

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غير الحكومية التنموية
الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية

سناء نجيب محمود قسراوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008 م

مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غير الحكومية التنموية الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية

إعداد

سناء نجيب محمود قصراوي

بكالوريوس خدمة اجتماعية – جامعة القدس المفتوحة فلسطين

المشرف الرئيس : د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات من/
برنامج التنمية الريفية المستدامة / جامعة القدس

1429 هـ / 2008 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

أجازة الرسالة

مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غير الحكومية التنموية الفلسطينية العاملة في
المحافظات الشمالية والجنوبية

سناء نجيب محمود قسراوي

الرقم الجامعي: 20320090

المشرف : د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / 2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم :

- ١ رئيس لجنة المناقشة : التوقيع :
- ٢ ممتحناً داخلياً : التوقيع :
- ٣ ممتحناً خارجياً : التوقيع :

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008 م

الإهداء

إلى روحك أُمي التي لولاك ما صرت

إلى روح جدتي الغالية

إلى زوجي الغالي

إلى عائلتي جميعاً

إلى كل من مد يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة

إلى وطني فلسطين

أُهدي جهدي المتواضع

سناء نجيب محمود قسراوي

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد .

التوقيع

سناء نجيب أبو عزيزة /قصر اوي

التاريخ : 2008/03/18

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين ، أشكره وأحمده بعد أن مكنتني من إنجاز هذه الدراسة ...

أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس ممثلة بكافة موظفيها والعاملين فيها لإتاحتهما الفرصة لي لإكمال دراستي ، وإلى برنامج التنمية المستدامة ممثلاً بهيئتها الأكاديمية والإدارية لما بذلوه وببذلونه من جهد وعطاء

وأتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل د. عبد الرحمن الحاج إبراهيم الذي أشرف على هذا البحث .

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل ، د. أحمد أبو دية ، د. إياد البرغوثي أعضاء لجنة المناقشة لما أبدوه من ملاحظات قيمة

وإلى ، د. عزمي الشعيبي ، أ. بصري صالح ، السيدة ريم الكيلاني، السيدة شادية أبو الزين لمراجعتهم للاستبيان ولملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إخراج الاستبيان بصورته النهائية .

كما أتقدم بالشكر إلى زوجي لدعمه الكبير والتواصل معي لحظة بلحظة ولإرشاداته ومشاركته التي أسهمت في إنجاز هذا العمل .

أتقدم بالشكر لوالدي ، أخوتي أخواتي وأبنائهم ، الذين ساندوني وأنبوني في لحظات الكسل .

شكر إلى الأصدقاء، حسام الطيب، عيسى موقدي ، د. رضوان يحيى، شادية قدادحة، لمساعدتهم في إخراج هذه الرسالة بصورتها النهائية.

شكر إلى السيد أكرم مسلم، والسيد مصعب في التدقيق اللغوي، وإخراج الرسالة بصورتها النهائية ولما أبدوه من ملاحظات قيمة.

كذلك إلى الجمعيات والهيئات، ممثلة بمدراء العامون أو التنفيذيون الذين أعطوا من وقتهم وأجابوا على الاستبانة بكل صدق وموضوعية . وبما ساعد في إنجاز هذا العمل .

وأخيراً أخص بالشكر الصديق أيسر طعمة ، وكل من ساهم في إنجاز هذا البحث سائلة الله أن يجزيهم الخير

تعريفات

الانتماء

: انتماء الفرد إلى الجماعة، ويرغب الفرد عادة بالانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأُسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز (أحمد زكي بدوي، 1993) .

التنمية البشرية

المستدامة

: توسيع الخيارات المتاحة لجميع الناس في المجتمع، ويعني ذلك أن تتركز عملية التنمية على الرجال والنساء بخاصة الفقراء والفئات الضعيفة، كما أنه يعني " حماية فرص الحياة للأجيال المقبلة و النظم الطبيعية التي تعتمد عليها الحياة " (UNDP, 1996)

الحكم الصالح

: تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة، كما تتطوي عملية الحكم على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على هذه القرارات، وتمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة، بما في ذلك إتاحة المعلومات والأدوات والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك" (دليل المجموعة العربية للحكم الرشيد، 2002).

الاستدامة

: تلبية العمليات والمؤسسات لمعايير محددة وهي : عدم استنزاف موارد الأجيال القادمة وتعزيز قدرات الأشخاص والمؤسسات باستمرار، وتقاسم المسؤوليات والمكاسب على نطاق واسع (UNDP, 1997)

الشفافية

: الشفافية في حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمعلومات في المؤسسات الأهلية، يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة لأولئك المهتمين بها، ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها (UNDP, 1997).

تعبئة

: استنفار قوى جماعية، حشد طاقات اجتماعية لهدف معين (خليل احمد خليل، 1995).

التمكين

: توسيع قدرات الناس وخياراتهم، وإكسابهم القدرة على الاختيار المتحرر من الجوع والعوز والحرمان، وإتاحة الفرصة، أمامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حياتهم أو الموافقة عليها (UNDP, 1997)

الإدارة

: تعني استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية والفردية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء أكان عضو في تنظيم أو مستفيد من خدماته (جامعة القدس المفتوحة، 1993).

الإدارة المالية

: أوجه النشاط الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية بالمشروعات التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية عالية (أحمد زكي بدوي، 1993).

السياسات

: التوجيهات مجموعة المبادئ التي يلتزم بها المخططون ويهتدون بها أثناء سعيهم للوصول للأهداف (جامعة القدس المفتوحة ، 1993) .

الإجراءات

: هي التي تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق تلك السياسات ومن ثم الوصول للأهداف (جامعة القدس المفتوحة، 1993).

المحافظات

: محافظات الضفة الغربية.

الشمالية

المحافظات

: محافظات قطاع غزة.

الجنوبية

تقييم أداء

: هي عملية تقدير أداء وسلوك الموظفين لمعرفة مدى قيامهم بواجباتهم ، ومعرفة مستوى أدائهم ، وإلى أي حد يساهمون في تحقيق أهداف المنشأة من خلال استغلال طاقاتهم وقدراتهم في العمل . (جامعة القدس المفتوحة ، 1993) .

الموظفين

المشاركة

: تعني حرفياً أن يكون المرء طرفاً في عمل ما. والمسألة الأساسية في نظر المهتمين بقضايا الحكم هي مدى فاعلية المشاركة. وتكون المشاركة الفعالة عندما تتوفر لأعضاء الجماعة الفرص الكافية والمتكافئة لإدراج قضاياهم على جدول الأعمال، والإعراب عن خياراتهم المفضلة بشأن النتائج النهائي لعملية اتخاذ القرارات. وتكون مباشرة أو عن طريق ممثلين شرعيين (UNDP, 1997) .

الشرعية

: درجة قبول الناس لما تتبعه الحكومة من إجراءات لسن القوانين وإنفاذها ، وكل نظام شرعي نظام قانوني ولكن الأهم من ذلك أن يجد الناس أنه نظام مناسب وأن يمتثلوا لقواعده ، والشرعية وثيقة الصلة بالحكم : فالامتثال الطوعي للقوانين واللوائح ينتج فعالية أكبر من الفعالية الناتجة عن الاعتماد على القهر و الولاءات الشخصية (UNDP, 1997) .

الجماعة

: وحدة اجتماعية واقعية ، جزء عضوي من مجتمع ، ذات مواقف اجتماعية ناشطة متصلة ، ترمي إلى إنجاز أعمال مشتركة (خليل احمد خليل ، 1995) .

المجتمع المحلي

: مجموعة من الناس الذين يقيمون على رقعة معينة م ن الأرض وترتبطهم علاقات دائمة نسبياً، ولهم نشاط منظم، وفق قواعد وأساليب وأنماط متعارف عليها وتسود بينهم روح جمعية تشعرهم بأن كلا منهم ينتمي لهذا المجتمع (أحمد زكي، 1993).

المنظمة : تنظيم رسمي تكتسب عضويته بالاشتراك، وله أهداف مشتركة ومحددة نسبياً وتتكون العلاقات بين أفرادها من الاتصالات المتبادلة والاستجابات ذات الطبيعة الدائمة التي تختلف عن مجرد الاتصال المؤقت (أحمد زكي البدوي، 1993).

مؤسسات الحكم : الهيئات التشريعية والقضائية والانتخابية ، فالهيئات التشريعية ساحات للوساطة بين مختلف المصالح ، ووضع السياسات والقوانين وتحديد أولويات استخدام الموارد المتوفرة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على التنمية التي تتركز على الناس . وتكفل الهيئات الانتخابية إجراء انتخابات مستقلة تتسم بالشفافية . أما الهيئات القضائية ، فتعزز سيادة القانون وتضفي على العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية إحساساً بالأمان و الاطمئنان . (UNDP, 1997) .

المتابعة : نوع من الرقابة على نتائج الجهود التي بذلت نحو حالة فردية أو مشروع ما لتقرير إذا ما كان يحقق أهدافه وأن تنفيذ برامجه مطابق للخطة الموضوعية بما يتفق مع الزمن المحدد وبأقل قدر من النفقات وبأكثر قدر من الكفاية (أحمد زكي بدوي، 1993) .

القطاع العام : الجزء من الاقتصاد غير المملوك للقطاع الخاص إما لأنه مملوك للدولة أو لأنه يخضع للملكية العامة . وهو يشمل الحكومة المركزية والسلطات المحلية والصناعات الوطنية والمؤسسات العامة (UNDP, 1997) .

القطاع الخاص : في نظام اقتصادي مختلط يغطي القطاع الخاص جزئه غير الخاضع لسيطرة الحكومة حيث تسود قوانين السوق والمشاريع التجارية الخاصة (UNDP, 1997) .

الرقابة المالية : دراسة وتتبع الأعمال الماضية وكذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من التخطيط المالي، وكذلك للتأكد من أن الانحرافات أو الخلافات بين الخطط وبين ما حدث فعلاً أمكن التحكم فيه (أحمد زكي بدوي، 1993).

اللجنة : مجموعة من الأفراد تعين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات وتوصيات في الموضوعات التي تحال إليها ويتوقف ذلك على نوع اللجنة (أحمد زكي بدوي، 1993).

بناء المؤسسات : إنشاء بعض الوظائف وتطويرها وتحديد جوانب الارتباط بينها لإنجاز مهام محددة داخل المؤسسات (UNDP, 1997) .

المساءلة : المساءلة لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من قبل الجمهور العام، باعتبارهم أصحاب المصلحة الرئيسة (UNDP, 1997) .

مجلس الإدارة : يتكون المجلس من عدة أفراد ينتخبهم أعضاء منظمة ما لإدارة المنظمة ويعين النظام

الخاص بها عدد أعضاء المجلس ومواعيد اجتماعاته وكيفية اتخاذ قراراته (أحمد زكي بدوي، 1993).

المختصرات

قائمة المختصرات : (العربية)

المختصر	الدلالة
الأسكوا	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
أمان	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة
ماس	معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني
مواطن	المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية
NGOs	المنظمات غير الربحية
PNA	السلطة الوطنية الفلسطينية
PNIN	الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية
PNGO	شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

قائمة المختصرات : (الإنجليزية)

ESCOW	Economic & Social Commission For Western Asia
NGOs	Non Governmental Organization
PNA	Palestine National Of Authority
PNIN	Palestine National Institution For NGOs
PNGO	The Palestinian Non-Governmental Organizations Network
UNDP	United Nation Development Program

ملخص الدراسة

أعدت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى نظام الحكم والإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال التنمية، من خلال التعرف على الدور الذي تمارسه الهيئات المرجعية و مجالس الإدارة، في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في إدارتها. ونفذت في الفترة الواقعة بين شهري أيار 2007 واذار 2008 ، ومثل مجتمع الدراسة الجمعيات والمنظمات الأهلية غير الحكومية المسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية الفلسطينية، والتي تتسم بالفعالية وتقديم الخدمات للجمهور. وما دفع الباحثة إلى إعداد هذه الدراسة، الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الأهلية، في عملية التنمية المستدامة في فلسطين.

استخدمت الباحثة في انجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بجمع المعلومات، ودراسة واختبار التساؤلات، بالاستعانة بالاستبانة ومراجعة الأدبيات السابقة. وقامت بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى أنه قد طرأت تغيرات مهمة على أدوار واستراتيجيات المنظمات الأهلية، بعد قيام السلطة الفلسطينية، وبروز دورها التنموي . فقد تراكمت مع قيام السلطة الفلسطينية حالة مركبة ما بين الاحتلال والاستقلال، انعكست على أدوار المنظمات الأهلية لتصبح مركبة أيضاً.

إن الحالة التي نراها في جمعيات وهيئات العمل الأهلي، لا تعطي الفرص لأعضاء آخرين في الهيئة المرجعية من المشاركة في إدارة الجمعية، مما يعني أن تلك الجمعيات تقل فيها فرص التغيير في القيادة، وتضعف فرص الأعضاء في المشاركة في إحداث التغيير الإيجابي من خلال توليهم مناصب قيادية .

إن ضعف الهيئات المرجعية، الذي جاء نتيجة لعدم ممارستها لدورها، أدى إلى ازدياد قوة الإدارة التنفيذية في الجمعيات على حساب الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة، ليصبح وجودها مجرد إجراء شكلي أمام القانون، ولإضفاء الشرعية أمام الجمهور والمجتمع الفلسطيني .

فقد وجد البحث أن عدم وضوح الرؤية عند مجالس الإدارة حول دورهم في إدارة الجمعيات ، جعل هذا الدور يتضارب مع دور الهيئات المرجعية، فبدلاً من أن يدعم مجلس الإدارة وجود الهيئات المرجعية، قام بتهميش دورها في المشاركة في إدارة الجمعيات وبدا ذلك من خلال العديد من الإجراءات ومنها صياغة الوثيقة البرنامجية أو إجراء أي تعديل عليها، مما أضعف قدرة الهيئات المرجعية في الدفاع عن تلك الوثيقة أمام الإدارة التنفيذية، وإلزامها بها .

وأظهرت الدراسة أن تلك الجمعيات والهيئات، قد أبدت عدم الجدية في تطبيق قيم المساءلة والشفافية والنزاهة، وقد ظهر ذلك من خلال ضعف السياسات والإجراءات التي تمكن من المساءلة الداخلية والخارجية .

وخلصت الدراسة إلى أن هناك غياب كبير في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في عمل الهيئات المرجعية في الجمعيات والهيئات التنموية الفلسطينية، والذي يتحمل مسؤوليته في المقام الأول، مجالس الإدارة والهيئات المرجعية، لتخليهما عن القيام بالمسؤولية الملقاة على عاتقهما.

وقد أوصت الباحثة بضرورة أن تعيد الهيئات المرجعية دورها في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية من خلال تولي الدور المنوط بها، وأن يقوم مجلس الإدارة بأداء دوره وفق ما نص عليه القانون ووفق الصلاحيات الممنوحة له من طرف الهيئات المرجعية، وأن تتولى الإدارة التنفيذية إدارة الجمعية بما ينسجم مع النظام الأساسي والوثيقة البرنامجية التي لا بد من أن تشارك الهيئات المرجعية في صياغتها والمصادقة عليها

كما أوصت الباحثة بضرورة أن تعيد الجمعيات صياغة خططها الإستراتيجية بما ينسجم مع الوثيقة البرنامجية للجمعيات، وأن تتفق في ذات الوقت مع أولويات التنمية واحتياجات المجتمع الفلسطيني ومصالحه الوطنية .

Abstract

This dissertation was carried out during the period of May 2007 and March 2008. It was about the NGOs, which are officially registered to the Palestinian Ministry of Interior, effective and provide services to the public. Their number is estimated up to 1560 NGOs. What prompted the researcher for conducting this study is the crucial role being played by the NGOs in sustainable process of development in Palestine. The study in general aimed at comprehending the system of governance and administration in NGOs working in the field of development. This was accomplished through identifying the role played by bodies and the boards of directors in applying the principles of good governance.

In her study, the researcher used the descriptive analytical curriculum. She collected the data and studied the hypothesis by using a questionnaire and revising the previous studies.

She analyzed and reviewed them using the SPSS program.

The study concluded that significant changes have taken place regarding the roles and strategies of the NGOs after the advent of the PNA and the emergence the (NGOs') developmental role. The presence A complex situation of occupation and independence has coincided with the advent of the PNA which affected the roles of the NGOs, which have become complicated too.

The study proved that the societies and organizations of civil action do not give chances to members of the body any reference to participate in the management of the societies. This leads to less opportunity for change in leadership and weakness of members' opportunity to create positive changes through taking up leadership positions.

