمي انسيابي ومناسب، وملائم لطبيعة العمل يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها، وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي يتم وضعها، كما قد يعود إلى وجود إطار هيكلي، يحدد كيفية توزيع الأنشطة، التي تم تحديدها أثناء التخطيط، وتوزيعها على الأفراد في المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية بما يحقق الكفاءة والفعالية.

- احتلت الفقرة الأولى (يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.63) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (72.75%)، وقيمة الاختبار (1.32) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرات، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تصدر تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ لدى المؤسسة نظام تقييم سليم يساعد في إصدار تقارير متنوعة وكافية عن كفاءة اللوائح الإدارية التي تستخدمها المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي محور الفعالية والكفاءة، والمتساوية بلغ (76.97%) وبمتوسط بلغ (3.84)، وقيمة الاختبار (1.65) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى توافر بعد الكفاءة والفعالية في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، وتتفق مع ودراسة (الحو، 2012) والتي خلصت إلى توافر الفاعلية والكفاءة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

نتائج مجالات محور الحوكمة:

جدول 13.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور الحوكمة.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجمالي محور الحوكمة
كبيرة	1	0.00	14.57	78.95	0.11	3.94	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
كبيرة	2	0.00	6.64	78.50	2.69	3.92	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
كبيرة	6	0.00	3.23	73.75	0.09	3.68	المحور الثالث المساءلة.
كبيرة	4	0.00	2.65	76.87	0.13	3.84	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.
كبيرة	5	0.00	2.63	74.20	0.06	3.71	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
كبيرة	3	0.00	1.65	76.97	0.06	3.84	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
كبيرة		0.00	8.79	76.40	0.64	3.82	إجمالي محور الحوكمة.

من الجدول (13.4) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع محاور الحوكمة يساوى (3.82) أى أن الوزن النسبي (76.40)، وقيمة الاختبار (8.79) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على

محور الحوكمة بشكل عام، وهذا يعني أن درجة توافر أبعاد الحوكمة في جمعية النور كان بدرجة كبيرة.

- ترتيب الأبعاد الستة تنازلياً حسب الوزن النسبي على النحو التالي: مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، الفعالية والكفاءة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، المساءلة.

- تتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة بين (3.94) كحد أعلى لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة، و(3.68) كحد أدنى لبعد المساءلة، وتعنى هذه النتيجة أن أبعاد الحوكمة في جمعية النور الخيرية تتواجد جميعها بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد اهتمام الجمعية بمبادئ الحوكمة، كونها إحدى الجمعيات الفاعلة في المجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحودح، 2014) والتي خلصت الى توافر أبعاد الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية بدرجة كبيرة، ودراسة (الحو، 2012) والتي خلصت الى توافر مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ميتاني، وآخرون، 2016) والتي خلصت الى توافر مبادئ الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية بدرجة متوسطة.

2. تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني المتغير التابع " قدرات المؤسسات الاهلية". النتائج المتعلقة بالبعد الأول "القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي".

جدول 14.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:
كبيرة	1	0.00	4.39	82.00	0.68	4.10	يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة.
كبيرة	4	0.00	1.71	76.50	0.72	3.82	تشارك المؤسسة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية.
كبيرة	8	0.01	2.04	72.50	0.60	3.62	تعمل المؤسسة على إجراء تحليل داخلي وخارجي لواقع اعمالها.
كبيرة	7	0.00	3.38	74.00	0.60	3.70	تأخذ المؤسسة توجهات واهتمامات المستفيدين عند وضع خطتها الاستراتيجية.
كبيرة	4	0.16	1.39	76.50	0.67	3.82	تتبنى إدارة المؤسسة سياسات داعمة لتطبيق الخطة

	الاستراتيجية.							مكرر	
6-	تعمل المؤسسة على خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	3.85	0.69	77.00	5.13	0.00	2	كبيرة	
7-	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	3.80	0.56	76.00	1.32	0.00	6	كبيرة	
8-	تعمل المؤسسة على تطور البرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.83	0.73	76.75	1.29	0.02	3	كبيرة	
9-	تعمل المؤسسة على تقييم دوري للخطة الاستراتيجية.	3.81	0.69	76.25	4.27	0.00	5	كبيرة	
	إجمالي البعد:	3.81	0.06	76.38	0.81	0.00		كبيرة	

من الجدول (14.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.10) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (82.00%)، وقيمة الاختبار (4.39) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على وجود خطة استراتيجية لدى المؤسسة.

يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة بوجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى اشتراط معظم الجهات الرسمية، وكذلك جهات التمويل الخارجية بضرورة وجود خطة استراتيجية واضحة، تسعى الجمعية من خلالها إلى تحديد أنشطتها المستهدفة، وأهدافها المستقبلية التي تريد الوصول إليها خلال فترة زمنية مستقبلية محددة.

- احتلت الفقرة الثالثة (تعمل المؤسسة على إجراء تحليل داخلي وخارجي لواقع أعمالها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.62) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (72.50%)، وقيمة الاختبار (2.04) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تعمل على إجراء تحليل داخلي وخارجي لواقع أعمالها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بتحليل بيئة المؤسسة لتحديد احتياجاتها والعمل على تحسين نظام العمل في المؤسسة، إضافة إلى أنّ من أهم خطوات وضع الاستراتيجية هي عملية التحليل البيئي، والتي يتم القيام بها بتلقائية، والتي يتخللها دراسة البيئة الخارجية، وتحديد الفرص

والتهديدات، ودراسة البيئة الداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف والموائمة بين تلك المتغيرات والعوامل المختلفة، لضمان سير ونجاح عمل المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي بُعد القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي بلغ (76.38%) وبمتوسط بلغ (3.81)، وقيمة الاختبار (0.81) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا البعد.

ويعزو الباحث ذلك الى أن الجمعية ذات طابع خيرى بالدرجة الأولى، وتسعى الى تقديم خدمات لفئات هامة في المجتمع الفلسطيني، وهي بحاجة ماسة ومستمرة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى وعي وإيمان الإدارة والعاملين فيها إلى أنّ التخطيط الإستراتيجي أصبح مطلباً رئيساً لدى كافة المعنيين وجوده يمثل نقطة قوة وانطلاقة نحو تحقيق أهداف الجمعية.

النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: "القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظيمي)".

جدول 15.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظيمي).

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).
كبيرة	1	0.01	2.62	79.50	0.63	3.97	تعمل المؤسسة على تطوير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز أعمالها بكفاءة.
كبيرة	2	0.03	1.08	78.25	0.73	3.91	تعمل المؤسسة على توفير كافة التجهيزات الملائمة لأعمالها الإدارية.
كبيرة	9	0.00	0.74	75.00	0.70	3.75	يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.
كبيرة	3	0.00	0.06	78.00	0.62	3.90	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لكافة لتحسين الأداء التنظيمي.
كبيرة	7	0.00	3.61	76.25	0.78	3.81	تصمم المؤسسة عملياتها الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف).
كبيرة	8	0.00	1.41	76.00	0.60	3.80	يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية.
كبيرة	6	0.00	0.84	76.50	0.61	3.82	تسعى المؤسسة إلى تطوير الهيكل التنظيمي الحالي ليشمل كافة

							مهام وواجبات كل وظيفة بدقة.
كبيرة	11	0.00	8.50	72.50	0.89	3.62	تسعى المؤسسة الى تطوير ثقافة مساندة تعمل على تأكيد العدالة والمساواة بين العاملين.
كبيرة	4	0.00	4.30	77.25	0.85	3.86	تسعى إدارة المؤسسة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.
كبيرة	10	0.00	4.63	74.00	0.87	3.70	تعمل المؤسسة على تطوير كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.
كبيرة	9 مكرر	0.00	3.69	75.00	0.98	3.75	تسعى المؤسسة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.
كبيرة	5	0.00	2.65	77.00	0.84	3.85	تعمل المؤسسة على تطوير القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.
كبيرة	12	0.00	1.32	72.25	0.80	3.61	يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمؤسسة.
كبيرة		0.00	1.41	75.96	0.12	3.79	إجمالي البعد:

من الجدول (15.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تعمل المؤسسة على تطوير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز أعمالها بكفاءة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.97) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (79.50%)، وقيمة الاختبار (2.62) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تعمل على تطوير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز أعمالها بكفاءة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان المؤسسة بأنّ وجود مناخ تنظيمي ملائم ومحدد الملامح من شأنه أنّ يساهم في إنجاز العمل بالشكل المطلوب، والذي يحقق تطلعات العاملين ويساعد على إخراج طاقاتهم في العمل.