The study also came to conclude that the weakness of the body of reference that resulted from the failure of exercising its role which led to the increase of the executive management at the expense of the body of reference and a way to boards. Hence, their existence has become a mere formality before the law to legalize itself before the public.

The Research also found that the lack of clarity of the boards' vision about their role in the management association made this role inconsistent with the role of the reference bodies. Instead of upholding them, the Board has marginalized their role in the drafting the document program or amending it, this weakened their capability of defending that document and obliging the executive management with enforcing it.

The study, showed that the societies and associations lack seriousness in the application of accountability, transparency and integrity. This was evident in weak policies and procedures that enable the internal accountability of the Institution .

Lastly, the study pointed to a major absence of applying the principles of good governance in the work of the Palestinian associations and developmental bodies. This absence is attributed to the Boards and reference bodies for they abandoned their responsibilities that they were assigned to up hold.

الفصل الأول

الإطار النظري وخلفية الدراسة

١.١ خلفية البحث

للمنظمات الأهلية دورٌ مهمٌ في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، مكملٌ لدور مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المنظمات الأهلية بين مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وأفراد المجتمع الفلسطيني، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سنّ التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع؛ ما يعزّز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً.

ولكي تتمكن المنظمات الأهلية من القيام بهذا الدور، لا بد لها من العمل على تعزيز مبادئ الحكم الصالح وقيم الديمقراطية داخل مؤسساتها وهيكلها البنيوية، وأن تعمل على تطبيق تلك المبادئ والقيم من مراحل تأسيسها الأولى، عند بناء هيكلها التنظيمية والإدارية وصياغة الوثيقة البرنامجية ووضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذ البرامج والمشاريع التي تسعى من خلالها إلى خدمة أفراد المجتمع، مساهمةً منها في عملية التنمية المستدامة.

2.1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء وتثير النقاش حول طبيعة الدور الذي تقوم به الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة، لتطبيق مبادئ الحكم الصالح داخل جمعيات وهيئات العمل الأهلي الفلسطيني، كما وتسهم في التعرف إلى نظام الحكم والإدارة في منظمات العمل الأهلي الفلسطينية.

3.1 المشكلة البحثية

تتعدّد مشكلة الدراسة من خلال التعرف إلى نظام الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية؛ وذلك بالاطلاع على دور وتأثير الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة داخل هذه المؤسسات، والعوامل المؤثرة في تشكيلها، ومعرفة مدى التزامها بما نصّ عليه قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في العام 2000 في إدارة تلك المؤسسات، وكذلك مدى الالتزام بمبادئ الحكم الصالح: (النزاهة، والمساءلة، والشفافية).

وتتناول طبيعة العلاقة التي تربط مجالس الإدارة بالإدارة التنفيذية في المؤسسة، وقياس مدى إدراكها وفهمها طبيعة الدور المناط بها والصلاحيات الموكلة إليها من قبل الهيئات المرجعية، بالإضافة إلى معرفة مدى قانونية هذه المجالس وشرعيتها، وستعمل الدراسة على التأكد من وجود وثيقة برنامجية للجمعيات والهيئات الأهلية، والتعرف إلى دور الهيئات المرجعية في صياغة تلك الوثيقة، ورصد وجود لوائح داخلية تنظّم عمل تلك المؤسسات.

٤.١ مبررات الدراسة

١. ندرة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الإدارة والإدارة في المنظمات الأهلية.
٢. الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في عملية التنمية المستدامة في فلسطين.
٣. عدم وضوح الدور الذي تلعبه مجالس الإدارة والهيئات المرجعية في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية.
٤. التغيّر السريع في طبيعة ونوعية البرامج والمشاريع التي تنفّذها هذه المؤسسات.

5.1 أهداف البحث

الهدف العام:

دراسة نظام الحكم والإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال التنمية ؛ من خلال التعرف إلى الدور الذي تمارسه الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في إداراتها.

الأهداف الفرعية:

- ١ - دراسة مدى فاعلية وتأثير الهيئات المرجعية في عمل الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية.
- ٢ - دراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الهيئات المرجعية ومجالس الادارة لهذه الجمعيات.
- ٣ - دراسة العوامل التي تؤثر في صنع القرار داخلها.
- ٤ - البحث في جوانب وتطبيقات مبادئ الحكم الصالح فيها .
- ٥ - تقديم توصيات ومقترحات لتفعيل الحكم الصالح داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

6.1 أسئلة البحث:

- ١ - هل تتشكل الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية وفق ما نصَّ عليه قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية؟
- ٢ - هل تسترشد الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة بقانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في إداراتها داخل الجمعيات ؟
- ٣ - هل تسترشد الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة بأسس ومبادئ الحكم الصالح في إداراتها للجمعيات والهيئات الأهلية ؟
- ٤ - ما هي أنماط العلاقة بين الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة ؟
- ٥ - هل تدرك مجالس إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية طبيعة الدور المناط بها كمجالس منتخبة من قبل الهيئات المرجعية ؟
- ٦ - هل هناك تضارب في استخدام الصلاحيات بين مجلس الإدارة والهيئة المرجعية من جهة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى ؟

٧.١ استعراض عام لفصول الدراسة:

تتكوّن هذه الدراسة من خمسة فصول، يتناول الفصل الأول منها الإطار النظري وخلفية الدراسة، حيث يتم التطرّق إلى دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في العمل على تعزيز مبادئ الحكم الصالح داخل مؤسساتها وهياكلها البنيوية. ويتم التأكيد في هذا الفصل على أهمية الدراسة التي تعمل على تسليط الضوء على طبيعة الدور الذي تقوم به الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في تطبيق مبادئ الحكم الصالح داخل جمعيات وهيئات العمل الأهلي الفلسطينية.

كما تتحدّد فيه مشكلة الدراسة بالتعرف إلى نظام الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية، ومدى التزامها بمبادئ الحكم الصالح، ودراسة طبيعة العلاقة التي تربط مجالس الإدارة والهيئات المرجعية بالإدارة التنفيذية في المؤسسة، وقياس مدى إدراكها وفهمها طبيعة الدور المناط بها والصلاحيات الموكّلة إليها، وتبرّر الباحثة الدراسة ب ندرة ما كُتب عن موضوع الإدارة والحكم في المنظمات الأهلية، وطبيعة الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في عملية التنمية المستدامة في فلسطين.

ويُجمل الفصل الأول الهدف العام للدراسة ببحث نظام الحكم والإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال التنمية؛ من خلال التعرف إلى الدور الذي تمارسه الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في إداراتها.

وينتهي الفصل الأول بطرح الأسئلة الرئيسة حول مدى التزام الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية بقانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني، وكيفية استرشادها بأسس ومبادئ الحكم الصالح في إداراتها للجمعيات والهيئات الأهلية.

أما الفصل الثاني، فيبحث في المفهوم النظري للمجتمع المدني، ونشأة وتطوّر المجتمع المدني في فلسطين، واستعراض وجهات النظر المختلفة حول نشأته وتعريفه، كما يتطرّق إلى التطوّر التاريخي للمنظمات الأهلية الفلسطينية، منذ مرحلة ما قبل الانتداب البريطاني على فلسطين وحتى مرحلة ما بعد قيام السلطة الفلسطينية، ويدرس هذا الفصل رؤى واستراتيجيات وبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية والأدوار التي تقوم بها.

وتقوم الباحثة بقراءة في قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، وقياس مدى تطبيقه من قبل المنظمات الأهلية، وتختتم الفصل بعرض مفهوم الحكم الصالح والمبادئ والمعايير المتفق عليها عالمياً، ودراسة مؤشرات تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ويتناول الفصل الثالث منهج وأدوات البحث التي تم استخدامها، حيث استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت بالاستبانة كأداة رئيسة تم تحكيمها ومراجعتها من قبل أكاديميين ومتخصصين، والتحقق من ثباتها؛ بأن تم اختبارها على عينة مصغرة من الجمعيات. وتعرض الباحثة في هذا الفصل كيفية استخدام حزمة (spss) في تحليل البيانات، حيث اعتمدت في التحليل على الإحصاء الوصفي، واختبار التباين الأحادي. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالمحافظات الشمالية كحدود جغرافية، والجمعيات والمنظمات الأهلية كحدود بشرية للدراسة. وتختتم الفصل الثالث بالتطرق إلى حجم وخصائص عينة الدراسة، حيث وزعت الباحثة 55 استبانة على مجتمع الدراسة، وكانت العينة موزعة حسب: مكان النشاط، ونوعه، والفئة المستهدفة من النشاط، والقائمين عليه.

أما الفصل الرابع فيستعرض نتائج الدراسة حول واقع الهيئات المرجعية في الجمعيات والهيئات الأهلية، وطبيعة المشاركة المجتمعية، وآليات استقطاب أعضاء جدد، والدور الذي تقوم به الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في توجيه وإدارة الجمعيات، وقياس نسبة مشاركة المرأة في مجالس الإدارة، ودور هذه المجالس في توفير مصادر الدعم المالي؛ لضمان تحقيق أهداف الجمعية. وتتوصل الباحثة إلى نتائج حول مدى امتلاك المنظمات الأهلية وثيقة برنامجية، والجهات المشاركة في صياغتها.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة حول الشؤون الإدارية والمالية في الجمعيات ومدى امتلاكها النظم الإدارية والمالية، وتمت الإجابة عن كيفية إعداد التقارير المالية الدورية والسنوية، ومن يعدها، والجهة التي تعتمد عليها، وآليات ووسائل نشرها، بالإضافة إلى النتائج التي تم التوصل إليها حول الشفافية والمساءلة في عمل الجمعيات والهيئات عينة الدراسة.

وبعالمج الفصل الخامس والأخير الإستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة بالإعتماد على ماتوصل إليه البحث من نتائج في الفصل الرابع ، كما وطرحت الباحثة العديد من التوصيات التي من الممكن ان تساهم في تطبيق مبادئ الحكم الصالح داخل جمعيات وهيئات العمل الأهلي .

المجتمع المدني في فلسطين: النشأة والمفهوم

1.2 نشأة مفهوم المجتمع المدني وتطوره

بعد انتهاء الحروب الدينية في أوروبا الإقطاعية في القرن السابع عشر، ونشوء الأنظمة الملكية المطلقة وبروز الصفوة البرجوازية التي عملت على الحد من سيطرة وهيمنة الكنيسة على المجتمعات، بدأت تبرز قيمٌ بديلةٌ لمنطق الدولة الدينية الواحدة، بحيث أصبح الفصل بين الدولة والمجتمع ممكناً. (رينهاردت كوزيليك ، 1973).

وظهر التعبير السياسي والقانوني الأول عن ذلك في إعلان حقوق الإنسان والمواطن في أعقاب الثورة الفرنسية، والذي ترافق مع بعض التحوّلات في أمريكا وبريطانيا؛ ما اعتبر بدايةً لتشكّل مفهوم المجتمع المدني، باعتباره علاقةً تنشأ بين المواطن والمجتمع والدولة، وتقود إلى تميّز المجتمع عن الدولة عبر انفصالهما عن بعضهما، حسب وصف **توماس هوبز** للمجتمع المدني بـ "أنه ذلك المجتمع المنظم سياسياً عن طريق الدولة القائمة على فكرة التعاقد"، وكما ورد في نظرية العقد الاجتماعي لهوبز ولوك وروسو. (عباس، 2007) .

يشكل المجتمع المدني الفضاء الواسع بين الدولة والأسرة، فهو كل ما بينهما من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية، تسعى إلى توفير الخدمات للمجتمع وفق قوانين وتشريعات تضع الحدود

المناسبة التي تُشِيرُ أمور المجتمع المدني وتنظّم حياته ، وقد اعتبر هيجل أن المجتمع المدني هو "الفرق الموجود بين العائلة والدولة، ولا يتأتى له الوجود إلاّ بظهور الدولة قبله ككيانٍ مستقلٍّ، حيث تقوم هيئاته بنشاطاتها على أساس تعاقدٍ حرٍّ بين الأفراد خارج إطار العائلة أو الدولة، وهو فضاءٌ خاصٌ بهذا النمط الاجتماعي الجديد" (حمودي، 1998).

ويؤكد عزمي بشارة في هذا السياق أن المجتمع المدني في أوروبا رغم أنه كان يختلف في كل مرحلة، إلاّ أنه بقي يعبر عن تطوّر عملية الديمقراطية نفسها، رغم التنوّع والاختلاف في تحديد طبيعة المجتمع المدني من حيث العناصر المكوّنة له، ويبقى قائماً ضمن وجود الدولة ومؤسساتها ونظامها، وهو المكمل لدور الدولة لا ينافسه ولا يشكل بديلاً عنه، (بشارة، 1996). ويؤكد غرامشي، أيضاً، أن المجتمع المدني "لا ينشأ من ضعف الدول، بل هو وليد قوّة الدولة ووجوده ضروري من أجل موازنة هذه القوة".

لذلك يشدد مصطفى السيد على أنّ توقّر التسامح في إطار العلاقة بين الأغلبية والأقلية، ووجود قيود على ممارسة سلطة الدولة، يشكّلان الحد الأدنى لتوفير ميزة أو صفة المدني لأي مجتمع.

ومن أجل القيام بالمهام الديمقراطية فإن لاري رايموند يضيف إلى تلك الصفات صفةً تتعلّق بمصالح مؤسسات المجتمع المدني المستقرّة والبعيدة المدى وفي إطار المساواة بين أعضائها وكذلك من حيث سيادة روح القيم الديمقراطية داخل التكوينات المدنية، من خلال العمليات الداخلية كعملية البناء وآليات اتخاذ القرارات الداخلية وكذلك التعددية والتنوع في إطار التكوينات المدنية، دون أن تحدث انقسامات.

وعلى المجتمع المدني أن يسعى إلى ترسيخ القيم والمبادئ التي تقوم على العدل والمساواة وتعزيز المشاركة الفاعلة، وأن يسعى، أيضاً، إلى الحد من هيمنة واستبداد الدولة وأن يعمل على تعزيز المشاركة السياسية وتطوير قدراته ليصبح قادراً على المشاركة الفعلية في نشر مبادئ الديمقراطية، وتوحيد المصالح المشتركة للجماعات المختلفة والمساهمة في جسر الهوة بين الدولة والحياة المدنية.

ولتفسير عملية المشاركة الجماعية الطوعية والمنظّمة في المجال العام، يفتح الباب أمام التساؤلات حول مكونات المجتمع المدني، فهل يتكوّن المجتمع المدني من المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تسعى لتنظيم حياة المجتمع وتوفير احتياجاته وتحقيق رغبات الأفراد؟ أم يضم، أيضاً، الأحزاب والحركات السياسية التي تسعى للوصول إلى سُدّة الحكم؟ وهل يظهر دور المؤسسات الاجتماعية الإرثية التي تتسم بالإجبارية حيث يجد الفرد نفسه فيها مجبراً لا مختياراً في الانتماء إليها؟

وفي هذا الخصوص يقول برهان غليون: "إن مفهوم المجتمع المدني يتضمّن التنظيمات الإرثية والتكوينات العشائرية والطائفية والقبلية والنقابات والجمعيات العائلية والثقافية والعادات والتقاليد، التي تعتبر جميعها من مكونات المجتمع المدني".

لقد طرح العديد من المفكرين آراءه م ومفاهيمهم فيما يتعلّق بالمجتمع المدني، والتي اتفقت في أجزاء واختلّفت في أخرى، فالبعض رأى أن الأحزاب السياسية هي من مكونات المجتمع المدني كما رآها عالم الاجتماع المصري سعد الدين إبراهيم "عناصر وتنظيمات غير حكومية كالأحزاب السياسية والاتحادات العمالية والنقابات المهنية وهيئات التنمية الاجتماعية وغيرها من جماعات الضغط، رافضاً اعتبار المؤسسات الإرثية القبلية، أحد عناصر المجتمع المدني، واختلف معه عالم الاجتماع السوري برهان غليون، الذي اعتبر أن المؤسسات الإرثية هي أحد مكونات المجتمع المدني، باعتبار المجتمع المدني يتشكّل من الجماعات والنقابات والتكوينات العشائرية والطائفية والقبلية والثقافية والعادات والتقاليد.

ويتفق رأي العالم (Raymond.A.Hinubusch) ريموند هنبوش مع رأي سعد الدين إبراهيم على ضرورة استبعاد التكوينات العشائرية والقبلية من مكونات المجتمع المدني، على اعتبار أن تشكيل الشبكات والاتحادات، طوعية التكوين، وتكون هذه التشكيلات مستقلة عن الدولة والجماعات الأولية. فعندما تعمل على احتواء الانقسامات الاجتماعية وتشكّل منطقة عازلة بين الدولة والمجتمع، فإنها تعمل على ربطها بالدولة وسلطتها. (الفالح، 2002).

ويتفق حسنين توفيق إبراهيم، أيضاً، مع ريموند في اعتبار الاستقلالية شرطاً من شروط المجتمع المدني عندما يرى أن "درجة استقلال مؤسسات المجتمع المدني تحدّد من خلال الاستقلال المادي والإداري والتنظيمي علاوة على الاعتراف الضمني بأن الأصل في العلاقة بين الدولة والمجتمع هو ألاّ تتدخل الدولة في مجال النشاط". (إبراهيم، 1995). أي أن لا تتدخل الدولة بأشكال ونوع النشاط الذي تمارسه تلك الجمعيات .

لقد رأينا أن هناك من يضم الأحزاب السياسية ويستبعد المجموعات الأولية من المجتمع المدني وهناك من يستبعد الأحزاب السياسية حسب رأي (لاري ريموند) الذي يتفق مع (هينبوش) على ضرورة استقلالية المجتمع المدني عن الدولة حيث يضيف شرطاً آخر من أجل استقلال المجتمع المدني عن المجتمع السياسي وحمايته من هيمنة الأحزاب، بهدف الإبقاء على قدرة المجتمع المدني على القيام بالوظائف الفريدة من: التوسط، وتعزيز وبناء الديمقراطية. (الفالح، 1995).

ويحمل العديد من المفكرين الإسلاميين وجهة نظرٍ في مفهوم المجتمع المدني، فالمجتمع المدني من وجهة نظرهم له سماته وميزاته الخاصة، ويرى د. محمد مورو أن مضمون المجتمع المدني أمرٌ ليس جديداً على الحضارة الإسلامية، "فالدولة والمجتمع والحكومة وفقاً للنص الإسلامي ووفقاً للممارسات الحضارية الإسلامية هي دولة مدنية ومجتمع مدني، فليست هناك قدسية لفرد أو حاكم أو مؤسسة" (مورو، شكر، 2003) ويرى، أيضاً، أن المضامين التي يحملها مصطلح المجتمع المدني والتي ظهرت في أوروبا في بداية عصر النهضة والمرحلة الرأسمالية والديمقراطية والخروج على المجتمع الكنسي والإقطاعي تختلف عن المضامين التي يحملها المصطلح في الإسلام، فهو يرى أن هناك اختلافاً في الأهداف التي يحملها المفهوم الغربي عن المفهوم الإسلامي، حيث يؤكد أن المرجعية والغاية في الإسلام مصلحة الجماعة دون الطغيان على حقوق الفرد. أما في الغرب فإن الهدف والغاية والمرجعية هي الفرد، فهو يرفض تسمية المؤسسات والهيئات والجماعات الأهلية غير الحكومية مجتمعاً مدنياً واعتبر التسمية خطأً علمياً وقد فضّل أن يعبر عن الظاهرة بـ(العمل الأهلي، القطاع الثالث، القطاع غير الربحي، القطاع غير الرسمي، القطاع غير الحكومي) ويعتبر أن المجتمع المدني يحمل مضامين أيديولوجية ومعرفية ومرجعية غربية لا تصلح لتوصيف المجتمعات العربية والإسلامية. (مورو، شكر، 2003).

2.2 المجتمع المدني الفلسطيني

لم تتوقف تساؤلات المفكرين الفلسطينيين عند ماهية المجتمع المدني الفلسطيني وطبيعة مكوناته فقط، بل وصلت إلى حد التساؤل حول حقيقة وجود مجتمع مدني فلسطيني، فالبعض يرى أن هناك مجتمعاً مدنياً فلسطينياً ويتمتع بخصوصية تميزه عن المجتمعات المدنية الأخرى مثل: جورج جقمان، وزياي أبو عمرو، ومصطفى البرغوثي. فيما يشكك البعض الآخر مثل: عزمي بشارة، علي الجرباوي، وجميل هلال، في وجود مجتمع مدني فلسطيني؛ بسبب عدم توفر المقومات الحقيقية لوجوده، ولكل من هؤلاء حججه وبراهينه لإثبات وجهة نظره.

"يرى عزمي بشارة في كتابه "مساهمة في نقد المجتمع المدني" أنه من الأجدر الحديث عن وجود مجتمع فلسطيني طبيعي قبل الحديث عن مجتمع مدني فلسطيني؛ ما يتطلب توفر مقومات ومحددات من أجل قيامه، تبدأ بوجود دولة سيادية ومواطنة؛ لأن غياب سيادة الدولة وضبابية المواطنة في هذه الدولة يعني غياب المقابلة بين الدولة والمجتمع التي ينشأ في سياقها المجتمع المدني عادةً، وأن استمرار وجود الاحتلال جعل المجتمع السياسي الفلسطيني، وحركة التحرر الوطني تقوم بدور المجتمع المدني، حيث لعبت مع تنظيماتها الجماهيرية وجمعياتها واتحاداتها دوراً في تنظيم الحياة الاجتماعية إضافة إلى دورها السياسي" (بشارة، 1996).

ويرى علي الجرباوي أنه لكي نقرّ بوجود مجتمع مدني فلسطيني فإنه يجب أن نتأكد من توفر مقومات هذا المجتمع في الحالة الفلسطينية "فالمقومات شرطٌ ضروريّ لوجود المجتمع المدني، ودونها لا يمكن للمجتمع أن يتبلور أو يدوم - كالبينة المدنية و الثقافية السياسية المشاركة وعناصر الدولة الديمقراطية - حتى ولو توفرت التنظيمات المجتمعية التي تشكل من ناحية نظرية العناصر المكونة لهذا المجتمع" (الجرباوي، 1995).

ويعتبر جورج جقمان أنه لا جدوى من وجود النقابات والاتحادات والجمعيات والمنظمات المختلفة في مجتمع سياسي يفتقر لوجود عناصر الدولة الديمقراطية الضرورية التي تعمل على توفير حيزٍ مكفولٍ بالقانون يستطيع بواسطته المواطن أن يتحرك بحرية كاملة؛ ليقى نفسه إمكانية اختراق الدولة حقوقه وتسلطها عليه. إن وجود التنظيمات التي تعتبر نظرياً من مكونات المجتمع المدني دون توفر المقومات الضرورية لحمايتها وحصانتها كالبينة المدنية والثقافية والسياسية المشاركة وعناصر الدولة الديمقراطية لا ينتج سوى واجهة تلجأ إليها بالعادة النظم السلطوية الديكتاتورية؛ لإخفاء مكوناتها الشمولية.

أما بالنسبة إلى وجهة النظر الأخرى والتي تقرّ بوجود مجتمع مدني فلسطيني، فإن زياد أبو عمرو عرّف المجتمع المدني الفلسطيني بأنه "يتكون من المنظمات والأحزاب السياسية، والنقابات العمالية، والاتحادات الطلابية والشبابية، والمنظمات النسائية، والجمعيات المهنية، والمنظمات الطوعية، والمنظمات الإرثية". (أبو عمرو، 1995). ويعطي بعض الخصوصية؛ بسبب ظروف نشأة وتطور المجتمع الفلسطيني؛ وبسبب واقع الاحتلال. وهو ما اعتبره علي الجرباوي في تعقيبه على دراسة أبو عمرو، تعبيراً فضفاضاً لمفهوم المجتمع المدني، واعتبر أن دراسة عناصر المجتمع المدني ضمن هذا المفهوم مطابقة تماماً لدراسة عناصر المجتمع، وهو يرى أن ذلك يؤدي إلى تطابق مكونات المجتمع المدني الفلسطيني بشكل تام مع مكونات المجتمع الفلسطيني، إذ ينتقي فيها عنصر التخصيص الضروري للتفريق بين ما هو "مدني" وما هو "سياسي" وما هو "أهلي" في المجتمع.

3.2 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين

تعود نشأة المنظمات الأهلية في فلسطين إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر، الذي تزامن مع نشوء الامتيازات الأجنبية في فلسطين التي جاءت بعد الإصلاحات العثمانية وصدور وإعلان الدستور، لاسيما في الربع الأخير من القرن التاسع عشر (سالم، 1999). وقد ظهرت أولى المنظمات الفلسطينية، باسم "جمعية الأدب والعلوم" والتي أنشئت في العام 1847 وأسسها ناصيف اليازجي وبطرس البستاني وكان أعضاؤها من المسيحيين والمسلمين، تليها "الجمعية العلمية السورية" التي كان أعضاؤها من المسيحيين والمسلمين، أيضاً. (الموسوعة الفلسطينية، 1990).

1.3.2 مرحلة ما قبل الانتداب البريطاني:

وتمتد هذه الفترة من أوائل الربع الأخير من القرن التاسع عشر إلى أواخر الحرب العالمية الأولى، وقد تميّزت المنظمات الأهلية في هذه الفترة باعتبارها جمعيات خيرية ذات طابع طوعي، كما أنها كانت بعيدة عن ممارسة العمل السياسي، وقليلة العدد خاصة قبل إعلان الدستور، فما إن أعلن الدستور حتى أنشئت ما لا يقل عن خمس عشرة جمعية أدبية وخيرية، وغالبيتها مسيحية نتيجة الامتيازات التي كانت ممنوحة للمسيحيين كطوائف، وبفضل الجمعيات التبشيرية أيضاً، كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود الروابط والاتحادات الفلسطينية، حيث اقتصرَت الإشارة إلى وجود ناديين

أحدهما في بيت دجن والآخر في غزة، ولوحظ، أيضاً، أنها عندما أُنشئت اقتصرَت على المدن الرئيسة في فلسطين.

وفي تلك الأثناء ظهرت جمعيات أجنبية في فلسطين منها الجمعية الأرثوذكسية في العام 1882، والجمعية الألمانية الفلسطينية التي عُيّنت بنشر المطبوعات ذات العلاقة بمختلف شؤون فلسطين، (الموسوعة الفلسطينية، 1990).

وقد أنشئت العديد من الجمعيات ذات الطابع الثقافي في القرن التاسع عشر ومنها في القدس جمعية "سوسنة صهيون" 1877 والتي كانت فرعاً لجمعية الشبان المسيحية في لندن، و"جمعية الغيرة المسيحية"، أيضاً، في القدس، وقد أنشئت، أيضاً، في هذه المرحلة المبكرة ثلاث جمعيات في عكا: "شعبة المعارف" و"الجمعية الأدبية الخيرية" و"جمعية مار منصور"، وكانت هذه الجمعيات تجمع الأموال وتتفقه على تعميم المعارف والثقافة وعلى المشروعات الخيرية، (الموسوعة الفلسطينية، 1984).

كما تأسست أيام الحكم العثماني في العام 1908 "جمعية ترقّي الآداب الوطنية" في يافا، وفي العام نفسه أسس خليل السكاكيني فرعاً لـ "جمعية الإخاء العربي" للعمل النافع.

2.3.2 مرحلة الانتداب البريطاني ونهوض الحركة الوطنية (1918-1948):

شهدت هذه المرحلة نمواً ملحوظاً للجمعيات الفلسطينية، فقد ارتفع عدد الجمعيات التي أنشئت في تلك الفترة، وحدث تغيير في نشاط وميدان عمل هذه الجمعيات، فبعد أن كان نشاط الجمعيات في الفترة السابقة للانتداب البريطاني في فلسطين يقتصر على الجانب الثقافي والخيري، أصبحت الجمعيات في هذه المرحلة - إلى جانب ما سبق - تهتم وتمارس العمل السياسي، فبعد أن أدرك الفلسطينيون مطامع اليهود في فلسطين التي استندت إلى الوعود البريطانية بإنشاء وطن قومي لليهود، إثر صدور وعد بلفور؛ بدأ الوعي السياسي الفلسطيني يتبلور ويعمل على فضح السياسة البريطانية والتصدي للمطامع الصهيونية في فلسطين، حفاظاً على الهوية العربية لفلسطين.

ومن الجمعيات التي أنشئت في هذه الفترة "الجمعية الأهلية" في يافا العام 1918، و"النادي العربي في القدس"، ولم يقتصر إنشاء الجمعيات على المدن الرئيسة بل امتد إلى مدن أخرى، حيث أنشئ "النادي الأدبي" في العام 1918 في بيت لحم، وأسس في العام 1925 نادي الطلبة في يافا، والنادي الأرثوذكسي في غزة (غوشة في سالم، 1999).

وقد تميّزت هذه الفترة بارتفاع عدد النوادي والروابط والجمعيات بشكلٍ لافتٍ؛ نتيجةً الازدهار النسبي للثقافة، إضافةً إلى ضم جنوب فلسطين إلى شمالها في ظل الانتداب، وتبلور الوعي الجغرافي والسياسي، وظهرت جمعياتٌ وطنيةٌ خارج البلاد، منها "جمعية الطلاب الفلسطينيي ن" في بيروت، وكذلك الجمعيات الخيرية في المهجر في نيويورك وكوبا. (الموسوعة الفلسطينية، 1990).

كما شهدت هذه الفترة، أيضاً، نشوء جمعيات ذات دور سياسي وعسكري ومنها "جمعية الفدائية" التي تأسست في العام 1920 ورفعت راية الكفاح ضد المستوطنات اليهودية في فلسطين (سالم، 1999).

وفي حزيران 1918، تم تسجيل الجمعية الإسلامية المسيحية في القدس وتبعيتها في ذلك كلٌّ من يافا وغزة، واتخذت الجمعية رمزاً لها: شارة الهلال وداخله الصليب، وأخذت على عاتقها مسؤولية المطالبة بحقوق عرب فلسطين في وطنهم، ومناهضة وعد بلفور، والوقوف في وجه الهجرة الصهيونية، والدفاع عن عروبة فلسطين، وكان أسلوبها في العمل قائماً على الاحتجاجات الرسمية، ورفع العرائض، والتظاهرات وعقد الاجتماعات، وتولّت هذه الجمعيات بهذا الأسلوب السلمي قيادة الحركة الوطنية خلال شهري تشرين الأول وتشيرين الثاني من العام 1918 وقد ظلّت متماسكةً حتى نهاية العشرينيات، وكان لها دورٌ في إبراز عدد من الرجال تولوا قيادة الحركة الوطنية.

وفي يافا تأسس في العام 1925 "نادي الطلبة" الذي كان فرعاً لمؤتمر الطلبة العربي المنعقد في بيروت، وكان هذا النادي مركزاً حركة اجتماعية سياسية وأدبية، وقد كان يطلق على شباب هذه الحركة اسم "حملة الفكرة الاستقلالية"؛ مما كوّن نواةً لدعم العمل السياسي الذي كانت تقوم به الجمعية الإسلامية المسيحية في حيفا آنذاك.

كما لعبت الجمعيات في تلك الفترة دوراً في نقل التعليم من الإدارة البريطانية إلى الإدارة العربية ومن أبرزها "النادي العربي" في يافا. (الموسوعة الفلسطينية، 1984).

ومما يلفت النظر في هذه الفترة بدء نشوء الجمعيات الإسلامية، وكانت أولها تلك التي أنشئت في حيفا في أوائل العشرينيات، وتلتها الجمعية الإسلامية في الرملة وجمعية الشبان المسلمين في يافا. (الموسوعة الفلسطينية، 1990).

3.3.2 مرحلة ما بعد النكبة (1948-1967):

" لم يستمر الدور الفعّال للمنظمات الأهلية خلال فترة الوجود الأردني في الضفة الغربية والوجود المصري في قطاع غزة، بعد قيام إسرائيل، حيث شهدت الفترة بين (1949-1967) هبوطاً ملحوظاً في مستوى نشاط منظمات العمل الأهلي، نتيجة ظروف مختلفة، من أهمها حالة الإحباط الواسعة في صفوف المجتمع الفلسطيني التي رافقت أوضاع النكبة في العام 1948، إضافة إلى ضعف الأحزاب السياسية وتلاشيها تقريباً، وكذلك تشديد قبضة النظامين الأردني والمصري على حرية المواطنين الفلسطينيين وحركتهم في الضفة الغربية وقطاع غزة .

لقد تركّز مضمون العمل الأهلي في الضفة الغربية وقطاع غزة في تلك الفترة على مقاومة جميع مشاريع التوطين، وشكّلت قضية اللاجئين، وحقّ العودة محور العمل السياسي في تلك الفترة، إضافة إلى العمل الإغاثي الخيري، حيث قامت الجمعيات الخيرية بتقديم خدمات عامة طارئة للاجئين الفلسطينيين". (عبد الهادي، و، 2004).