- احتلت الفقرة الثامنة (تسعى المؤسسة الى تطوير ثقافة مساندة تعمل على تأكيد العدالة والمساواة بين العاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.62) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (72.50%)، وقيمة الاختبار (8.50) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تسعى الى تطوير ثقافة مساندة تعمل على تأكيد العدالة، والمساواة بين العاملين.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المؤسسة بوجود ثقافة تنظيمية أخلاقية داعمة، وتساعد على تحقيق العدالة والمساولة بين العاملين دون أي تحيز.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبي لإجمالي لبعده القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظمي) بلغ (75.96%)، وبمتوسط بلغ (3.79)، وقيمة الاختبار (1.41) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.00) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

النتائج المتعلقة بالبعد الثالث " مجال العلاقات العامة والتشبيك".

جدول 16.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعده مجال العلاقات العامة والتشبيك.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
كبيرة	4	0.00	1.28	73.25	0.76	3.66	1- تسعى المؤسسة إلى تقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.
كبيرة	2	0.00	4.65	73.75	0.80	3.68	2- تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.
كبيرة	1	0.01	2.84	79.75	0.75	3.98	3- تحافظ المؤسسة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية).
متوسطة	6	0.00	1.89	66.75	1.09	3.33	4- تعمل المؤسسة على امتلاك مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت...الخ) تعكس رسالتها وأهدافها.
كبيرة	4 مكرر	0.01	1.92	73.25	0.72	3.66	5- تمتلك المؤسسة منظومة اتصال وتواصل فاعلة.
كبيرة	5	0.00	1.02	69.50	0.91	3.47	6- تقوم المؤسسة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف.
كبيرة	3	0.00	1.68	73.50	0.79	3.67	7- تعمل المؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.
كبيرة		0.00	2.36	72.82	0.12	3.64	إجمالي البعد:

من الجدول (16.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة (تحافظ المؤسسة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية)) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوى (3.98) أى أنّ المتوسط الحسابي النسبي

(79.75%)، وقيمة الاختبار (2.84) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحافظ على علاقات حسنة مع منظمات أخرى حكومية وأهلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بالتشبيك مع المنظمات المختلفة، سواء الحكومية أو الأهلية، ولديها قسم خاص (العلاقات العامة والاعلام)، مهمته التواصل مع تلك المنظمات بغرض التشبيك مع تلك المؤسسات للاستفادة من خبراتها فى تطوير أعمال المؤسسة.

- احتلت الفقرة الرابعة (تعمل المؤسسة على امتلاك مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت،...) (تعكس رسالتها وأهدافها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى يساوى (3.33) أى أن المتوسط الحسابى النسبى (66.75%)، وقيمة الاختبار (1.89) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على امتلاك مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت،...) تعكس رسالتها وأهدافها إلا أنها ثابتة الإصدار دون تغيير.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تقدم خدماتها بصورة ثابتة، ولمجموعة محددة من المنتفعين مما حدّ من تطوير المواد وتحديثها.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبى الإجمالى لبعدها مجال العلاقات العامة والتشبيك بلغ (72.82%) وبمتوسط بلغ (3.64)، وقيمة الاختبار (2.36) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.00) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

النتائج المتعلقة بالبعد الرابع مجال القدرات التكنولوجية".

جدول 17.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها مجال القدرات التكنولوجية.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
كبيرة	1	0.00	2.36	78.75	0.80	3.93	تسعى المؤسسة إلى إدخال وتطوير تكنولوجيا مناسبة لتطوير الأداء الإداري والفني في المؤسسة.
كبيرة	3	0.00	1.81	75.00	0.94	3.75	تتابع إدارة المؤسسة كل جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات.
كبيرة	4	0.01	0.69	74.50	0.82	3.72	تهتم الإدارة العليا بمتابعة الوسائل التكنولوجية للاستفادة منها في العمل.
كبيرة	2	0.00	1.59	75.75	0.75	3.78	تحرص المؤسسة على امتلاك معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات.
كبيرة	5	0.01	1.97	73.25	0.79	3.66	يتم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
كبيرة	4 مكرر	0.00	2.01	74.50	0.92	3.72	تسعى المؤسسة إلى امتلاك تكنولوجيا معلومات تساهم في غرس مفاهيم الثقة والدقة في تقديم خدمات المؤسسة.
كبيرة		0.00	1.97	75.29	0.07	3.76	إجمالي البعد:

من الجدول (17.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى (تسعى المؤسسة إلى إدخال وتطوير تكنولوجيا مناسبة لتطوير الأداء الإداري والفني في المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (3.93) أي أنّ المتوسط الحسابي النسبي (78.75%)، قيمة الاختبار (2.36) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى إدخال وتطوير تكنولوجيا مناسبة لتطوير الأداء الإداري والفني في المؤسسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان وإدراك إدارة المؤسسة بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأداء الإداري والفني فهي لذلك تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية كافة التي تساعد على تطوير أدائها.

- احتلت الفقرة الخامسة (يتم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.66) أي أنّ المتوسط

الحسابى النسبى (73.25%)، وقيمة الاختبار (1.97) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أنه يتم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجال تحسين جودة الخدمات التى تقدمها المؤسسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدراك المؤسسة بأهمية استخدام تكنولوجيا فى تحسين جودة الخدمات، وفى تسهيل تقديمها، ووصولها الى كافة المستفيدين بجودة عالية، وبوقت قصير، مما يزيد من السرعة والجودة فى تقديم الخدمات المقدمة من الجمعية.

بشكل عام يمكن القول: إنّ الوزن النسبى الإجمالى لبعد القدرات التكنولوجية بلغ (75.29%) وبمتوسط بلغ (3.76)، وقيمة الاختبار (1.97) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.00) لذلك تعتبر فقرات هذا المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعنى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذا المحور.

نتائج مجالات محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية:

جدول 18.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

درجة الموافقة	الترتيب	المعنوية p-value	قيمة الاختبار	الوزن النسبى %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	إجمالى محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية	
كبيرة	1	0.00	0.81	76.38	0.06	3.81	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجى.	-7
كبيرة	2	0.00	1.41	75.96	0.12	3.79	المحور الثانى القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظمى).	-8
كبيرة	4	0.00	2.36	72.82	0.12	3.64	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.	-9
كبيرة	3	0.00	1.97	75.29	0.07	3.76	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.	-10
كبيرة		0.00	7.25	75.00	0.03	3.75	إجمالى محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.	