وقد تميّزت هذه الفترة، بحدوث تغيرات جذرية في التوزيع الجغرافي لتلك المؤسسات وفي هيكليتها وشمولية وظائفها، وفي ظل ضعف أداء العمل الأهلي في فلسطين نجد أن كلاً من بيروت والقاهرة ودمشق قد أصبحت مراكز لكبرى المنظمات الفلسطينية كالروابط الطلابية والاتحادات النسائية، وأصبح التوجّه نحو تشكيل منظمات إقليمية تخدم مصالح التجمعات الفلسطينية في تلك المناطق مثل رابطة للطلبة الفلسطينيين في القاهرة وبيروت وثالثة في دمشق، وانحصر دورها في: التوعية السياسية وذلك للحيلولة دون تحوّل القضية الفلسطينية إلى قضية لاجئين ورعاية مصالح اللاجئين الذين فقدوا مصادر رزقهم ولملمة جراح الفلسطينيين الذين نُكبوا بسبب النزوح وفقدان مصادر رزقهم من خلال إنشاء مؤسسات لرعايتهم.

ومن منطلق الحاجة إلى العمل الخيري أثناء الحروب والنكبات، فقد برزت الحاجة إلى ذلك بعد نكبة 1948، حيث تأسست ست جمعيات خيرية استجابة لظروف الدمار والتشرّد منها "رابطة المناضل الجريح" للعناية بمشوهي الحرب، و"دار الفتاة اللاجئة" و"دار الطفل العربي" وجميعها في القدس، وانتشرت الجمعيات لتشمل معظم المدن الفلسطينية (الموسوعة الفلسطينية، 1984).

4.3.2 مرحلة ما بعد قيام منظمة التحرير الفلسطينية:

لقد كان لقيام منظمة التحرير الفلسطينية الأثر الإيجابي في تفعيل منظمات العمل الأهلي الفلسطيني سواء على صعيد الداخل أو الخارج، فقد عملت منظمة التحرير - وباعتبارها الممثل الشرعي والوحيد

للشعب الفلسطيني - على دعم ومساعدة العديد من المنظمات الأهلية في الشتات مثل: الاتحاد العام لطلبة فلسطين، والاتحاد العام للمرأة الفلسطينية. بالإضافة إلى قيامها بتأسيس عدد من المؤسسات التابعة لها مثل: مؤسسة صامد، وبيت الجريح، وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وفي الداخل فقد دعمت في فترة السبعينيات منظمة التحرير الفلسطينية وفصائلها المختلفة إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي لبّت بعض احتياجات المجتمع الفلسطيني. إلا أن هذه الفترة لم تشهد نشوء مؤسسات تنموية مهنية تُقدم خدماتٍ نوعية للمجتمع الفلسطيني، بل اقتصرت على تقديم خدماتٍ إغاثية بالدرجة الأولى (عبد الهادي، و، 2004).

5.3.2 مرحلة التنمية من أجل الصمود والمقاومة (1982-1992) :

شهدت فترات الثمانينيات من القرن الماضي، تطوراً نوعياً وكمياً في عمل ونشاط المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحديدًا في العام 1982، وهي الفترة التي خرجت فيها منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان، بحيث أصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة الساحة المركزية للنضال الفلسطيني؛ لذا سعت منظمة التحرير الفلسطينية والفصائل المختلفة إلى إنشاء العديد من الجمعيات الأهلية ولجان وهيئات العمل الجماهيرية؛ لتستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي، وتقديم خدمات تنموية للمجتمع الفلسطيني. وقد تم إنشاء العديد من اللجان الزراعية، والصحية، والنسوية، والنقابية، والطلابية، والشبابية، والفلاحية. ولم يقتصر دور هذه المؤسسات على العمل الإغاثي فقط بل تعداه ليرتقي إلى الدور التنموي بأفقٍ وبعْدٍ سياسيٍ فلسطيني، كما عملت على تشكيل هياكل تنظيمية ديمقراطية تشكّلت قياداتها من الفئات الفقيرة والمتوسطة في المجتمع، ووجهت خدماتها إلى الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع الفلسطيني .

ومع بدء الانتفاضة الفلسطينية، والتي تزامنت مع بدء التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة بناءً على الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء الدولة، أضفت منظمات العمل الأهلي بعداً آخر لعملها ودورها، فربطت بإحكام عنصر البناء بعنصر المقاومة، إلا أن الطابع السياسي بقي غالباً على عملها، كل هذا أدى إلى إنشاء مؤسسات فلسطينية مساندة جديدة تماماً، فتم تأسيس عدد من المؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة التي هدفت إلى دعم وتمكين عمليات البناء، وتطوير المؤسسات الجماهيرية والقاعدية، وقد ضمّت هذه المؤسسات في عضويتها عدداً من الأكاديميين والمهنيين والمتخصصين في مجالات متعددة، ونفذت هذه المؤسسات العديد من المشاريع والبرامج،

التي كان لها أثر كبير في توسيع قدرات ومهارات وإمكانيات المنظمات القاعدية ومساعدتها على بلورة برامجها وأهدافها بما ينسجم بشكل أكبر مع متطلبات واحتياجات المجتمع الفلسطيني.

6.3.2 مرحلة ما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية:

بدأت هذه المرحلة مع تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلمها صلاحياتها القانونية والإدارية في 17 أيار 1994. ففي تلك المرحلة التي شهدت قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وما رافقها من بناء أجهزتها الأمنية ومؤسساتها الحكومية ووزاراتها تزايد عدد المنظمات غير الحكومية؛ نتيجة التسهيلات الممنوحة من جهة وتلاشي المعوقات الاحتلالية من جهة أخرى، كذلك اهتمام المؤسسات الأجنبية الحكومية وغير الحكومية بدعم المؤسسات الفلسطينية الحكومية وغير الحكومية.

"ورغم أن العلاقة بين الجمعيات والهيئات الأهلية من جهة والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى اتسمت في البداية بالتنافس والارتباب المتبادل، إلا أن شكلاً جديداً بدأ يظهر خاصة بعد انتفاضة الأقصى في العام 2000، حيث بادرت السلطة الوطنية ممثلة بوزارة الداخلية منذ العام 2004 بمجموعة من الإجراءات لتوطيد العلاقات مع منظمات المجتمع المدني، مثل عقد اجتماعات دورية (شهرية) بين وزارة الداخلية وجمعيات العمل الأهلي، وتسهيل إجراءات التسجيل والترخيص، وغيرها من الإجراءات التي تساهم في تحقيق التكامل بين الجانبين" (تقرير التنمية البشرية، 2004) .

صدر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الفلسطينية في السادس من كانون الثاني من العام 2000، ونشر في الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبموجب هذا القانون ألغيت كافة القوانين والتشريعات المتعلقة بالهيئات الأهلية التي كانت سارية المفعول في الضفة الغربية قانون الجمعيات الأردني وفي قطاع غزة القانون العثماني ، ولأول مرة توحد كافة الهيئات والجمعيات تحت مظلة قانون واحد .

لقد أدى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خلق واقعٍ سياسيٍ واقتصاديٍ جديدٍ؛ ما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وانحسار أخرى أصبحت من مهام السلطة الوطنية الفلسطينية، وهنا لا بدّ من الإشارة إلى الدور الذي لعبته الجمعيات الخيرية في تلك الفترة، إذ إنه

امتداداً للدور الذي كانت تلعبه في الفترات السابقة مع بعض التغيير الذي رافق إنشاء السلطة الوطنية وما تتطلبته تلك المرحلة.

لذا سوف نتحدث هنا عن طبيعة العلاقة التي نشأت بين المنظمات غير الحكومية والسلطة الوطنية ضمن الواقع الجديد، حيث اتخذت العلاقة شكلين نذكرهما وباختصار:

" الشكل الأول : يمثل العلاقة التنافسية على الدور والمجال والخدمات، وسببها الصراع على التمويل، حيث إن مصادر التمويل الخارجي تناقصت لدى المنظمات الأهلية؛ وذلك بسبب دعم مؤسسات السلطة الوطنية من قبل المؤسسات الأجنبية، وبالتالي أصبح دور المنظمات الأهلية في عملية البناء والتنمية محدداً ويحتاج إلى ضرورة التنسيق والتعاون مع مؤسسات السلطة .

أما الشكل الثاني : فقد تمثل بعلاقة شراكة وتنسيق ذات طابع قطاعي وغالباً ما تتم مع المنظمات ذات الإمكانيات الكبيرة وتقوم هذه العلاقة على تقدير كل طرف لأهمية دور الآخر وضرورة التنسيق والتعاون في بعض المجالات، والسلطة لا تستطيع تجاهل دور وتاريخ المنظمات غير الحكومية والإنجازات التي حققتها وعلاقتها بالمولين والمجتمع المحلي، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات غير الحكومية والتي نظرت إلى وجود السلطة كأساس في تقليص حجم الدعم والدور الذي يمكن أن تلعبه في التخطيط والتنفيذ لمجمل البرامج التنموية، فالساحة لم تعد خالية من الوجود المؤسسي للسلطة، كما كان الأمر في ظل الاحتلال " . (شليبي، 2001) .

4.2 رؤية واستراتيجيات وبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية

كان للمنظمات الأهلية - قبل قيام السلطة الوطنية الفلسطينية - دور كبير في مجال الإغاثة وتقديم الخدمات للفئات المهمشة في المجتمع ، في الصحة والتعليم وغيرها من المجالات. كما أنها لعبت دوراً مهماً في تعزيز صمود المجتمع الفلسطيني على أرضه، وشكلت أذرعاً للأحزاب السياسية بما فيها فصائل منظمة التحرير، التي سعت إلى تعزيز وجودها من خلال إنشاء هذه المنظمات؛ ما أسند للمنظمات الأهلية دوراً فاعلاً في عملية النضال الوطني، ودوراً واضحاً على صعيد تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع.

1.4.2 أثر قيام السلطة الفلسطينية على رؤى واستراتيجيات المنظمات الأهلية الفلسطينية:

كان قيام السلطة الوطنية بعد اتفاقية أوسلو حالةً جديدةً في بيئة عمل المنظمات الأهلية، من حيث وجود سلطة جديدة في سياق مختلف عما كان عليه الحال في السابق إبان عهد الاحتلال الإسرائيلي المباشر، وقد أدى هذا الوضع الجديد إلى بروز تخوفات وتوقعات لدى المنظمات الأهلية من هذه السلطة الجديدة في آن واحد، وقد وفّر قيام السلطة أرضيةً ملائمةً لإحداث تغيير في رسالة المنظمات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ف يما وفرت المنظمات إمكانية التأثير في السياسات، من خلال نشاطات المناصرة والدعوة والتأييد وتبني سياسات وتشريعات، بعد أن كانت رسالتها تركز على الصمود والمقاومة والعمل الإغاثي فقط. وترافق مع قيام السلطة الوطنية ظهور بعض التخوفات من قبل منظمات العمل الأهلي بأن تواجه مخاطر محتملة منها:

- خطر احتواء السلطة الوليدة للعديد من المنظمات الأهلية وخاصةً مع توقّر الذرائع أو المغريات للانخراط في الاتجاه العام للسلطة.
- تهميش دور المنظمات غير الحكومية واحتكار السلطة للموارد لتثبيت أقدامها وفرض هيمنتها.
- انحراف بعض المنظمات الأهلية عن أهداف عملها، وعدم قدرتها على تحديد أهدافها، نتيجة تداخل المراحل، ففي جزء من المجتمع الفلسطيني هناك سلطة وطنية قائمة، وفي جزء آخر ما زال الاحتلال جاثماً (أبو عمرو، 1995).
- كان لهذه التخوفات أثرٌ ملحوظٌ على سلوك المنظمات الأهلية، الذي تجلّى فيما يلي:
- اندماج بعض المنظمات في أجهزة السلطة، وتماتل البعض الآخر مع مواقفها.
- الدعوة إلى ضرورة إجراء تعديل على دور المنظمات الأهلية في المرحلة الجديدة، من خلال الاستجابة لمهام جديدة، والتخلي عن مهام أخرى.
- الاستمرار في أداء الأدوار السابقة، مع التزام الحذر الشديد تجاه السلطة.
- تأسيس منظمات جديدة لتقوم بمهام جديدة مرتبطة بقيام السلطة الفلسطينية. (شليبي، 2001).

2.4.2 أدوار وبرامج المنظمات غير الحكومية الفلسطينية:

اعتبرت المنظمات الأهلية أنه مع قيام السلطة الوطنية أصبح الشعب الفلسطيني يمتلك ولأول مرة إدارة شؤونه، ولو بشكل غير كامل؛ ولذلك ارتأت المنظمات الأهلية أن يكون لها دور في المشاركة في وضع السياسات والتأثير في صياغة القوانين والتشريعات؛ لذا فقد عمل القطاع الأهلي على بلورة مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها إنجاز الرؤية التنموية، التي تساهم في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظل الظروف الجديدة المصاحبة لنشوء السلطة ، والتي حددتها تلك المنظمات لنفسها كالتالي:

- التأثير على صنّاع القرار في إصدار التشريعات والأنظمة والإجراءات وإعداد السياسات العامة، والتأثير في الرأي العام الإقليمي والدولي ؛ لنصرة الحقوق الوطنية الفلسطينية ، والتأثير في عملية إصلاح مؤسسات وأجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية الجارية حالياً.
- بناء وتطوير الوعي المجتمعي والاستمرار في تقديم الخدمات الطارئة والتنموية.
- تعزيز مفاهيم التطوير المؤسسي والتنظيمي والتنسيق والتعاون وتنمية الموارد البشرية (عبد الهادي، و، 2004)

وانسجماً مع الرؤى والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات الأهلية، عملت هذه المنظمات على تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التي تتسجم مع هذه الرؤى والاستراتيجيات.

3.4.2 البنى التنظيمية للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

تتعدّد أشكال البنى التنظيمية داخل منظمات العمل الأهلي الفلسطيني، كلّ حسب مجال العمل والاختصاص والمنهج الذي يتبعه، وحسب فترة التأسيس التي أنشئت فيها الجمعية أو الهيئة الأهلية، وقد حدد قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، شكل تلك البنى وهيكليتها، ووضع الشروط والمعايير الملائمة لتكوينها الداخلي الذي يجب أن تكون عليه، إلا أننا نجد أكثر من شكل ونمط، ويحددها زياد أبو عمرو بالأنماط التالية:

"النمط الأول من الهياكل التنظيمية، يتكوّن من جمعية عمومية (هيئة عامة) إضافةً إلى مجلس إدارة وفقاً للقانون، وهذا يشمل الكم الواسع من المنظمات الأهلية، وبشكل خاص الجمعيات الخيرية والنوادي الرياضية. والنمط الثاني يتشكّل من جمعية عمومية، ومجلس أمناء بدلاً من تسمية مجلس إدارة، وفقاً

لرغبة المؤسسة، فيما يتشكل النمط الثالث من جمعية عمومية ومجلس أمناء، إضافة إلى هيئة إدارية،
تعنى بالأمور التنفيذية للمؤسسة، وهذا يشمل مؤسسات التنمية والأبحاث بأنواعها المختلفة"
(أبو عمرو، 1995).

كما وتأخذ الهيئات المرجعية (الجمعية العمومية) أنماطاً وأشكالاً أخرى، الأول: جمعيات عمومية مفتوحة،
يمكن أن ينضم إليها من يشاء من أفراد المجتمع ممن تنطبق عليهم معايير أعضاء الجمعية العمومية
حسب النظام الأساس للجمعية، وهذا ما نصّ عليه القانون، ونجده في النوادي الرياضية والجمعيات
الخيرية، وفي التجمعات السكنية والمحلية، وفيها تكون العضوية كثيرة العدد غير محددة، والنمط الثاني:
يتمثل في الجمعيات العمومية المغلقة والتي تضم في عضويتها أفراداً ضمن شروط ومعايير صارمة
ومحددة، يتم التنسيب للعضوية فيها من خلال ترشيح أسماء من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس
الأمناء، وأحياناً من خلال المدير العام للجمعية، وهذا نجده في الجمعيات التي تطلق على نفسها اسم
المؤسسات المهنية الجديدة . كما أن العضو الواحد من الممكن أن يتكرر اسمه في أكثر من جمعية، وأن
يجمع عضوية أكثر من مجلس إدارة في وقت واحد، وذلك بهدف إعطاء صورة قانونية وشرعية، سواء
أمام الجمهور أو أمام الممولين من الشخصيات المعروفة لدى الممولين، فيتم استقطابهم من أجل أن
يكونوا الواجهة الحسنة للجمعية، وهذا ما أكدته هديل القزاز "تبادل الأدوار في المؤسسات الأهلية، وهي
ظاهرة تتكرر في العمل الأهلي الفلسطيني الذي يشكّل عدداً محدوداً من الناس إدارته ومجالس إدارته،
بمعنى تبادل المواقع بين الهيئات المرجعية والتنفيذية للمؤسسات المختلفة" (القزاز، 2006).

5.2 قراءة في قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

خضعت الجمعيات الأهلية الفلسطينية قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، إلى قانونين مختلفين:
واحد في الضفة الغربية وهو القانون الأردني رقم 33 للعام 1966، أما قطاع غزة فقد خضع للقانون
العثماني الصادر في 29 رجب من العام 1927م، كما وخضعت أيضاً، إلى العديد من القوانين
والأوامر العسكرية التي أصدرها الاحتلال الإسرائيلي، بعد احتلال الأراضي الفلسطينية في العام
1967، والذي ساهم بشكل أكبر في الحد من تأسيس الجمعيات والهيئات الخيرية، وحد من أنشطة
هذه الجمعيات.

وجاء مشروع القانون الفلسطيني رقم (1) من العام 2000، كأول قانون فلسطيني وطني ينظم عمل
الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، والذي أخذ بعين الاعتبار القوانين السابقة، التي كانت تخضع

لها الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، ولقد وُجِدَ هذا القانون كافة الجمعيات سواء في الضفة الغربية أو في قطاع غزة تحت راية قانون واحد للمرة الأولى.

قام مشروع هذا القانون على أساس دعم حرية المواطنين الفلسطينيين في تشكيل الجمعيات في كافة المجالات المتعددة، بعكس القانون الأردني الذي كان يمنع تشكيل أية جمعية أو هيئة إلا بعد موافقة الوزارة ذات الاختصاص، وقد جاء ذلك في المادة رقم (1) من القانون "للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقاً لأحكام هذا القانون " ففي الوقت الذي أعطى هذا الحق للمواطنين الحرية في تشكيل الجمعيات والهيئات الأهلية، أيضاً ، إلا أنه اشترط أن تكون وفق أحكام القانون، الذي ينص على العديد من البنود التي تنظم عمل هذه الجمعيات التي تسهل تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة، وإن اعتبرها البعض تحد من حرية عمل هذه الهيئات والجمعيات.

لقد تبع إقرار القانون من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني ، العديد من الاتصالات والنقاشات من قبل مؤسسات العمل الأهلي الفلسطيني، وتلاه، أيضاً، إصدار اللائحة التنفيذية للعام 2003 والتي جاءت لوضع الإجراءات للتنفيذ .

وسوف تستعرض الباحثة في هذه القراءة أهم البنود التي جاء على ذكرها هذا القانون ، والتي تسهم في تعزيز وتطبيق مبادئ الحكم الصالح داخل مؤسسات العمل الأهلي الفلسطينية. حيث أعطى القانون تعريفاً واضحاً لطبيعة الجمعية أو الهيئة الأهلية في المادة رقم (1) عندما اعتبرها "شخصيةً معنويةً مستقلةً تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص ؛ لتحقيق أهداف مشروعة تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (قانون رقم(1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ملحق (2.1).

1.5.2 تشكيل الجمعية العمومية وصلاحياتها :

لقد أعطى القانون الشرعية للجمعية العمومية ، واعتبرها السلطة العليا في الجمعية الأهلية وقد جاء ذلك في المادة رقم (2) "الجمعية العمومية: هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة".

وتشرح المادة (23) كيفية تشكيل الجمعية العمومية وطبيعة اختصاصها، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا بالتزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي، وتعد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة، وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه، وتعيين مدقق الحسابات، وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال.

كذلك تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، كذلك فقد حدد القانون حقها في اتخاذ القرارات، بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية، فيما يختص بتعديل النظام الأساسي، وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال تعديلات على نظامها الداخلي، أو اتحادها أو إدماجها، أو في حالة اتخاذ قرار بعزل أعضاء مجلس الإدارة، ما لم يرد في النظام نصّ يشترط غير ذلك، كما وأعطت المادة (24) من القانون الحق لثلث أعضاء الجمعية العمومية بالدعوة إلى اجتماع غير عادي.

2.5.2 مجلس الإدارة:

جاء في كثير من بنود القانون، ما يحدد اختصاصات مجلس الإدارة والمهام والصلاحيات الممنوحة له، وطريقة الانتخاب وفق النظام الأساسي للجمعية، وعدد أعضاء مجلس الإدارة. فقد جاء في المادة (16):

- 1- يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء، ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً، وتحدد طريقة تشكيله، وكيفية اختيار أعضائه، وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة.
- 2- لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر، تجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية.

كما ومنعت المادة (20) من القانون، الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في الجمعية بأجر، بهدف الحد من تضارب المصالح داخل الجمعية.

وفي المادة (17) أعطى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن كافة النشاطات، وأعمال الجمعية أمام الجمعية العمومية، وكافة الجهات المختصة؛ ما يسهم في تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية داخل الجمعية، وقد حددت اختصاصات مجلس الإدارة من خلال المادة رقم (18) كالتالي:

- 1- إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة أو إعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة.
- 2- تعيين موظفي الجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
- 3- تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.
- 4- إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية وم شروع الموازنة للسنة الجديدة.
- 5- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية إلى الجمعية العمومية.
- 6- دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
- 7- متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

كما وأكد القانون في المادة (19)، ضرورة تحديد طبيعة مهام كل من رئيس مجلس الإدارة، وأمين السر، وأمين الصندوق، وباقي أعضاء مجلس الإدارة في النظام الأساسي واللائحة الداخلية، بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

لاحظت الباحثة أن ما جاء في هاتين المادتين من القانون يسهم ويعزز مبدأ المساءلة والشفافية، ويخفف من المحسوبية والمحاباة في تعيين الموظفين، وخاصة فيما يخص تعيين الموظفين داخل المؤسسة، أو إنهاء خدماتهم وفق بنود القانون، وليس وفق أهواء ورغبات ومصالح أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية.

وفي المادة (21)، حدد القانون مدى قانونية وصلاحيات اجتماعات مجالس الإدارة، من خلال تحديد وجوب انعقاد مجلس الإدارة بصورة عادية كل ثلاثة أشهر على الأقل، وكلما دعت الضرورة لذلك، كما واشترط أن تتخذ القرارات بالأغلبية النسبية، ليضمن عدم التقرد باتخاذ القرارات من قبل بعض أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية.

أما المادة (22) في القانون، فتسمح بأن يتولى من تبقى من مجلس الإدارة (باعتبارهم لجنة مؤقتة) عند تعذر اجتماع مجلس الإدارة، بسبب الاستقالة أو الوفاة، لمدة أقصاها شهر، ليقم دعوة الجمعية العمومية خلال المدة نفسها لاختيار مجلس إدارة جديد.

3.5.2 المواد والسجلات الواجب حفظها في الجمعية

نصّت المادة رقم (5) الخاصة بالنظام الأساسي على أنه يجب على كل جمعية أن يشتمل نظامها الأساسي على البيانات التالية:

١. اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها والغرض منها ومقرها الرئيسي.
٢. موارد الجمعية أو الهيئة وكيفية استغلالها أو التصرف بها.
٣. شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.
٤. الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيئة وكيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية إدماجها أو اتحادها.
٥. كيفية انعقاد الجمعية العمومية.
٦. طرق المراقبة المالية.
٧. قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأمالك الجمعية أو الهيئة عند حلها، كذلك على الجمعية أو الهيئة أن تحتفظ بمقرها الرئيسي (وفق للمادة 11)، بالسجلات المالية والإدارية الرسمية والمتضمنة جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية والبيانات التالية:
 - أ) المراسلات الصادرة عنها والواردة إليها في ملفات خاصة وسجلات منظمة.
 - ب) النظام الأساسي، وأسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
 - ت) أسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المؤسسة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.
 - ث) محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.
 - ج) محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
 - ح) سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصّل وفقاً للأصول المالية.

4.5.2 الشؤون الإدارية والمالية:

فقد جاءت المادة (30) من الفصل السابع من القانون، لتؤكد كيفية إدارة الشؤون المالية في الجمعية، وكيفية التصرف بها، وذلك من خلال توفر موازنة سنوية، لدى الجمعية، يشرف عليها محاسبٌ قانونيٌّ، ومدقق الحسابات القانوني، وتقديم تقرير عن المركز المالي للجمعية أو الهيئة في نهاية السنة المالية، في الاجتماع السنوي العادي للجمعية العمومية، لإقراره والمصادقة عليه

أما في المادة (31) فقد ألزمت الجمعية أو الهيئة بإيداع أموالها النقدية باسمها لدى مصرف أو مصارف معتمدة من قبلها، وعليها أن تخطر الوزارة المختصة عن جهة الإيداع ولا يجوز للجمعية أو الهيئة الاحتفاظ لديها برصيد نقدي يزيد على مصروف شهر واحد.

5.5.2 التسجيل

فقد جاء القانون محدداً إجراءات التسجيل لأية جمعية، بوزارة الداخلية، باعتبارها الجهة المخولة بمنح التراخيص للجمعيات، وكما أعطى الوزارة ذات الاختصاص، صلاحية الإشراف ومتابعة عمل وأنشطة هذه الجمعيات.

وحول إجراءات التسجيل، فقد جاء في المادة (4) من القانون، أن مؤسسي الجمعية أو الهيئة ، عليهم تقديم طلب خطي مستوفٍ الشروط إلى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية ، موقع من ثلاثة على الأقل من المؤسسين المفوضين بالتسجيل والتوقيع عن الجمعية أو الهيئة، ومرفق بثلاث نسخ من النظام الأساسي، موقع من أعضاء اللجنة التأسيسية.

كما حدد للوزير مدة شهرين بشأن استيفاء الطلب لشروط الترخيص، وفي حال انقضاء مدة شهرين دون اتخاذ قرار تعتبر الجمعية أو الهيئة مسجلةً بحكم القانون، أما في حال صدور قرار من الوزير برفض التسجيل فيجب أن يكون القرار مسبباً، ويحق لمقدمي الطلب اللجوء إلى المحكمة المختصة للطعن فيه خلال 30 يوماً من تاريخ تبليغهم قرار الرفض خطياً.

ومنحت المادة (6) وزارة الاختصاص، مسؤولية متابعة عمل الجمعية أو الهيئة، وفق أحكام القانون، وعلى الجمعية أو الهيئة، تمكين الوزارة من تنفيذ هذا البند من القانون، للتأكد من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام القانون ونظامها الأساسي.

أما في المادة (13) فقد ألزم القانون الجمعية أو الهيئة، ب تقديم تقريرين مقررّين * من الجمعية العمومية، للوزارة المختصة ، في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية ، كما جاء في المادة (21) على كل جمعية أو هيئة إيداع بيان بكل تعديل أو تغيير يطرأ على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أغراضها أو أي تغيير في مجلس إدارتها ، كله أو بعضه، لدى الدائرة المختصة وذلك خلال مدة أقصاها شهرٌ واحدٌ من تاريخ إجراء التغيير أو التعديل.

6.2 الحكم الصالح

* تقرير سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم ، و تقرير م الي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة، حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

بدأ استخدام مفهوم الحكم الصالح من قبل مؤسسات الأمم المتحدة، منذ ما يقرب من عقدين من الزمن، وقد أطلق عليه البعض الحكم الرشيد أو الحكم السليم أو الإدارة الرشيدة. وتعددت التعريفات التي توضّح مضمون هذا المصطلح ومعاييره ومؤشراته، واختلفت التعريفات لهذا المفهوم تبعاً للمنظمة وتبعاً للجغرافيا، إلّا أن الجميع أجمع على أن لا حكم صالحاً إلا بوجود الديمقراطية، كنهج حياة في المجتمع في كافة القطاعات، التي تمثل حالة المجتمع: (القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي)، وضرورة التكامل في عمل تلك القطاعات، كما يستوجب، أيضاً، توفّر نظام متكامل من المساءلة والمحاسبة والشفافية والمشاركة لكافة الأطراف ذات العلاقة سواء أكانت جهات مرجعية أم إدارة تنفيذية.

إن الديمقراطية والشفافية والمساءلة في الحكم والإدارة في جميع قطاعات المجتمع أساس لا غنى عنه، لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة التي تتركز على الناس (إعلان مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية 1995).

١.٦.٢ تعريف الحكم الصالح :

"هو ممارسة السلطة السياسية وإداراتها لشؤون المجتمع وموارده وهو أوسع من مفهوم الحكومة؛ لأنه يشمل عمل كل من المؤسسات غير الرسمية أو منظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى أجهزة الدولة الرسمية من سلطات تنفيذية وتشريعية وقضائية" (المقطري، 2007).

"وهو مزيج بين الإدارة الداخلية وبناء العلاقات الخارجية واستقرار لنظام محدّد تقوم عليه مؤسسة الدولة" (Jay Gonzalez 1999). وقد عرّف تقرير التنمية العربية العام 2002 الحكم الصالح بـ "أنه نظام الحكم الذي يعزّز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً".

من هنا نرى أن التعريف يؤكّد ضرورة توفّر المؤسسات الديمقراطية في كافة القطاعات، القطاع العام والخاص ومؤسسات العمل الأهلي، ويهتم بتحسين فرص الحياة لدى أفراد المجتمع على كافة المستويات، لاسيما الفئات الأشد فقراً وتهميشاً في المجتمع (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002).

وقد عرّفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون بلد ما على كافة المستويات، ويشمل الحكم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم" (وثيقة السياسات العامة، 1997 م).

كما عرّفته المجموعة العربية بـ "تفويض الجماعة سلطات القيادة لهيئات تمثيلية أصغر مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة، كما تتطوي عملية الحكم على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على هذه القرارات، وتمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة، بما في ذلك إتاحة المعلومات والأدوات والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك" (دليل المجموعة العربية للحكم الرشيد).

وعرّف أيضاً بأنه " الحكم الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية في العمل العام والمساءلة عنها، ويكون فعالاً ومنصفاً ويعزز سيادة القانون، ويكفل وضع السياسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق آراء واسعة النطاق في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفاً وفقراً في صنع القرارات المرتبطة بتوزيع موارد التنمية". إن التعريف هنا يركز على عملية اتخاذ القرار وضرورة أن تشارك فيه كافة الفئات وعلى أوسع نطاق لاسيما الأكثر فقراً بما تراه مناسباً لتحسين أوضاعها (جبريل محمد وعمر رحال 2003).

وعرّفه أبوغزالة من وجهة نظر إسلامية بأنه " الحكم الذي يقوم على مبدأ الحاكمية لله، وليس على مبدأ العلمانية الذي يفصل الدين عن الحياة، لتسير هذه الحياة دونما قيم أو أخلاق، وهو الحكم الذي يقوم على مبدأ التعبد للخالق في كل فعل، والذي يلتزم شكلاً ومضموناً، بمبدأ تكريم الإنسان واحترام حقوقه" ، ولا يربط ذلك بقضايا المصالح بل يسعى إلى تحقيق العدل، وفقاً لما أراده الله، حيث تتحرى القيادة فيه العدالة في قراراتها ومواقفها بعيداً عن كل المعايير الشخصية، والاعتبارات غير الموضوعية، ويعتمد الشفافية والمحاسبة كأساس لتطوير العمل وتحقيق الفعالية، وهو الحكم الذي يقرر مواقفه دائماً وفقاً للقواعد الفقهية ويلتزم المعايير الشرعية في كل تصرفاته، ويستوعب كل التناقضات والتباينات التي قد توجد في المجتمع، ويساوي بين الأفراد، ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ ولا يسمح بنشوء مراكز القوى والنفوذ داخل المجتمع (أبو غزالة ، 2007).

2.6.2 مبادئ ومعايير الحكم الصالح :

- تعددت الآراء في تحديد مبادئ معايير وسمات الحكم الرشيد، إلا أنها جميعاً تأتي من مضمون واحد، يقوم على أساس المشاركة واحترام القانون، وتحقيق أعلى درجات الشفافية في الحصول على المعلومات، ومبدأ المساواة والمحاسبة، من خلال تبني نظام محاسبي يتضمن في محتواه المساواة والشفافية، وقد جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تحديداً لسمات الحكم الصالح كما يلي:
- المشاركة، بحيث يكون لكل الرجال والنساء صوتٌ في صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم، وتسدّد هذه المشاركة إلى حرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير، كما تعتمد على تنمية القدرات، وعلى المشاركة البناءة.
 - سيادة القانون، من خلال اتسام الأطر القانونية بالعدالة، وتوخي الحياد في إنفاذ القانون، وبخاصة المتعلق بحقوق الإنسان.
 - الشفافية في حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمعلومات في المؤسسات الأهلية، يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة لأولئك المهتمين بها، ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها.
 - الاستجابة، بحيث تسعى المؤسسات، وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة.
 - التوجيه نحو بناء وتوافق الآراء باعتبار الحكم الرشيد يتوسط المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء، بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون وبشأن السياسات والإجراءات، حيثما يكون ذلك ممكناً.
 - الإنصاف، مما يتيح لجميع الرجال والنساء الفرصة لتحسين رفاههم.
 - الفاعلية والكفاءة في تحقيق نتائج تلبي الاحتياجات، واستخدام أفضل للموارد.
 - المساواة لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني من قبل الجمهور العام، باعتبارهم أصحاب المصلحة الرئيسة.
 - امتلاك الرؤية الاستراتيجية، من قبل القادة والجمهور العام حول الحكم الرشيد والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية.
- وهذه السمات تترايط ويعزز بعضها البعض، بحيث لا يمكن أن يوجد أي منها منفرداً، فإمكانية الحصول على المعلومات مثلاً، تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية القرار، كما أن اتساع نطاق المشاركة يُسهم في كلّ من تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية القرارات، والشرعية بدورها تعني فاعلية التنفيذ، وتشجع على المزيد من المشاركة، كذلك، فاستجابة المؤسسات، تعني أن تتسم بالشفافية وأن تلتزم في عملها بسيادة القانون إذا ما أرادت أن تكون منصفة.