من الجدول (18.4) يتبين ما يلى:

- المتوسط الحسابى لجميع محاور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية يساوى (3.75) أى أنّ الوزن النسبى (75.00)، وقيمة الاختبار (7.25) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى (0.000) لذلك

تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعنى أنّ هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على محاور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية بشكل عام، وهذا يعنى أنّ درجة توفر أبعاد تنمية قدرات المؤسسات الأهلية كان موجود بدرجة كبيرة.

- ترتيب الأبعاد الأربعة تنازلياً حسب الوزن النسبي على النحو التالى: القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظمي)، مجال القدرات التكنولوجية، مجال العلاقات العامة والتشبيك.

- تتراوح المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة بين (3.81) كحد أعلى لبعد القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، و(3.64) كحد أدنى لبعد مجال العلاقات العامة والتشبيك، وتعنى هذه النتيجة أنّ أبعاد تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تتواجد جميعها بدرجة كبيرة.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسة الأولى):
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

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

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين أبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الرؤية الاستراتيجية) وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة .

جدول 19.4: معامل الارتباط بين أبعاد الحوكمة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.813	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الرؤية الاستراتيجية) وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

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

يبين الجدول (19.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.813، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الرؤية الاستراتيجية) وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

جدول 20.4: معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.554	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

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

يبين الجدول (20.4) أنّ معامل الارتباط يساوى 0.554، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00 وهى أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

جدول 21.4: معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.698	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

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

يبين الجدول (21.4) أنّ معامل الارتباط يساوى 0.698، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00، وهى أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

جدول 22.4: معامل الارتباط بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.835	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية فى قطاع غزة.

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

يبين الجدول (22.4) أنّ معامل الارتباط يساوى 0.835، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتّباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

جدول 23.4: معامل الارتباط بين اتّباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.785	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتّباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

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

يبين الجدول (23.4) أنّ معامل الارتباط يساوى (0.785)، وأنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوى 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين اتّباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعاملة العادلة والمتساوية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

جدول 24.4: معامل الارتباط بين المعاملة العادلة والمتساوية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.793	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعاملة العادلة والمتساوية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

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

يبين الجدول (24.4) أنّ معامل الارتباط يساوى (0.793)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المعاملة العادلة والمتساوية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

جدول 25.4: معامل الارتباط بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.712	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

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

يبين الجدول (25.4) أنّ معامل الارتباط يساوى (0.712)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) على تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد محور الحوكمة في تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.264	1.120	.077	المقدار الثابت	0.000	3	الانحدار	1007.5	*0.911	*0.954	تنمية قدرات المؤسسات الأهلية
.000	21.718	.475	مسؤوليات مجلس الإدارة							
.000	9.897	.225	الإفصاح والشفافية							
.000	9.592	.249	المساءلة							
.000	11.326	.214	اتباع القواعد القانونية		297	البواقي				
.000	10.326	.206	المعاملة العادلة والمساوية							
.000	14.311	.269	الفعالية والكفاءة							

للقوف على مستوى تأثير أبعاد الحوكمة: (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمساوية، الفعالية والكفاءة) مُجمعة على تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Stepwise) أنّ تنمية قدرات المؤسسات الأهلية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية، وذو دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة).

ب- أظهرت نتائج التحليل أنّ معامل الارتباط بلغت (0.954)، في حين بلغ معامل التحديد المعدل (0.911) وهذا يعنى أنّ (91.1%) من التغير في تنمية قدرات المؤسسات الأهلية يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية: (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) والباقي (8.9%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول أبعاد الحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد الحوكمة تعزى لمتغير (النوع).

جدول 27.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات محور الحوكمة حسب النوع.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.325	0.985	3.48	3.56	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
0.036	2.108	3.13	3.32	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
0.537	0.619	3.11	3.17	المحور الثالث المساءلة.
0.412	1.325	3.65	3.12	المحور الرابع اتّباع القواعد القانونية.

0.321	0.694	3.10	3.54	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
0.214	1.369	3.09	3.65	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
0.167	1.384	3.26	3.39	إجمالي محور الحوكمة:

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي المحور (إجمالي محور الحوكمة) فقد كانت قيمة المعنوية (0.167) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة تعزى لمتغير النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يمتلكون رؤى متشابهة حول الحوكمة بغض النظر عن النوع سواء أكان ذكر أم أنثى وذلك يعني لا توجد فروق بحسب النوع حول آراء عينة الدراسة لموضوع الحوكمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير النوع.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الحوكمة تعزى لمتغير (العمر).

جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب العمر.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار t	المتوسطات				المجال
		من 51 سنة فأكثر	من 41-50 سنة	31 - أقل من 40 سنة	30 سنة فأقل	
0.295	1.242	3.60	3.63	3.47	3.56	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
0.141	1.321	3.54	3.65	3.51	3.52	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
0.421	1.202	3.62	3.14	3.25	3.41	المحور الثالث المساءلة.
0.236	1.361	3.65	3.42	3.65	3.14	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.

0.027	3.105	3.43	3.40	3.15	3.24	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
0.640	.563	3.23	3.18	3.10	3.29	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
0.186	1.613	3.51	3.40	3.35	3.36	إجمالي محور الحوكمة:

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور الحوكمة) فقد كانت قيمة المعنوية (0.186) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ فئة المبحوثين يخضعون لنفس البيئة والمناخ التنظيمي، كما أنّ غالبية العينة يدركون أهمية توافر مبادئ الحوكمة في الجمعية بغض النظر عن العمر، إضافة إلى أنّ طبيعة عمل الجمعية يقوم بالأساس على القيم والمبادئ والأخلاق نظراً لاستهدافه فئات مهمة في المجتمع ك(الشهداء والجرحى والأسرى) والذي يتطلب نظرة إنسانية وعدالة ومساواة بين المستفيدين كافة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحود، 2014) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الحوكمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.547	0.710	3.46	3.57	3.56	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
0.132	1.888	3.17	3.28	3.50	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
0.094	2.150	2.99	3.21	3.31	المحور الثالث المساءلة.
0.145	1.654	3.41	3.25	3.21	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.

0.412	1.874	3.67	3.47	3.84	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
0.178	3.654	3.59	3.61	3.41	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
0.128	1.924	3.38	3.39	3.47	إجمالي محور الحوكمة:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور الحوكمة) حيث كانت قيمة المعنوية (0.128) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ معظم المبحوثين حاصلون على درجات علمية عليا، هذا من شأنه أن يظهر إدراكهم الواضح والمتشابه نحو مبادئ الحوكمة، وضرورة توافرها في الجمعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي خلصت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الحوكمة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	من 6-10 سنوات	1-5 سنوات	
0.152	1.776	3.59	3.44	3.56	3.78	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
0.479	0.829	3.3	3.18	3.34	3.28	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
0.093	2.161	3.13	3.03	3.31	3.38	المحور الثالث المساءلة.
1.570	1.365	3.65	3.54	3.25	3.65	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.
1.021	2.041	3.22	3.74	3.47	3.47	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
0.974	1.547	3.71	3.47	3.85	3.81	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
0.165	1.722	3.43	3.40	3.46	3.56	إجمالي محور الحوكمة:

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور الحوكمة) فقد كانت قيمة المعنوية (0.165) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث عدم تأثر إجابات المبحوثين حول الحوكمة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لأن سنوات الخدمة للمبحوثين متقاربة والتفاوت ضئيل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحودح، 2014) والتي خلصت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الحوكمة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور الحوكمة حسب المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		علاقات عامة وإعلام	محاسب	إداري	باحث اجتماعي	مرشد اجتماعي	
0.699	0.601	3.66	3.24	3.52	3.55	3.55	المحور الأول مسؤوليات مجلس الإدارة.
0.148	1.647	3.64	3.31	3.21	3.22	3.33	المحور الثاني الإفصاح والشفافية.
0.072	2.047	3.48	3.29	3.11	3.06	3.27	المحور الثالث المساءلة.
0.651	1.365	3.35	3.19	3.36	3.63	3.01	المحور الرابع اتباع القواعد القانونية.
0.065	1.325	3.56	3.52	3.71	3.14	3.21	المحور الخامس المعاملة العادلة والمتساوية.
0.412	2.325	3.41	3.41	3.17	3.80	3.41	المحور السادس الفعالية والكفاءة.
0.178	1.559	3.59	3.28	3.28	3.28	3.38	إجمالي محور الحوكمة:

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار "التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور الحوكمة) حيث كانت قيمة المعنوية (0.178) مما

يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع كل الموظفين لنفس البيئة التنظيمية في كل مناصبهم، بغض النظر أكان باحثاً اجتماعياً، أو مرشداً، أو إدارياً، أو محاسباً، أو موظف علاقات عامة، كما قد يعود ذلك إلى أنّ غالبية المبحوثين كانوا من الوظائف الإدارية وبالتالي ينعكس على فهمهم لمبادئ الحوكمة، وضرورة تبنيها في المنظمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير (النوع).

جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب النوع.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
1.365	1.322	3.12	3.25	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
0.365	1.021	3.10	3.14	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).
0.841	0.369	3.14	3.25	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
1.321	0.874	3.36	3.22	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
0.632	0.279	3.18	3.21	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المحور (إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) حيث كانت قيمة المعنوية (0.632)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير النوع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة يمتلكون رؤى متشابهة حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية، بغض النظر عن النوع سواء أذكر أم أنثى؟، وذلك يعني أنه لا توجد فروق بحسب النوع حول آراء عينة الدراسة لموضوع تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير (العمر).

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب العمر.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار t	المتوسطات				المجال
		من 51 سنة فأكثر	من 41- أقل من 50 سنة	31- أقل من 40 سنة	30 سنة فأقل	
0.544	1.321	3.17	3.74	3.04	3.52	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
0.988	0.471	3.22	3.24	3.45	3.41	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).
0.366	1.236	3.48	3.45	3.47	3.36	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
0.357	1.412	3.01	3.17	3.17	3.41	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
0.253	1.401	3.22	3.40	3.28	3.42	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) فقد كانت قيمة المعنوية (0.253) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك الى أنّ فئة المبحوثين كانوا من فئة الموظفين الذين يتمتعون بأعمار متقاربة إلى حد ما، فقد كانت غالبية العينة المستطلعة من فئة الأعمار (31-40) سنة وفئة (41-50) سنة وهي فئات عمرية قريبة من بعضها، وبالتالي هناك تقارب سني بينهم، كما أنّ وظائفهم في معظمها متقاربة، وبالتالي كانت أراؤهم حول موضوع تنمية قدرات المؤسسات الأهلية متقاربة إلى حد ما.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب المؤهل العلمي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.654	1.365	3.74	3.87	3.32	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
0.132	2.654	3.56	3.74	3.21	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).
0.562	1.329	3.17	3.16	3.14	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
0.174	2.387	3.58	3.85	3.58	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
0.264	3.043	3.51	3.65	3.31	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) حيث كانت قيمة المعنوية (0.264) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ من يحملون درجة البكالوريوس كانوا يمثلون الغالبية، فقد بلغت نسبة من يحملون درجة البكالوريوس (60.0%) وهي الأكثر تمثيلاً بين المبحوثين الذين تم استهدافهم بالسؤال حول موضوع الدراسة، وبالتالي معظم المبحوثين يحملون مؤهلات علمية متقاربة، وبالتالي لا توجد فروق بينهم فيما يتعلق بتنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

جدول 35.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 16 سنة فأكثر	من 11-15 سنة	من 6-10 سنوات	1-5 سنوات	
0.058	2.365	3.81	3.36	3.74	3.25	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
0.236	3.255	3.78	3.41	3.47	3.41	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافية تنظيمية، هيكل تنظيمي).
0.412	2.365	3.17	3.17	3.65	3.26	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
0.214	2.987	3.89	3.78	3.14	3.65	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
0.247	3.578	3.66	3.43	3.50	3.39	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) فقد كانت قيمة المعنوية (0.247) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة عدم تأثر إجابات المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لأن سنوات الخدمة للمبحوثين متقاربة، والتفاوت ضئيل.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي).

جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب المسمى الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		علاقات عامة وإعلام	محاسب	إداري	باحث اجتماعي	مرشد اجتماعي	
0.321	1.325	3.48	3.36	3.24	3.47	3.52	المحور الأول القدرات الخاصة بالتخطيط

الاستراتيجي.							
0.047	2.321	3.15	3.42	3.71	3.84	3.47	المحور الثاني القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).
0.124	1.623	3.61	3.73	3.65	3.42	3.62	المحور الثالث مجال العلاقات العامة والتشبيك.
0.057	1.238	3.29	3.31	3.17	3.61	3.85	المحور الرابع مجال القدرات التكنولوجية.
0.059	2.157	3.38	3.45	3.44	3.58	3.61	إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية

تبين أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار نتائج اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة (إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) فقد كانت قيمة المعنوية (0.05) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى خضوع الموظفين كافة لنفس ظروف العمل في كل مناصبهم، بغض النظر أكان مرشداً اجتماعياً، أو باحثاً اجتماعياً، أو إدارياً، أو محاسباً، أو علاقات عامة وإعلام، وقد يعود ذلك الى أن غالبية المبحوثين كانوا في الوظائف الادارية وقد حازت تلك المناصب على حوالى (40%) من المبحوثين، وبالتالي كان هناك تقارب في وجهات نظرهم نحو تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.

الفصل الخامس:

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

بعد استعراض التحليل الإحصائي في الفصل السابق، والذي تناول إجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة، يستعرض الباحث من خلال هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتطرق إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج.

2.5 ملخص النتائج واستنتاجات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي:

1. النتائج المتعلقة بواقع تطبيق معايير الحوكمة في جمعية النور الخيرية:
توافرت أبعاد الحوكمة في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (76.40%)، وقد احتل المرتبة الأولى بعد مسؤوليات مجلس الإدارة بوزن نسبي (78.95%)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد الإفصاح والشفافية، بوزن نسبي (78.50%)، وحصل على المرتبة الثالثة بعد الفعالية والكفاءة، بوزن نسبي (76.97%)، وحصل على المرتبة الرابعة بعد اتباع القواعد القانونية، بوزن نسبي (76.87%)، وحصل على المرتبة الخامسة بعد المعاملة العادلة والمتساوية، بوزن نسبي (74.20%)، وحصل على المرتبة السادسة بعد المساءلة، بوزن نسبي (73.75%).

2. النتائج المتعلقة بواقع تنمية قدرات جمعية النور الخيرية:

توافرت أبعاد تنمية القدرات في جمعية النور الخيرية بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (75.00%)، وقد احتل المرتبة الأولى بُعد القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (76.38%)، وقد جاء في المرتبة الثانية بُعد القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظمي)، بوزن نسبي (75.96%)، وحصل على المرتبة الثالثة بُعد مجال القدرات التكنولوجية، بوزن نسبي (75.29%)، وحصل على المرتبة الرابعة بُعد مجال العلاقات العامة والتشبيك، بوزن نسبي (72.82%).