من الأهمية بمكان أن تعمل منظمات العمل الأهلي على نشر مفهوم الحكم الصالح في بيئتها الداخلية، لما لها من دور كبير في الرقابة وحشد الجمهور الفلسطيني نحو محاسبة القطاع العام الرسمي والقطاع الخاص، في حالة انتشار الفساد؛ ذلك أن القطاع الأهلي هو قطاع طوعي، غير ربحي وبالتالي لا يوجد أي تخوف من التحيز لأي طرف على حساب الآخر، وإنما يسعى إلى تطبيق القانون وتحقيق مصالح المجتمع، لذا كان لا بد من أن يبدأ بنفسه أولاً وتنظيف بيئته الداخلي من الفساد، سواء على صعيد سوء استخدام الموارد والإمكانات المتاحة، وإتاحة الفرصة للقطاعات الأكثر فقراً وتهميشاً في المجتمع بالمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال الشفافية ونشر المعلومات لمن يحتاجها والتي تساهم في خلق الوعي لدى الجمهور، وبالتالي، تمكنه من المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تصب في مصلحة التنمية المستدامة في فلسطين.

أجرى الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، استطلاع للرأي حول أوضاع المنظمات الأهلية الفلسطينية ومدى مراعاتها لمبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة في عملها وانطباعات الجمهور حول انتشار الفساد في جمعيات وهيئات العمل الأهلي، وقد نُفذ الاستطلاع الأول في حزيران 2006 ونفذ البحث من قبل المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية على عينة بلغ حجمها 1270 مستطلعاً - فوق سن 18 عاماً - في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، وكانت الفئة المبحوثة هي من الجمهور الفلسطيني، وقد ركّز الاستطلاع على محاور متعددة نذكر منها: مقارنة الفساد في المنظمات الأهلية بغيرها من القطاعات، التعرف إلى الفساد في المنظمات الأهلية (أشكاله، وطبيعته، ودرجة انتشاره)، الأطراف الأكثر ممارسة للفساد في هذه المنظمات، مراعاة المنظمات الأهلية لقيم ومبادئ الشفافية والنزاهة في عملها.

أما بالنسبة للاستطلاع الثاني فقد نفذ من قبل مؤسسة ألفا للأبحاث والمعلوماتية في الفترة الواقعة بين (07/01/13 ولغاية 07/12/12) وقد جاء هذا الاستطلاع مكماً للاستطلاع الأول، وهدف البحث إلى التعرف إلى رأي العاملين في المنظمات الأهلية بشأن دور هذه المنظمات ومدى تطبيقها لمبادئ الشفافية ونظم المساءلة في عملها، واعتمدت الدراسة في الأساس على المسح الميداني عن طريق الهاتف لعينة ممثلة للمجموعة المستهدفة، وتكون مجتمع الدراسة من 302 جمعية أهلية في الأراضي الفلسطينية عبر تصميم عينة طبقية مكونة من 481 شخصاً وقد شملت كافة محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.

وحول ممارسة الفساد في المؤسسات الأهلية، فقد رأت نسبة (86.5%) من العاملين في المنظمات الأهلية . الاستطلاع الثاني . أن هناك فساداً ولكن بدرجات متفاوتة، وتعتقد نسبة (18.7%) بوجود الفساد بشكل كبير، و (45.7%) بشكل متوسط و (27.4%) بشكل منخفض بالمقابل، أجاب الجمهور الفلسطيني - الاستطلاع الأول - أن ما نسبته (57.4%) تعتقد بوجود الفساد ولكن بدرجات متفاوتة وأجابت (26.8%) بلا، أما فيما يتعلق بمشاهدة أو اطلاع الفئات المبحوثة على حالات فساد في جمعيات العمل الأهلي، فقد أجابت (50.1%) من الجمهور، بأنها اطلعت على حالة فساد مقابل (27.4%) من العاملين اطلعت، أيضاً، على حالات فساد في الجمعيات والهيئات الأهلية.

وحول أشكال الفساد في الجمعيات والهيئات الأهلية، فقد تطرق الاستطلاعان إلى أشكال الفساد، وقد أبدت الفئتان المبحوثتان رأيهما في أشكال الفساد وقد اتفقتا على أن هناك 6 أشكال للفساد موجودة داخل الجمعيات والهيئات الأهلية ولكن تفاوتت نسبة تقديرهما لحجم انتشار كل شكل من أشكال الفساد ويظهر ذلك من خلال الجدول أدناه:

الجدول 1.2 : التوزيع النسبي لأشكال الفساد في المنظمات الأهلية حسب رأي المبحوثين

أشكال الفساد	الجمهور	العاملون في الجمعيات
استخدام موارد وممتلكات المؤسسة لأغراض واحتياجات القائمين على المؤسسة.	%89.3	%83.3
الوساطة والمحسوبية في التوظيف دون أخذ معيار الكفاءة والفرص المتساوية بالحسبان.	%95.1	%84.1
المحاباة في تقديم المساعدات والخدمات.	%93.7	%82.4
اكتساب القائمين على المؤسسة لامتيازات مالية مخالفة للقانون.	%83.3	%57.6
تحديد رواتب عالية لكبار الموظفين على نحو لا يتناسب مع الوصف الوظيفي وما يتطلبه من جهد.	%85.7	%60.8
الحصول على رشوة لتقديم الخدمة.	%78.9	%20.8

وجاء في تقييم أكثر الأطراف فساداً من القائمين على عمل الجمعيات والهيئات الأهلية، أن ما نسبته (46.3%) من العاملين أفادت بأن الفساد أكثر انتشاراً لدى أعضاء في مجلس الإدارة، في المقابل رأت (18.4%) من الجمهور، أن الفساد أكثر انتشاراً بين أعضاء في مجلس الإدارة، فيما رأت (31.2%) من العاملين أن الفساد أكثر انتشاراً لدى المدير العام في الجمعية، مقابل (46.5%) من الجمهور رأت أن الفساد أكثر انتشاراً لدى المدير العام.

وتوجه كل من الاستطلاعين للمبحوثين بالسؤال حول رأيهم بالبرامج والمشاريع التي تنفذها الجمعية، ومدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع المحلي؟ ومن يحدد الأولويات وبرامج تلك الجمعيات؟ وقد رأت (38.3%) من الجمهور، أن البرامج لا تلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني في مقابل (32.4%) من العاملين، أجابت بأنها لا تلبي احتياجات المجتمع.

وحول من يحدد أولويات وبرامج الجمعيات فقد رأت ما نسبته (21%) من العينة أن احتياجات الجمهور هي التي تحدد، مقابل (13.7%) من العاملين، فيما رأت (36.3%) من الجمهور أن المانحين هم من يحدد البرامج والأولويات مقابل (32.8%) من العاملين أكدت ذلك

وحول الدور الذي تلعبه كل من الهيئة العامة ومجلس الإدارة ومدى فاعليته من وجهة نظر المبحوثين، فقد أجابت نسبة (56.4%) من الجمهور، أن دور الهيئة العامة ومجلس الإدارة كان فاعلاً في إدارة الجمعيات، في حين رأت ما نسبته (55.4%) من العاملين، أن هناك دوراً فاعلاً للهيئة العامة، أما ما نسبته (31.9%) فقد أفادت بأن مجلس الإدارة فاعل في الجمعية، أما في ما يتعلق بالعضوية المفتوحة كأسلوب للتخفيف من الفساد في الجمعيات، فقد وافقت نسبة (72.5%) من العاملين على ذلك، أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في اختيار أعضاء الهيئة العامة فأجاب الجمهور كما ورد في الجدول التالي:

جدول 2.2: التوزيع النسبي لرأي المبحوثين حول العوامل المؤثرة في اختيار أعضاء الهيئات العامة.

العوامل المؤثرة	رأي الجمهور %
الكفاءة والمهنية	29%
الانتماء السياسي	20.4%
العلاقات الشخصية مع القائمين على المؤسسة	18.2%
المصالح المتبادلة بين المؤسسات المختلفة	15.8%
المكانة الاجتماعية والسياسية	9.3%

توجه الاستطلاع للجمهور ، والعاملين في الجمعيات ، بهد ف التعرف إلى رأيهم في تقديرهم لمراعاة الجمعيات للقانون واستخدامها النظم المالية والإدارية في عملها، و رأت (80.3%) من العاملين أن هناك التزاماً بالقانون في عمل الجمعيات و (83.3%) قالت إنها ملتزمة بالنظم المالية والإدارية في حين أكدت (18.7%) من الجمهور أن هناك التزاماً بشكل دائم من قبل الجمعية فيما رأت (58.3%) أن هناك التزاماً أحياناً

وحول الجهات التي يحق لها أن تسأل الجمعيات وتراقب عملها ، فقد رأت ما نسبته (53.3%) من الجمهور و (24.3%) من العاملين في الجمعيات، أن الحكومة الفلسطينية المخولة بذلك، بينما أفادت ما نسبته (23.3%) من الجمهور، مقابل (4.6%) من العاملين في الجمعيات أن الممولين ، وأن (12%) من الجمهور و (15%) من العاملين في الجمعية هي مجلس الإدارة والهيئة العامة، فيما ارتأت ما نسبته (16.8%) من الجمهور، و (6%) فقط من العاملين أن المجتمع المحلي ، وأخيراً ارتأت ما نسبته (41.6%) من المبحوثين أن الأطراف السابقة مجتمعة هي الجهة المخولة بمحاسبة الجمعيات.

لقد سبق تلك الإستطلاعات بعض الدراسات والتي نفذت من عدد من مراكز الدراسات والأبحاث الفلسطينية والتي تبحث في موضوع الادارة والحكم في المنظمات غير الحكومية . وقد كان من أبرزها دراسة أعدها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس) حول المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، وقد إنطوت الدراسة على جداول وتحليلات ، أشارت الى أن أكثر من ثلث هذه المنظمات تأسست بعد العام 1993 ، كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف عام في البيئة الداخلية للمنظمات غير الحكومية . لا سيما في مجال التخطيط . كما بينت الدراسة وجود ضعف كبير في قطاعات مهمة على صعيد عمل هذه المنظمات كماً ونوعاً ، و أن عدم إكمال الإشتراطات القانونية في العديد من المنظمات الأهلية كذلك ضعف مستوى الإدارة والأمور والإجراءات المالية في العديد من تلك الجمعيات (ياسر شلبي، 2001) .

كما رأى أبو عمرو أن إنحراف المؤسسات عن أهدافها وتبديد مواردها المالية والبشرية وعجزها عن القيام بدورها على الرقابة على القطاع العام من أهم النتائج التي تنجم عن إنتشار الفساد في أوصالها ، ويرى أيضاً، أن ضعف إنتماء الأعضاء والعاملين في المؤسسات الى رسالتها وأهدافها . أدى إلى عدم قدرة تلك المؤسسات على تحقيق رسالتها التي وجدت من أجلها (ابو عمرو 2005) .

وفي دراسة لمركز بيسان للبحوث والإنماء وبتمويل من البنك الدولي ، بعنوان دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني ، وحول دور قيادات العمل الأهلي في تلك المنظمات الأهلية ، وجدت الدراسة أن عدم الإدراك الكافي لدى بعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني للتغيرات السياسية والتنمية الحاصلة على الصعيد الدولي . وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنى الداخلية للمنظمات الأهلية لكي تتمكن من لعب دورها الجديد وتقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي ، أي لم تدرك إحداث تأثير تنموي واضح Impact. بدلاً من الإقتصار على بعض مخرجات التنمية (Outputs) .

كما وجدت الدراسة أن هناك بعض القيادات التي لا تريد إجراء أي تغيير أو إصلاحات مؤسساتيه وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية (بيسان، 2002) .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة: إجراءاتها وأدواتها

1.3 منهج وأدوات البحث

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

2.3 الأساليب البحثية

قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة التي أجريت في الفترة الواقعة بين (أيار 2007 - آذار 2008) بفحص الفرضيات، مستعينة بالاستبانة كأداة رئيسة، ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة بنفسها مع الفئة المبحوثة (ملحق 1)، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات والنشرات العلمية، والسجلات الإدارية للمؤسسات عينت البحث، حيث تم تحليل البيانات الناتجة عن الاستبانة إحصائياً وعرضها باستخدام حزمة (SPSS) الإحصائية.

3.3 أداة الدراسة

تم تصميم استمارة البحث بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة حول موضوع الدراسة وأية مواضيع قريبة من موضوع الدراسة، وكذلك بالاعتماد على الباحثة وخلفتها الدراسية وخبرتها المهنية العملية في موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مساعدة وتوجيه المشرف الأكاديمي. وتتكوّن الاستبانة (ملحق 2) من 155 فقرةً تتوزع على (7) محاور رئيسة موزعة حسب (جدول 1.2).

جدول 1.3 : المحاور الرئيسة للاستبانة:

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
1.	معلومات عامة حول المؤسسة	7
2.	الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية	20
3.	مجالس الإدارة في الجمعيات الأهلية	43
4.	الوثائق البرنامجية	9
5.	هياكل الجمعية واللوائح التي تنظم عملها	7
6.	النظم الإدارية والمالية	37
7.	نشر المعلومات	20
المجموع		143

٤.٣ تحكيم ومراجعة الاستبانة

لضمان تحقيق الاستبانة للأهداف التي وضعت من أجلها؛ تم عرضها على ستة أكاديميين ومتخصصين لمراجعتها وتحكيمها، وقد كان لملاحظات هؤلاء المحكمين أحسن الأثر في تطويرها وتحسينها ووضعها في صورتها النهائية (ملحق 1.6) .

5.3 تحليل البيانات

استخدمت الباحثة حزمة (SPSS) في تحليل البيانات، وقد اعتمدت في التحليل على الإحصاء الوصفي ك(التكرارات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية) وأجرت اختبار معرفة التشابه والاختلاف بين عينة الدراسة، واختبار التباين الأحادي (**One way Analysis Vatianc**) (**Anaova**).

6.3 حدود ومجتمع الدراسة

قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة (تصميم الاستبانات وتوزيعها وجمعها وتحليلها إضافة إلى إنجاز كتابة الرسالة) بين (أيار 2007 - آذار 2008) ومثلت المحافظات الشمالية (الضفة الغربية): (جنين، نابلس، قلقيلية، طولكرم، رام الله، الخليل، بيت لحم، القدس، أريحا) والجنوبية (قطاع غزة) والتي مقراتها في المحافظات الشمالية حدود هذه الدراسة الجغرافية، أما الحدود البشرية (مجتمع وعينة الدراسة) فكانت كما يلي:

1.6.3 مجتمع الدراسة:

الجمعيات والمنظمات الأهلية غير الحكومية المسجلة رسمياً لدى وزارة الداخلية الفلسطينية والتي تتسم بالفعالية وتقديم الخدمات للجمهور.

7.3 حجم العينة في مجتمع الدراسة:

يختلف تعريف المنظمات غير الحكومية من بلد إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، فالبعض يوسع المفهوم ليشمل منظمات وأنشطة معينة، لا يرى فيها آخرون جزءاً من المنظمات غير الحكومية. وتعتمد هذه الدراسة على تحديد معايير معينة مرتبطة بهيكل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويتضمن نوع البرامج والأنشطة التي تقدمها تلك الجمعيات، والآليات المستخدمة؛ ما يعني أن توفر هذه المعايير في جمعية ما، يمكننا من تصنيفها كجمعيات وهيئات

أهلية تنمية، ويراعي هذا التعريف المعايير التي شملها قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) للعام 2000. وتتبلور هذه المعايير فيما يلي:

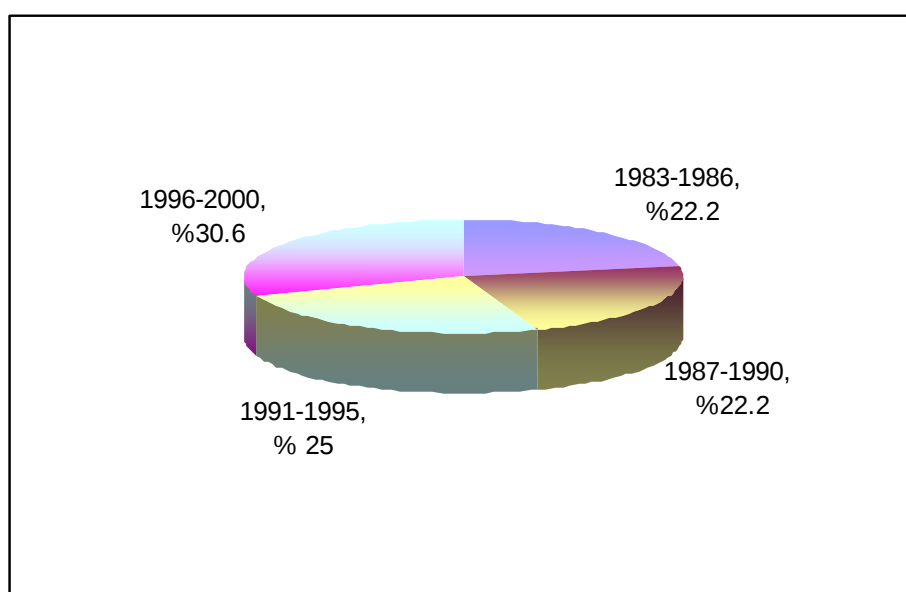
1. واقع رسمي مقنن، أي وجود درجة من المأسسة للجمعية هيكل تنظيمي، ونظام أساسي يحكم عملها ويميزها عن التجمّع المؤقت لمجموعة من الأفراد.
2. أن تكون أهداف تلك الجمعيات أهدافاً تنموية، تحدث تأثيراً إيجابياً في المجتمع، بمعنى ألا تكون كل برامجها وأهدافها إغائية، كما هو الحال في الجمعيات الخيرية.
3. ألا يقل عمر الجمعية أو الهيئة عن (7 سنوات) وكانت مسجلة لدى وزارة الداخلية قبل العام 2000.
4. أن تكون مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وأن تخضع لقانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

وقد وزعت الباحثة استبانات من خلال المقابلة على عينة مجتمع الدراسة والبالغ عددها (56) جمعية، حيث بلغت نسبة التجاوب (70 %)، وترجع هذه النسبة إلى رفض بعض المؤسسات تعبئة الاستمارة.

8.3 خصائص العينة:

في هذا القسم سوف تقوم الباحثة باستعراض أهم خصائص عينة الدراسة مثل: تاريخ تأسيس الجمعية، الموقع الذي تمارس فيه النشاط، الفئة المستهدفة التي تستفيد من خدمات الجمعية، نوع البرامج والأنشطة التي تنفذها الجمعية سواء برامج رئيسة أو ثانوية.

- عينة الدراسة حسب سنة التأسيس:

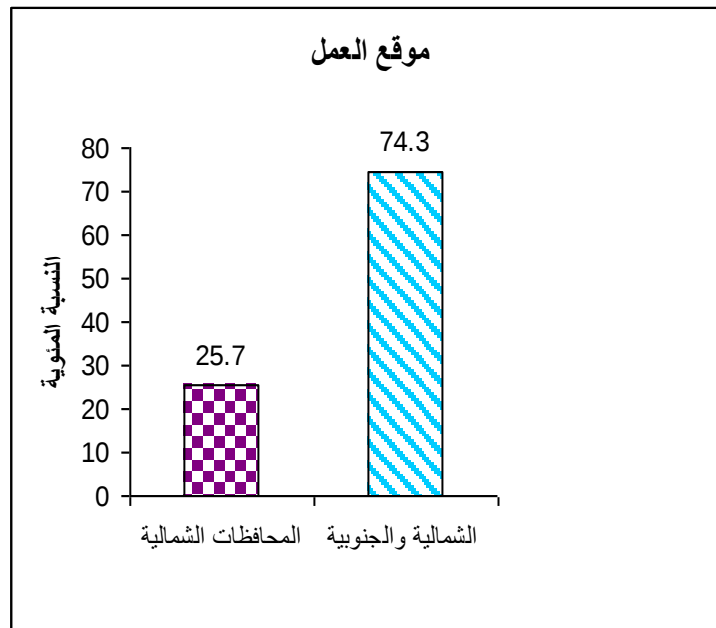


شكل 1.3: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب سنة التأسيس

فقد توزعت العينة حسب السنة التي أنشئت فيها الجمعية إلى أربع فئات موزعة كالتالي: الفئة الأولى والتي بلغت (22.2%) من حجم العينة تأسست في الفترة من (1983 - 1986)، أما الفئة الثانية فكانت، أيضاً، (22.2%) من حجم العينة وكان تأسيسها في الفترة من (1987 - 1990)، أما الفئة الثالثة فقد بلغت (25%) من حجم العينة وتأسست في الفترة (1991 - 1995)، أما الفئة الرابعة والأخيرة فقد كانت نسبتها الأعلى (30.6%) من حجم العينة وكان تأسيسها في الفترة من (1996 - 2000) (شكل 1.3).

ونلاحظ من النتائج السابقة أن الجمعيات التتموية بدأت ممارسة نشاطها منذ العام (1983)، وذلك يتلاءم مع تصنيف المراحل التي يتفق جميع الباحثين وخبراء العمل الأهلي في فلسطين عليها، من أن بعض الجمعيات قد انتقلت من مرحلة تقديم خدمات إغاثية من أجل الصمود والمقاومة ، إلى مرحلة التنمية من أجل الصمود والمقاومة والبناء (شكل 1.3).

إلا أنه وبعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية ازداد عدد الجمعيات ويرجع ذلك لعدة أسباب منها :
التسهيلات التي منحتها السلطة الوطنية للأفراد لإنشاء جمعيات أهلية ، وتدفق التمويل الخارجي ودعّمه الكبير لمؤسسات العمل الأهلي .



شكل 2.3: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب موقع العمل

• توزيع الخدمات حسب المنطقة الجغرافية

فيما توزعت العينة حسب الموقع الذي يمارس فيه النشاط كما يلي: الجمعيات العاملة في المحافظات الشمالية (25.7%) من حجم العينة، فيما بلغت نسبة الجمعيات التي تعمل في المحافظات الشمالية والجنوبية (74.3%) من حجم العينة (الشكل 2.3)، ومن الملاحظ أن معظم الجمعيات التتموية تعمل في جناحي الوطن معاً.

• توزيع العينة حسب نوع الخدمات:

جدول 2.3: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب نوع الخدمات التي تقدمها

رقم	نوع النشاط	النسبة المئوية
1	التعليم	2.8%
2	الصحة	5.6%
3	الزراعة	2.8%
4	البيئة	5.6%
5	الديمقراطية وحقوق الإنسان	5.6%
6	التمكين وبناء القدرات	22.2%
7	الإرشاد النفسي	2.8%
9	التعليم والتمكين وبناء القدرات	8.3%
10	الصحة والتمكين وبناء القدرات	2.8%
11	الزراعة والتمكين وبناء القدرات	2.8%
12	الديمقراطية وحقوق الإنسان، التمكين وبناء القدرات	2.8%
13	الزراعة والبيئة والديمقراطية وحقوق الإنسان	16.7%
14	الزراعة والبيئة والتمكين وبناء القدرات	5.6%
15	الزراعة والبيئة	2.8%
16	الصحة والديمقراطية وحقوق الإنسان والتمكين وبناء القدرات	2.8%
17	الصحة والتمكين وبناء القدرات وقروض	2.8%
18	التعليم، الديمقراطية وحقوق الإنسان، التمكين وبناء القدرات	2.8%

أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب نوع الخدمات التي تقدمها للجمهور فقد توزعت إلى مجموعتين: المجموعة الأولى والتي تعمل في مجال واحد متخصص وبلغ حجم هذه المجموعة (47.4%) من حجم العينة موزعة كالتالي: التعليم (2.8%)، الصحة (5.6%)، الزراعة (2.8%)، البيئة (5.6%) من حجم العينة، وفي مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان (5.6%)، أما في قطاع التمكين وبناء القدرات فقد كانت النسبة الأعلى من حجم العينة حيث بلغت (22.2%)، في حين كانت فقط، للعاملين في قطاع الإرشاد

النفسي (2.8%) من حجم العينة فقط، فيما كانت نسبة المؤسسات التي تعمل في مجال القروض (2.8%)، فيما بلغت نسبة المجموعة الثانية والتي تقدم نوعين من الخدمة فأكثر (44.4%) من حجم العينة كما هو موضح في الجدول (2.3). نلاحظ من النتائج السابقة بأن الجمعيات التي تعمل في أكثر من مجال قد بلغت نصف حجم العينة ، وذلك لا يتناسب مع ما جاء في الوثيقة البرنامجية لتلك الجمعيات، إذ أن تلك الجمعيات تختص في مجال واحد فقط في حين أنها تعمل في أكثر من مجال و يعود ذلك الى خضوع تلك الجمعيات لشروط التمويل والبحث عن مصادر تمويل لإستمرار عمل الجمعية بغض النظر عن مدى الإلتزام بالوثيقة البرنامجية ، وقد تبين من الدراسة أيضاً أن ضعف الدور الذي تلعبه الهيئات المرجعية سواء على صعيد وضع السياسات أو على صعيد العمل على متابعة وتقييم البرامج والمشاريع التي تنفذها الجمعية من اهم العوامل المؤثرة أيضاً.

- التوزيع حسب عناوين المقرات الرئيسة للجمعيات والهيئات الأهلية.

جدول 3.3: توزيع العينة حسب عناوين الجمعيات الرئيسة

عنوان الجمعية	النسبة المئوية
محافظة رام الله والبيرة	64%
محافظة بيت لحم	5%
محافظة القدس	12.5%
محافظة نابلس	5%
محافظة طولكرم	3%
محافظة الخليل	9%
محافظة جنين	1.5%
المجموع	100%

- توزعت العينة كما جاء في (الجدول 3.3) حسب العناوين الرئيسة للجمعيات، (64%) في محافظتي رام الله والبيرة، وفي بيت لحم (5%)، وفي القدس (12.5%)، وفي نابلس (5%)، وفي طولكرم (3%)، وفي الخليل (9%)، وفي جنين (1.5%). يتبين من الجداول أعلاه أن التوزيع للعينة الجغرافي غير عادل بالنسبة للفئات المستهدفة خاصة وان في معظمها تعمل في المناطق الريفية وفي المحافظات الشمالية والجنوبية ، إلا أن تركيز الجمعيات بنسبة 64% في محافظات رام الله والبيرة ناتج عن الرغبة

من قبل المؤسسين لتلك الجمعيات من الإقتراب من مصادر التمويل الخارجي إذ أن جميع الجهات الممولة والداعمة تتواجد مكاتبها إما في مدينتي رام الله والبيرة أو في مدينة القدس ، وذلك يجعل إمكانية التواصل مع تلك المؤسسات أسهل ، إلا أن لها أثر سلبي أيضاً على إمكانية المشاركة المجتمعية في إدارة تلك الجمعيات ، وهذا ما نراه حاصل في العضوية المغلقة وتفرد مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين تجمعهم قواسم مشتركة ومصالح متبادلة تتكرر أسمائهم في أكثر من مجلس إدارة وهيئة مرجعية تدير تلك الجمعيات .

● الفئة المستهدفة من برامج الجمعيات والهيئات الأهلية

أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب الفئة المستهدفة، فقسمت إلى مجموعتين أيضاً: المجموعة الأولى والتي تخدم فئة واحدة وكانت نسبتها (42.6%) من حجم العينة، موزعة كما يلي: النساء (5.6%)، الأطفال (8.3%) المزارعون (5.6%)، الفقراء (2.8%) مجال بناء المؤسسات (17.6%) من حجم العينة، فيما تبين أن (57.4%) من حجم العينة تقدم خدماتها لأكثر من فئة مستهدفة موزعة حسب (جدول 4.3).

جدول 4.3: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب الفئة المستهدفة

النسبة المئوية	الفئة المستهدفة
5.6 %	النساء
8.3 %	الأطفال
8.3 %	المزارعون
2.8 %	الفقراء
2.8 %	الشباب والنساء والفقراء
27.8 %	النساء، الأطفال، المزارعون، الفقراء الشباب
17.6 %	المؤسسات
2.8 %	شباب، نساء والأطفال
2.8 %	الشباب والمزارعون
2.8 %	الشباب، النساء، الأطفال، ذوو الاحتياجات الخاصة
2.8 %	الشباب، النساء، الأطفال، ذوو الاحتياجات الخاصة

2.8%	الشباب والفقراء
2.8%	الشباب، النساء، المزارعون والفقراء
2.8%	الشباب، النساء، الأطفال، الفقراء، المسنون وذوو الاحتياجات الخاصة
2.8%	النساء، المزارعون والفقراء
2.8%	النساء والشباب
5.6%	الشباب والمزارعون والفقراء
100%	المجموع

نرى في الجدول أعلاه أن الجمعيات التي تقدم خدماتها لأكثر من فئة مستفيدة في ذات الوقت تتجاوز نسبة (50%) من حجم العينة ، وذلك أيضاً يتعارض في غالب الأحيان مع النظام الأساسي لتلك الجمعيات إلا أن النزاع على مصادر التمويل سواء بين تلك الجمعيات فيما بينها ، أو مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى قد أدى بتلك الجمعيات إلى التغير في خططها ومشاريعها على حساب الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله الجمعية ووافقت الهيئة التأسيسية عليها في وثيقتها البرنامجية ، فهل حقاً تلك الجمعيات قادرة على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة أم أن الحجم الكمي للخدمات وعدد المستفيدين من تلك الخدمات قد أصبح على حساب نوع وجودة الخدمات التي تقدمها تلك الجمعيات للمستفيدين من أفراد المجتمع .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

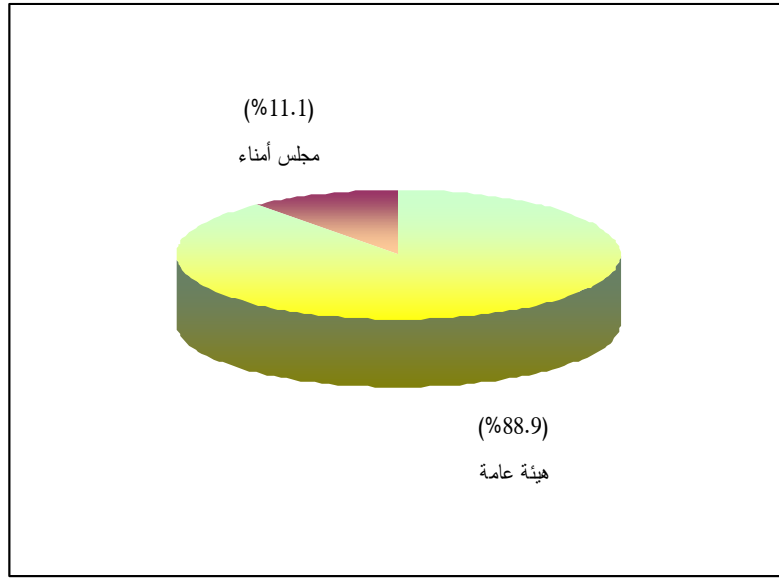
في هذا الفصل، سيتم عرض ومناقشة نتائج تحليل الاستبانة، حول واقع الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة والدور الذي تلعبه في إدارة المنظمات الأهلية، ومدى تأثيرها في صنع السياسات الخاصة بها، وبحث دور الهيئات المرجعية في إعداد تلك الوثيقة البرنامجية ومدى تطبيق مجالس الإدارة مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات التي تديرها، وكذلك سيتم عرض الدور الذي تلعبه الهيئات الرسمية وجهات الاختصاص، في إرساء مبادئ الحكم الصالح في منظمات العمل الأهلي الفلسطيني.

2.4 واقع الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية التنموية الفلسطينية

سيتم التطرق خلال دراسة نتائج الاستبانة إلى واقع الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية التنموية الفلسطينية، ونوع الهيئات المرجعية وحجمها منذ تأسيسها وحتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وقياس طبيعة هذا الدور في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية. وكذلك رصد نسبة المشاركة المجتمعية والنسوية، ودورها في إدارة هذه الجمعيات.