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. النتائج المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الرؤية الاستراتيجية) وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية:

وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.813).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية للفرضية:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية، بدرجة ارتباط بلغت (0.554).

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الإفصاح والشفافية، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.698).

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين المساءلة، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.835).

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين اتباع القواعد القانونية، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.785).

5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين المعاملة العادلة والمتساوية، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.793).

6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الفعالية والكفاءة، وتنمية قدرات جمعية النور الخيرية بدرجة ارتباط بلغت (0.712).

2. النتائج المتعلقة بأثر أبعاد الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية:

أ- تتأثر تنمية قدرات جمعية النور الخيرية المتمثلة بالمتغير التابع بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة).

ب- إنّ (91.1%) من التغير في تنمية قدرات جمعية النور الخيرية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتّباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة) والباقي (8.9%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تنمية قدرات جمعية النور الخيرية.

3. النتائج المتعلقة بالفرضيات الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية:

أ. النتائج المتعلقة بالفرضية التي تنص على: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المبحوثين حول أبعاد الحوكمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول الحوكمة تعزى إلى متغير النوع.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول الحوكمة تعزى إلى متغير العمر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول الحوكمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول الحوكمة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول الحوكمة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابات المبحوثين حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى المتغيرات التالية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى متغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى متغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة حول تنمية قدرات جمعية النور الخيرية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

3.5 توصيات الدراسة

بعد تحليل الاستبانة الخاصة بالدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات آخذاً بعين الاعتبار عرض هذه التوصيات، وتصنيفها وفقاً لمتغيرات الدراسة كالتالي:

1. تعزيز الأنظمة الداخلية في جمعية النور الخيرية، بما يضمن تطبيق معايير الحوكمة في مختلف مراحل إدارة المؤسسة.
2. ضرورة الاستعانة بجهات متخصصة وخبراء في مجال الحوكمة، من أجل المساهمة في تطوير الأنظمة الخاصة بتطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة.
3. الاطلاع على تجارب المؤسسات الأهلية الأخرى سواء المحلية أو العربية أو الدولية في مجال تطبيق معايير الحوكمة، ومحاولة الاستفادة منها.
4. ضرورة تطوير برامج تدريبية للعاملين في جمعية النور الخيرية، وفق احتياجاتهم اللازمة لضمان نجاح تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسة.
5. محاولة ربط معايير الحوكمة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تطوير قدرات جمعية النور الخيرية.
6. العمل على توفير منح مالية لتغطية التكاليف المترتبة على توجهات جمعية النور الخيرية نحو اعتماد معايير الحوكمة في الإدارة ، لما تقدمه من مميزات تزيد من كفاءة هذه المؤسسات في تنفيذ المشاريع، وخدمة الفئات المستفيدة.
7. رصد موازنات مالية كافية والعمل على تنوع المصادر والموارد والكفاءات المحورية التي تسعى من خلالها جمعية النور الخيرية الى امتلاك مواد إعلامية متميزة تستطيع من خلالها توصيل رسالتها ورؤيتها، ودعم تواصلها وتشبيكها مع أصحاب المصالح (حكومة، مؤسسات مجتمع مدني محلية ودولية، مجتمع... الخ).
8. وضع معايير خاصة من المؤسسات الداعمة لجمعية النور الخيرية تشترط تطبيق معايير الحوكمة، ووجود خطة استراتيجية وتشغيلية للمؤسسة، مرتبطة بالأهداف التنموية للمجتمع.
9. ينبغي على الجهات الحكومية إلزام جمعية النور الخيرية بربط أنظمتها وقوانينها مع معايير الحكومة لحثها على تطبيقها.

المصادر والمراجع

كتب ودراسات:

- أحمد، م، محمود، ر، الوقاد، س (معدون). (2009): محاسبة المنشآت الخاصة، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- برهان، م (معد). (2007): نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الحريري، م (معد). (2012): إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- درغام، م (معد). (2009): المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، مكتبة آفاق، غزة.
- عبد العال، ط (معد). (2007): حوكمة الشركات، شركات قطاع عام و خاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عواد، ف (معد). (2012): إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- قندلجي، ع، الجنابي، ع (معدان). (2005): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- القيسي، ف، الطائي، ع (معدان) (2014): الادارة الاستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الرسائل والدراسات:

- أبو ليفة، سناء (2016): دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع 60، جامعة أسيوط، ص ص 7-64.
- أبو الحسنی، عبد الله (2016): دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، وفيق (2008): الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مح10، ع B-2، جامعة الأزهر، غزة، ص ص 171-230.
- ابراهيم، محمد أحمد (2005): دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الاوراق المالية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلة نصف سنوية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.

- الإسكوا (2009): بناء القدرات البشرية والمؤسسية للحد من النزاعات. الأمم المتحدة- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،
- انشاصي، رولا (2015): دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- باوزير، نجات (2017): تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع2، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- البحيصي، عصام (2012): تقييم النظم المالية والمحاسبية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية) الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 20، ع(2)، 361-379.
- بدر، رشاد (2009) أثر تطبيق مبادئ غدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بركات، خالد (2016) القدرات التنظيمية كمدخل لتفعيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الاجهزة الحكومية الكويتية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 17، ع3، جامعة القاهرة، ص ص 185-226.
- البشير، توفيق (2014) حوكمة المؤسسات غير الربحية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- بورقة، شوقي (2009) الحوكمة في المصارف الإسلامية، ورقة عمل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- بوركو، عبد المالك (2012): "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- جمعية النور الخيري (2018) برشور خاص بالجمعية، غزة، فلسطين.
- حسين، سندس سعدي (2006)، أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد.
- الحلو، أحمد (2012) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليل، أحمد (2009) متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.

- خليل، تامر (2015) الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج6، ع1، جامعة قناة السويس، ص ص 107-131.
- خواجه، خالد (2009) أهمية بناء القدرات والتدريب الإحصائي في الاستراتيجيات الإحصائية. المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
- الدحدوح، فادي (2014) واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- درويش، عدنان بن حيدر (2007)، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، بيروت.
- الدوغجي، علي حسين (2009)، حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة التقارير المالية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 2، ع 7، قسم المحاسبة، جامعة بغداد، العراق.
- الراوي، حكمت (1996) "دراسات في محاسبة المنشآت الخاصة- الأقسام - والفروع والجمعيات، النوادي، الفنادق"، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الرجوب، ايمان (2018). الحوكمة في المؤسسات غير الربحية من تطبيق للقانون وصولاً للحكم الرشيد. مركز أمد، رام الله.
- الرقب، حماد (2009): "واقع ادارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ربحاوي، مها محمود رمزي (2008) الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 24، ع (1)، دمشق.
- زيادة، فهد (2012) أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سامي، مجدي محمد (2009)، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مج 46، ع 2، يناير.
- السلطة الوطنية الفلسطينية (2000)، قانون رقم (1) لسنة 2000 بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون.
- سليمان، أحمد (2011) دور البيئة التنظيمية في بناء الهيكل التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مج 28، ع 12، الأردن.
- سليمان، محمد مصطفى (2006)، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- سونجو، ودانيلو، ونجم، خليل (2012) إطار استراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية للفترة ما بين 2013-2017، التقرير النهائي، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رام الله.
- صالح، صالح، وابن عمارة، نوال (2014) الحوكمة ودورها في تفعيل مؤسسات الأوقاف الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، مؤسسات الأوقاف الجزائرية، الجزائر.
- صهيون، حسن (2015) مدى تطبيق قواعد الحوكمة وآثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العاملة في فلسطين دراسة تطبيقية بطريقة نسب التحليل المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العابد، باسل (2016) العوامل المؤثرة في اختبار مدقق الحسابات الخارجي في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الغفار، سلامة، وحمام، طارق (2016) تفعيل الرقابة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليات الحوكمة: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، مصر، ص ص 357-372.
- عبد الوهاب، ياسر (2018) مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصرية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج19، ع1، جامعة القاهرة، مصر، ص ص 193-212.
- العشي، نهال (2013) أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- على، وائل (2018) بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة إلى الحالة المصري. المجلة العربية للإدارة، مج38، ع3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
- عنبر، هشام. (2016) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عياش، زبير، وابن مخلوف، أمير (2013) الحكم الراشد لتحقيق التنمية المستدامة في إفريقيا من منظور الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء ، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2013.
- فرعون، محمد، والخالدي عواد، والعنزي، سعد (2015) بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق زين

- العراق - أساسيل - كورك. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع36، جامعة الكوفة، ص 139-161.
- فريز، غيث (2002) بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة.
- المشهراوي، أحمد (2009) التطوير الإداري المؤسسات العمل الأهلي"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.
- مطير، رأفت حسين (2008)، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الملحم ، إبراهيم بن علي (2003) دور المجتمع المدني في التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي للإدارة، دمشق، 2003.
- ميتاني، بلال، والجمال، رشيد، والشكري، فدوي (2016) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخيرية: دراسة ميدانية مدينة إربد، مجلة الاقتصاد والمالية، ع3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 42-59.
- هلو، إيهاب (2016) تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الهيتي، نوزاد عبد الرحمن (2002) المنظمات العربية غير الحكومية، مجلة الشؤون العامة، ع(20) يوليو.
- اليازجي، رونيت (2018) أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- يوسف، محمد حسن (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة.

المراجع الانجليزية:

- Alamgir, M.(2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

- Arshada, R., Abdul Razaka, H., & Abu Bakara, N., (2014), "Assessing the self-governance and value creation in non-profit organizations", Universiti Teknologi MARA, Malaysia, ELSEVIER
- Barman, E. & MacIndoe, H., "Institutional Pressures & Organizational Capacity: the Case of Outcome Measurement", Sociological Forum, Vol. 27, No. 1, March 2012 p. 74.
- Bani-Hani, J. S. & Faleh, A. A. (2009). The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. International Bulletin of Business Administration, 6,1: 94 – 104.
- Chen, H. M. & Chang, W. Y. (2010). The Essence of the Competence Concept: Adopting an Organization's Sustained Competitive Advantage Viewpoint. Journal of Management and Organization, 16, 5: 677 – 699.
- Fawzy, S. (2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
- Freeland, C (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- Fadilah, (2013), "The Influence of good Governance Implementation to Organization Performance: analysis of factors affecting", The International Journal for Social Science, Vol 7, No1.
- Harris,E., Petrovits, C., &Yetman, M., (2015), "The Effect of Nonprofit Governance on Donations: Evidence from the Revised Form 990", University of California.
- Hasnan, S., Mohamad, M., Zainuddin, Z., & Abidin, Z., (2016), "Corporate Governance Factors Affecting Donation: Evidence from Charitable Organizations in Malaysia", Universiti Teknologi MARA, Malaysia
- Lages, Luis, Silva, G. & Styles, C.,(2009) "Relationship Capabilities, Quality& Innovation as Determinants of Export Performance", Journal of International Marketing, Vol. 17 No. 4, pp. 50 – 52.

- Lindgren, R. (2010). Strategic Rethinking Competence Systems for Innovative Organization. The 11th European Conference of Information System, Slovenia.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L., & Morganti, K., (2012), "Financial Sustainability for Nonprofit Organizations", RAND Health and RAND Education.
- Sidahmed, M. H. (2010). Strategic Analysis and Choice. Unpublished Master, School of Management, University of Leicester.
- Warsaw, Poland.(2012) CAPACITY BUILDING FOR LOCAL STAKEHOLDERS IN EDUCATION. OECD/Poland.
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., Ahmad, Z., & Salman, (2018), "Does Corporate Governance Affect Sustainability Disclosure? A Mixed Methods Study" Bahauddin Zakariya University, Pakistan
- Reddy, K., (2013), " Relevance of corporate governance practices in charitable organisations: A case study of registered charities in New Zealand", University of Waikato, Hamilton, New Zealand

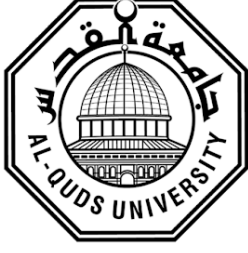
الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكّمين.
الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية.

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	م
فلسطين	د. ياسر أبو مصطفى.	1.
فلسطين	د. خالد عيسي.	2.
فلسطين	د. عز العرب العامور.	3.
الأقصى	د. خليل ماضي.	4.
فلسطين	د. على شاهين.	5.
القدس أبو ديس	د. حسن السعدوني.	6.
القدس أبو ديس	د. تهاني جفال.	7.

ملحق رقم (2)
استبانة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي الكريم /أختي الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد.

إنّ التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب التطبيقية، ولأنّ الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان " تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية "دراسة حالة: لجمعية النور الخيرية في قطاع غزة"، وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص (بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية)، من جامعة القدس وبصفتكم من أفراد عينة البحث يرجى من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأنّ تعاونكم الفعّال سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً أنّ كل ما تدلونه به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتعبئة هذه الاستبانة، متمنياً أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

وتقبلوا جزيل الشكر

أولاً: البيانات الشخصية:

ضع علامة (x) في مربع الإجابة المناسبة

النوع				1.
<input type="checkbox"/> أنثي		<input type="checkbox"/> ذكر		
العمر				2.
<input type="checkbox"/> 50 عاماً فأكثر	<input type="checkbox"/> 50-41 عاماً	<input type="checkbox"/> 40-31 عاماً	<input type="checkbox"/> 30 عاماً فأقل	
المؤهل العلمي				3.
<input type="checkbox"/> دكتوراه فأعلي	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	
سنوات الخدمة				4.
<input type="checkbox"/> 16 عاماً فأكثر	<input type="checkbox"/> 15-11 عاماً	<input type="checkbox"/> 10-6 أعوام	<input type="checkbox"/> 5-1 أعوام	
المسمى الوظيفي				5.
.....				

ثانياً: متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل الحوكمة:

درجة الموافقة					العبارة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المحور الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة						
					1. يقوم مجلس الإدارة بوضع الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة في المؤسسة.	
					2. يتم الإشراف على تنفيذ الإدارة التنفيذية للأهداف الاستراتيجية بشكل سليم.	
					3. يوجد اهتمام بتنفيذ القوانين، وحسن إدارة المؤسسة، وتنظيمها مما يقلل من المخاطر التي قد تعترض المؤسسة.	
					4. تتم مساءلة الإدارة التنفيذية عن أى خطأ يعترض عمل المؤسسة.	
					5. يهتم مجلس الإدارة بوجود الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة.	
					6. يقوم مجلس الإدارة بتحديد وتوزيع المسؤوليات، والمهام بما يخدم أهداف المؤسسة.	
المحور الثاني: الإفصاح والشفافية.						
					1. تنشر المؤسسة تقاريرها المالية بشكل دورى وعلنى.	
					2. تنشر المؤسسة تقاريرها الإدارية بشكل دورى وعلنى.	
					3. تفصح المؤسسة عن أعمالها أمام الجهات ذات العلاقة.	
					4. تقوم المؤسسة بتتمية القيم الدينية والأخلاقية لمحاربة أى شبهة فساد.	
					5. يوضح الدليل الخاص بالمستفيدين آليات الحصول على الخدمة بالشكل المطلوب.	
					6. يتبنى المدراء نمط الانفتاح والوضوح فى تعاملهم مع الآخرين.	
					7. تفصح المؤسسة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع التي تسعى لتنفيذها في المستقبل.	
المحور الثالث: المساءلة						
					1. تمتلك المؤسسة نظاماً مناسباً للرقابة، والمساءلة فى مختلف المستويات الإدارية.	
					2. توفر المؤسسة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين، وهيئات، ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.	

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					يستطيع أى موظف فى المؤسسة الإبلاغ عن أى مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته، ويعاقب الفاعل حسب القانون.	3.
					تقوم المؤسسة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين، يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.	4.
					يتم تقديم تقارير دورية من الموظفين والأقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.	5.
المحور الرابع: اتباع القواعد القانونية.						
					تتلاءم الأنظمة المالية والإدارية الخاصة بالمؤسسة مع حجم الأنشطة التى تقدمها المؤسسة.	1.
					تتناسب لوائح المؤسسة الداخلية مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.	2.
					تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة، وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.	3.
					يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمؤسسة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه وآليات الانتخاب.	4.
المحور الخامس: المعاملة العادلة والمتساوية.						
					تراعى المؤسسة مبدأ العدالة الاجتماعية فى تصميم وتنفيذ البرامج المشاريع التنموية الخاصة بها.	1.
					تتيح المؤسسة فرصاً متساوية لمشاركة الجنسين فى الاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية المنفذة.	2.
					تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للمستفيدين بعيداً عن التمييز أو التحيز.	3.
					تؤدى المؤسسة خدماتها وفق الحاجات، والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.	4.
					تراعى المؤسسة المساواة فى الجنس للمستفيدين من أنشطتها.	5.
					يتضمن نظام المؤسسة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين فى المنافسة.	6.
المحور السادس: الفعالية والكفاءة						
					يتم إصدار تقارير متنوعة عن كفاءة اللوائح الإدارية.	1.
					تتصف النظم الإدارية فى المؤسسة ببساطتها.	2.
					يوجد هيكل تنظيمى ملائم للوائح الإدارية فى المؤسسة.	3.
					تحقق اللوائح الإدارية فى المؤسسة الأهداف التنظيمية المحددة.	4.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
					تتسم اللوائح الإدارية في المؤسسة بالمرونة في حل مشكلات العمل اليومية.	5.
					يوجد اهتمام ومتابعة من الإدارة لجودة اللوائح الادارية.	6.
					يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.	7.
					تقدم اللوائح الإدارية الدعم لقرارات المدراء في الإدارة العليا.	8.
					توفر اللوائح الإدارية البيئة المناسبة لمراحل اتخاذ القرار.	9.

2. المتغير التابع: تنمية قدرات المؤسسات الاهلية:

درجة الموافقة					العبارة	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المحور الأول: القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.						
					يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية مكتوبة.	1.
					تُشرك المؤسسة العاملين في وضع الخطة الاستراتيجية.	2.
					تعمل المؤسسة على إجراء تحليل داخلي وخارجي لواقع اعمالها.	3.
					تأخذ المؤسسة توجهات واهتمامات المستفيدين عند وضع خطتها الاستراتيجية.	4.
					تتبنى إدارة المؤسسة سياسات داعمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	5.
					تعمل المؤسسة على خطة تنمية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.	6.
					تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	7.
					تعمل المؤسسة على تطور البرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	8.
					تعمل المؤسسة على تقييم دوري للخطة الاستراتيجية.	9.
المحور الثاني: القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي).						
					تعمل المؤسسة على تطوير بيئة تنظيمية ملائمة لإنجاز أعمالها بكفاءة.	1.
					تعمل المؤسسة على توفير كافة التجهيزات الملائمة لأعمالها	2.

					الإدارية.
					3. يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي.
					4. تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة كافة لتحسين الأداء التنظيمي.
					5. تصمم المؤسسة عملياتها الداخلية بما يحقق الكفاءة (الجودة والسرعة وخفض التكاليف).
					6. يتم تبادل المعلومات وتدفقها بين الوحدات التنظيمية.
					7. تسعى المؤسسة إلى تطوير الهيكل التنظيمي الحالي ليشمل كافة مهام وواجبات كل وظيفة بدقة.
					8. تسعى المؤسسة إلى تطوير ثقافة مساندة تعمل على تأكيد العدالة والمساواة بين العاملين.
					9. تسعى إدارة المؤسسة لتوفير التمويل اللازم لبقائها.
					10. تعمل المؤسسة على تطوير كادر مهني قادر على تجنيد الأموال.
					11. تسعى المؤسسة لزيادة مواردها المالية من خلال مشاريع لها عوائد.
					12. تعمل المؤسسة على تطوير القدرة على تنفيذ مشاريع تكسب بها ثقة المانحين / الممولين.
					13. يتم ممارسة عملية الاستقطاب لكوادر وكفاءات جديدة للمؤسسة.

المحور الثالث: مجال العلاقات العامة والتشبيك.

					1. تسعى المؤسسة إلى تقوية علاقاتها مع مؤسسات أخرى في المجتمع.
					2. تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والخبرات مع غيرها من المنظمات.
					3. تحافظ المؤسسة بشكل عام على علاقات حسنة مع منظمات أخرى (حكومية، أهلية).
					4. تعمل المؤسسة على امتلاك مواد محدثة (تقارير، برشورات، موقع على الانترنت...الخ) تعكس رسالتها وأهدافها.
					5. تمتلك المؤسسة منظومة اتصال وتواصل فاعلة.
					6. تقوم المؤسسة بالتسويق لبرامجها وأنشطتها بشكل دائم لجمهورها المستهدف.
					7. تعمل المؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل مناصرة قضايا مشتركة.

المحور الرابع: مجال القدرات التكنولوجية.

					1. تسعى المؤسسة إلى إدخال وتطوير تكنولوجيا مناسبة لتطوير
--	--	--	--	--	--

					الأداء الإدارى والفنى فى المؤسسة.
					2. تتابع إدارة المؤسسة كل جديد فى مجال تكنولوجيا المعلومات.
					3. تهتم الإدارة العليا بمتابعة الوسائل التكنولوجية للاستفادة منها فى العمل.
					4. تحرص المؤسسة على امتلاك معلومات كافية (قاعدة بيانات) عن غيرها من المنظمات.
					5. يتم الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات فى مجال تحسين جودة الخدمات التى تقدمها المؤسسة.
					6. تسعى المؤسسة الى امتلاك تكنولوجيا معلومات تسهم فى غرس مفاهيم الثقة والدقة فى تقديم خدمات المؤسسة.

فهرس الجداول

- جدول 1.2: جدول تعداد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المحلية فى قطاع غزة: 50
- جدول 1.3: توزيع معايير الاستبانة..... 76
- جدول 2.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مسؤوليات مجلس الإدارة والدرجة الكلية للمجال..... 78
- جدول 3.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإفصاح، والشفافية، والدرجة الكلية للمجال. 78
- جدول 4.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المساءلة والدرجة الكلية للمجال. 79
- جدول 5.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور اتباع القواعد القانونية والدرجة الكلية للمجال. 80
- جدول 6.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المعاملة العادلة والمتساوية والدرجة الكلية للمجال. 80
- جدول 7.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الفعالية والكفاءة والدرجة الكلية للمجال. 81
- جدول 8.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجى والدرجة الكلية للمجال. 82
- جدول 9.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمى) والدرجة الكلية للمجال. 82
- جدول 10.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور مجال العلاقات العامة والتشبيك والدرجة الكلية للمجال. 83
- جدول 11.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من محور مجال القدرات التكنولوجية والدرجة الكلية للمجال..... 84
- جدول 12.3: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور (الحوكمة) ومحور (تنمية قدرات المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية للاستبانة. 85
- جدول 13.3: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة..... 86
- جدول 14.3: يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 87
- جدول 1.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع 90
- جدول 2.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر 91
- جدول 3.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 92
- جدول 4.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة. 92
- جدول 5.4: يبين توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 93
- جدول 6.4: درجات مقياس الدراسة..... 94
- جدول 7.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء مسؤوليات مجلس الإدارة. 95
- جدول 8.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء الإفصاح والشفافية..... 97
- جدول 9.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء المساءلة..... 99
- جدول 10.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء اتباع القواعد القانونية..... 101
- جدول 11.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء المعاملة العادلة والمتساوية..... 102
- جدول 12.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء الفعالية والكفاءة..... 104
- جدول 13.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لمحور الحوكمة..... 106
- جدول 14.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء القدرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجى..... 107
- جدول 15.4: الوسط الحسابى والوزن النسبى لبعء القدرات التنظيمية (بشرية، مالية، ثقافة تنظيمية، وهيكل تنظيمى)..... 109

111.....	جدول 16.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها العلاقات العامة والتشبيك.
113.....	جدول 17.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لبعدها القدرات التكنولوجية.
114.....	جدول 18.4: الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية.
116.....	جدول 19.4: معامل الارتباط بين أبعاد الحوكمة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
116.....	جدول 20.4: معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
117.....	جدول 21.4: معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
117.....	جدول 22.4: معامل الارتباط بين المساءلة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
118.....	جدول 23.4: معامل الارتباط بين اتباع القواعد القانونية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
118.....	جدول 24.4: معامل الارتباط بين المعاملة العادلة والمتساوية وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
119.....	جدول 25.4: معامل الارتباط بين الفعالية والكفاءة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
120.....	جدول 26.4: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد محور الحوكمة في تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
121.....	جدول 27.4: نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات محور الحوكمة حسب النوع.
122.....	جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب العمر.
123.....	جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب المؤهل العلمي.
124.....	جدول 30.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور الحوكمة حسب سنوات الخدمة.
125.....	جدول 31.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور الحوكمة حسب المسمى الوظيفي.
126.....	جدول 32.4: نتائج اختبار تحليل (T) لعينتين مستقلتين للفرق بين متوسطات محور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب النوع.
127.....	جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب العمر.
128.....	جدول 34.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب المؤهل العلمي.
129.....	جدول 35.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب سنوات الخدمة.
129.....	جدول 36.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحور تنمية قدرات المؤسسات الأهلية حسب المسمى الوظيفي.

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

20	شكل 1.2: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة.
56	شكل 2.2: الهيكل التنظيمي لجمعية النور.
72	شكل 2-3: يوضح الفجوة البحثية.

فهرس الملاحق

131.....	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين.
132.....	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة بصورتها النهائية.

فهرس المحتويات

أ.....	الإقرار:
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	المصطلحات:
ج.....	الملخص:
ه.....	Abstract

1.....	الفصل الأول: خلفية الدراسة
1.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أسئلة الدراسة
4.....	4.1 أهمية الدراسة
5.....	5.1 أهداف الدراسة
5.....	6.1 متغيرات الدراسة
7.....	7.1 فرضيات الدراسة
8.....	8.1 حدود الدراسة

9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	1.2 تمهيد
10.....	2.2 المبحث الأول: الحوكمة
10.....	1.2.2 المقدمة:
11.....	2.2.2 نشأة الحوكمة:
12.....	3.2.2 مفهوم الحوكمة:
15.....	5.2.2 أهداف الحوكمة:
17.....	6.2.2 مبادئ الحوكمة:
18.....	7.2.2 خصائص الحوكمة:
20.....	8.2.2 المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها لتطبيق مفهوم الحوكمة:
22.....	9.2.2 حوكمة المؤسسات الأهلية:
22.....	10.2.2 مبررات حوكمة المؤسسة الأهلية:
22.....	11.2.2 مميزات حوكمة المؤسسات الأهلية:
24.....	3.2 المبحث الثاني: قدرات المؤسسات الأهلية
24.....	1.3.2 مقدمة:
25.....	2.3.2 مفهوم قدرات المؤسسة:

25	3.3.2. أهمية بناء قدرات المؤسسة:
26	4.3.2. أهداف بناء قدرات المؤسسة:
26	5.3.2. مستويات بناء قدرات المؤسسة:
27	6.3.2. مراحل عملية بناء القدرات المؤسسية:
28	7.3.2. أنواع قدرات المؤسسة:
34	8.3.2. العلاقة بين الحوكمة وبناء القدرات:
35	9.3.2. دور بناء القدرات في ترسيخ مبادئ الحوكمة:
36	10.3.2. استراتيجية بناء القدرات المؤسسية كأداة لتعزيز الحوكمة:
38	4.2 المبحث الثالث: المؤسسات الأهلية
38	1.4.2. مقدمة:
39	2.4.2. مفهوم المؤسسات الأهلية:
42	3.4.2. أهمية المؤسسات الأهلية:
42	4.4.2. أهمية المؤسسات الأهلية في عملية التنمية:
43	5.4.2. أهداف المؤسسات الأهلية:
44	6.4.2. خصائص المؤسسات الأهلية:
45	7.4.2. أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين:
46	8.4.2. نشأة وتطور المؤسسات الأهلية في فلسطين:
49	9.4.2. تصنيف المؤسسات الأهلية في قطاع غزة:
50	10.4.2. التحديات والصعوبات التي تواجه عمل المنظمات غير الحكومية:
54	5.2 المبحث الرابع: جمعية النور الخيرية
54	1.5.2. مقدمة:
54	2.5.2. رؤية الجمعية:
54	3.5.2. رسالة الجمعية:
55	4.5.2. أهداف الجمعية:
55	5.5.2. الهيكل التنظيمي لجمعية النور الخيرية:
57	6.5.2. مجالات عمل جمعية النور الخيرية:
58	7.5.2. دائرة الأنشطة والبحث الاجتماعي:
60	6.2 المبحث الخامس: الدراسات السابقة
60	1.6.2. مقدمة:
60	2.6.2. الدراسات الفلسطينية:
62	3.6.2. الدراسات العربية:
65	4.6.2. الدراسات الأجنبية:
69	5.6.2. التعقيب على الدراسات السابقة:
74	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

74	1.3 مقدمة
74	2.3 منهجية الدراسة
75	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
75	4.3 خطوات بناء الاستبانة
76	5.3 أداة الدراسة
77	6.3 صدق أداة الدراسة
85	7.3 ثبات الاستبانة (Reliability)
87	8.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
90	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
90	1.4 مقدمة
90	2.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
94	3.4 المحك المعتمد في الدراسة
94	4.4 تحليل فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج
115	5.4 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
131	الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات
131	1.5 المقدمة
131	2.5 ملخص النتائج واستنتاجات الدراسة
135	3.5 توصيات الدراسة
136	المصادر والمراجع
152	فهرس الجداول
153	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
153	فهرس الملاحق
154	فهرس المحتويات

مَسَّ

بِحَمْدِ اللَّهِ وَتَوْفِيقِهِ