1.2.4 الهيئات المرجعية :

تعتبر الهيئات المرجعية جهة التشريع والسلطة العليا في الجمعية أو الهيئة الأهلية، وتضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية وتحدد رؤية ورسالة الجمعية التي يعمل وفقها كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويسترشد بها أثناء وضع الخطط والبرامج للجمعية. وعند دراسة الهيئات المرجعية في الجمعيات والهيئات الأهلية، بلغت نسبة وجود هيئة مرجعية (100%)* من حجم عينة الجمعيات التي تمت دراستها؛ ما يعني أن الجمعيات ملتزمة بوجود هيئة مرجعية لها التزاماً بقانون رقم (1) للعام 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.



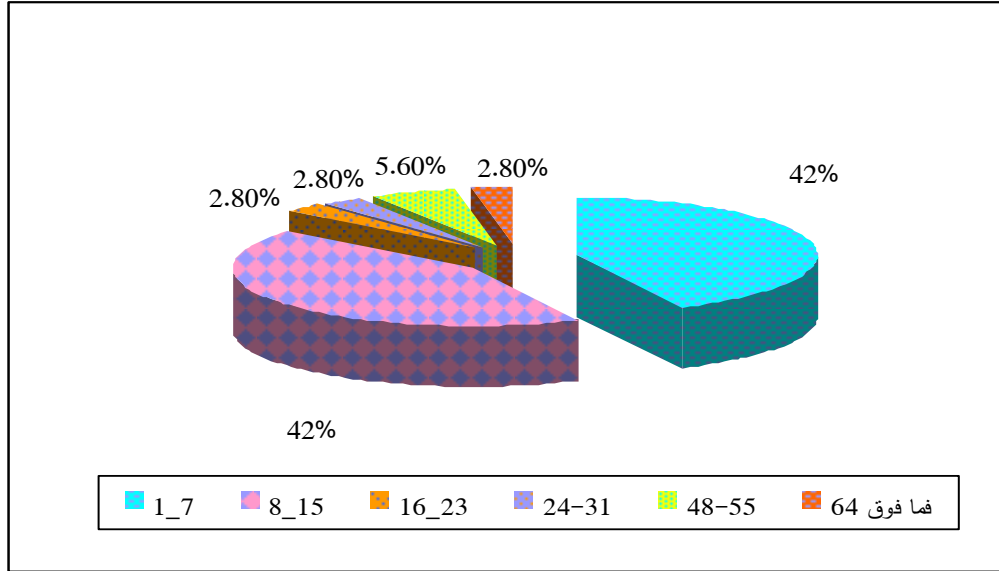
شكل 1.4: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب نوع الهيئة المرجعية

أما بالنسبة لنوع الهيئات المرجعية فقد وجد أن بعض الجمعيات عمدت إلى استخدام مسمى الهيئة العمومية باعتبارها الهيئة المرجعية وبعضها الآخر استخدم مسمى مجلس أمناء، حيث بلغت نسبة الجمعيات التي لديها جمعية عمومية (88.9%) من حجم العينة، فيما بلغت نسبة الجمعيات التي يوجد لها مجلس أمناء (11.1%) من حجم العينة (شكل 1.4) وذلك يتفق مع ما نص عليه القانون حول وجود جمعية عمومية تعرف بأنها: "الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي

* حسب اللوائح الداخلية المنظمة لعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية ، نجد أن الهيئة المرجعية تتشكل أحياناً من جمعية عمومية وأحياناً أخرى من مجلس أمناء حسب ما تطلق الجمعية على نفسها .

السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة" (قانون رقم (1) للعام 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) .

2.2.4 حجم العضوية في الهيئات المرجعية:

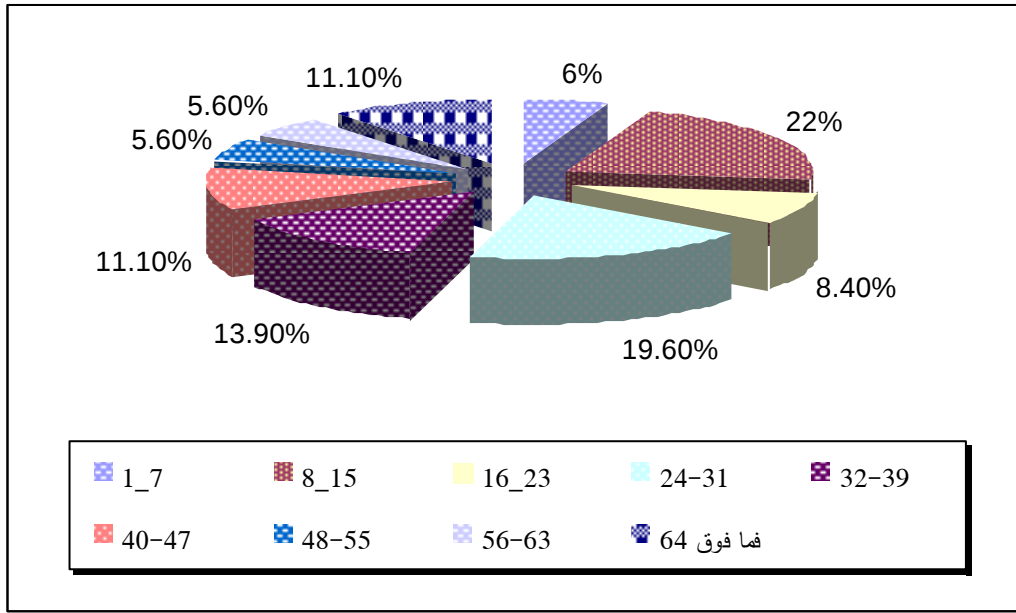


الشكل 2.4: التوزيع النسبي حسب عدد أعضاء الهيئات المرجعية سنة تأسيس الجمعية:

أظهرت النتائج أن العضوية في الهيئات المرجعية سنة تأسيس الجمعية كانت موزعة كالتالي: الجمعيات التي لديها (7 فما دون) كانت نسبتها (42%) من حجم العينة، فيما كانت نسبة الجمعيات التي تنحصر عضويتها من (8-15) قد بلغت (42%) وتعتبر تلك النتائج طبيعية بالنسبة لسنة التأسيس، وكانت ما نسبته (5.6%) من حجم العينة تضم في عضويتها (48-55)، وأما الجمعيات التي عدد أعضائها يتراوح بين (16-23) فكانت نسبتها (2.8%)، وكذلك الجمعيات التي عدد أعضائها من (24-31) حصلت على النسبة نفسها، فيما كانت نسبة الجمعيات التي يفوق عدد أعضائها (64 عضواً)، أيضاً، (2.8%) من حجم العينة (الشكل 2.4).

وعند دراسة واقع الجمعيات الحالي التي انقضت سبع سنوات على تأسيسها* على الأقل تبين أن (5.6%) من عينة الجمعيات لا يزيد عدد أعضاء هيئاتها المرجعية على (7 أعضاء) في حين أن (22.3%) من هذه الجمعيات يتراوح العدد فيها بين (8-15).

* كان من شروط ومعايير اختيار العينة أن يكون قد مضى على تأسيس الجمعية سبع سنوات على الأقل.

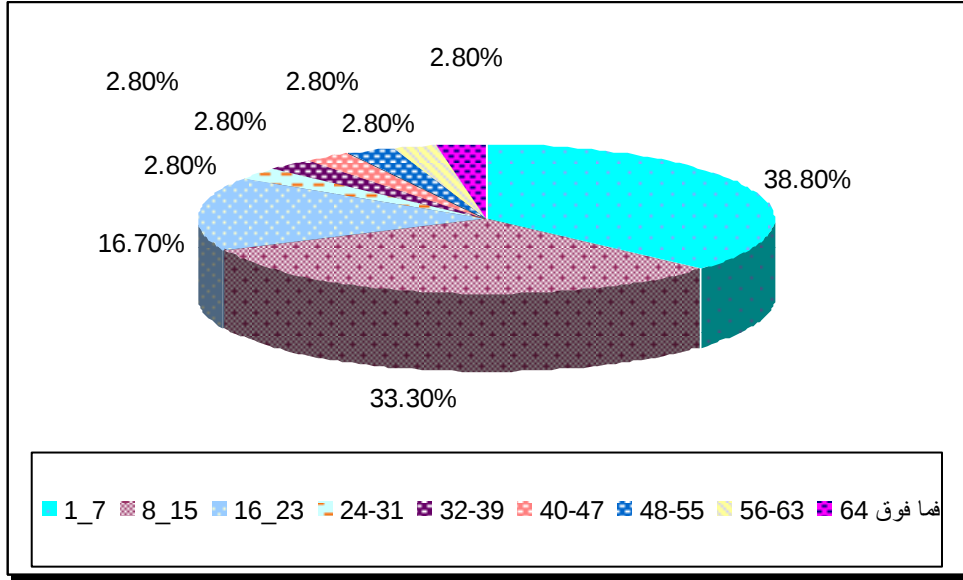


شكل 3.4: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب عدد أعضاء الهيئات المرجعية في العام 2007

بينما أفادت نسبة (8.4%) بأن العدد يتراوح بين (16 - 23) وأفادت نسبة (19.6%) من حجم العينة بأن العدد يراوح فيها بين (24 - 31) عضواً، و(13.9%) أفادت بأن لديها (32 - 39) عضواً، ونسبة (11.1%) من حجم العينة أفادت بأن لديها بين (40 - 47) عضواً، ونسبة (5.6%) لديها (48 - 55) عضواً، ونسبة (5.6%) لديها (56 - 63) عضواً، ونسبة (11.1%) من حجم العينة من (64 فما فوق) (الشكل 3.4).

يلاحظ من النتائج السابقة والمقارنة بين عدد أعضاء الهيئات المرجعية بين سنة التأسيس وعام 2007 وعلى الرغم من ان هناك زيادة في حجم العضوية إلا أن تلك الزيادة لا تتناسب مع المدة الزمنية التي إنقضت على تأسيسها والتي تتراوح لدى بعض الجمعيات (بين 24 سنة - 7 سنوات على الأقل) كما لا تتناسب أيضاً مع حجم المجتمع الذي يتلقى الخدمات من تلك الجمعيات ويستفيد من برامجها .

3.2.4 عضوية الإناث في الهيئات المرجعية:



شكل 4.4: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب عدد الإناث الأعضاء في الهيئات المرجعية

للتعرف إلى دور المرأة في إدارة الجمعيات الأهلية، تطرقت الدراسة إلى نسبة مشاركتها في الهيئات المرجعية، حيث كانت تلك المشاركة ضمن العينة كما يلي: (38.8%) من حجم العينة لديها (1 - 7) امرأة عضو في الهيئة المرجعية، (33.3%) لديها (8 - 15) امرأة، (16.7%) لديها (16 - 23) امرأة، (2.8%) من حجم العينة لديها (24 - 31) امرأة، (2.8%) من حجم العينة لديها (32 - 39) امرأة، (2.8%) لديها (56 - 63) امرأة، (2.8%) من حجم العينة لديها مشاركة للمرأة بين أعضائها (64 على الأقل). (شكل 4.4). مع العلم ان نسبة (2.8%) من العينة جمعيات نسوية .

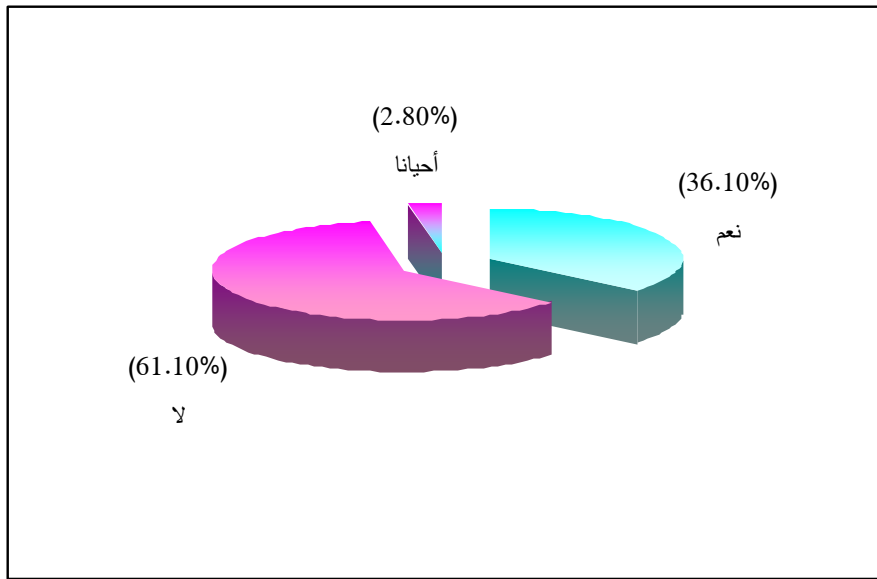
نلاحظ من النتائج السابقة أن الزيادة في حجم العينة كانت لصالح الجمعيات التي تضم في عضويتها النسبة الأقل من عدد النساء في عضويتها فقد كانت نسبة الجمعيات التي بلغت عضوية النساء في هيئاتها المرجعية أقل من (15) امرأة من حجم العينة (72.2%). وربما يرجع السبب في ذلك إلى العادات والتقاليد للمجتمع الفلسطيني والذي يحد من مشاركة المرأة في الحياة العامة، إلا أن تلك الجمعيات أيضاً لم تعمل على توسيع نسبة المشاركة النسوية وتشجيع النساء على الانخراط في العمل المجتمعي، وقد بدا ذلك واضحاً من خلال ضعف السياسات والإجراءات التي تتبناها تلك الجمعيات من أجل تفعيل دور المرأة أو حثها على المشاركة سواء من خلال الأنشطة الموجهة

للنساء أو من من خلال آليات إستقطاب النساء للعضوية في تلك الجمعيات . كما سنجده لاحقا في الدراسة .

3.4 توسيع المشاركة المجتمعية من خلال زيادة حجم العضوية في الهيئات المرجعية

أنشئت الجمعيات والهيئات الأهلية بهدف تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع بكل فئاته، وخاصة في المجالات أو الأماكن التي لم تتمكن المؤسسات الحكومية من أن توفر فيها الخدمات، ولضمان تحقيق هذا الدور للجمعيات فمن الضروري وجود مشاركة أوسع لتلك الفئات في وضع السياسات والبرامج التي تحقق احتياجاتها وتكفل لها الحياة الكريمة.

1.3.4 استقطاب أعضاء جدد في الهيئات المرجعية:

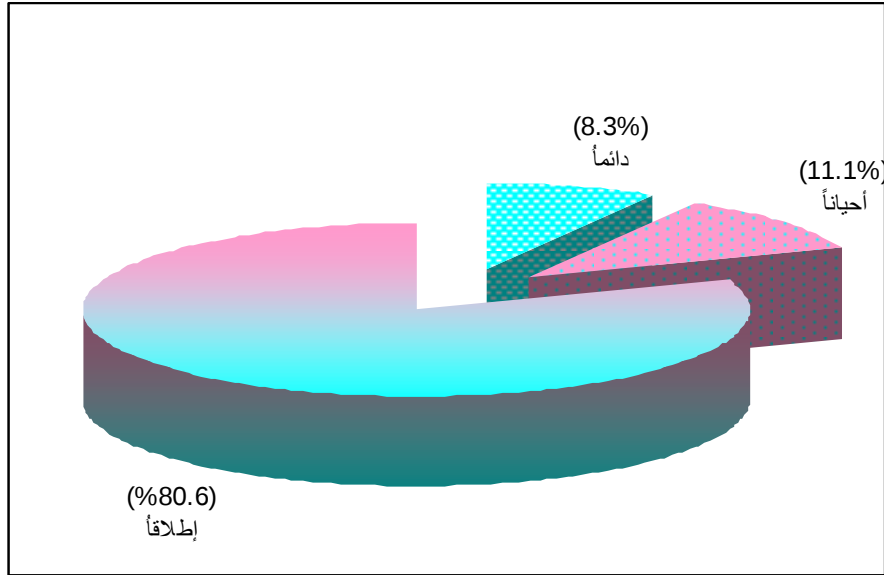


شكل 5.4: آليات استقطاب أعضاء جدد في الهيئات المرجعية

أما عن وجود آليات لاستقطاب أعضاء جدد للهيئات المرجعية فقد أجابت نسبة (61.1%) من حجم العينة بـ(لا) فيما أكدت (36.1%) من حجم العينة وجود آليات لاستقطاب أعضاء جدد للهيئات المرجعية، فيما أجابت (2.8%) من العينة بـ(أحيانا) (شكل 5.4)؛ ما يؤكد ضعف الحراك داخل الهيئات المرجعية في الجمعيات والهيئات الأهلية إذا ما تمت المقارنة بين عدد الأعضاء في عام

التأسيس وعددهم في العام 2007، ويظهر مدى غياب التخطيط لدى الجمعيات من أجل استقطاب أعضاء جدد في الهيئات المرجعية.

٢.٣.٤ استقطاب النساء في الهيئات المرجعية:

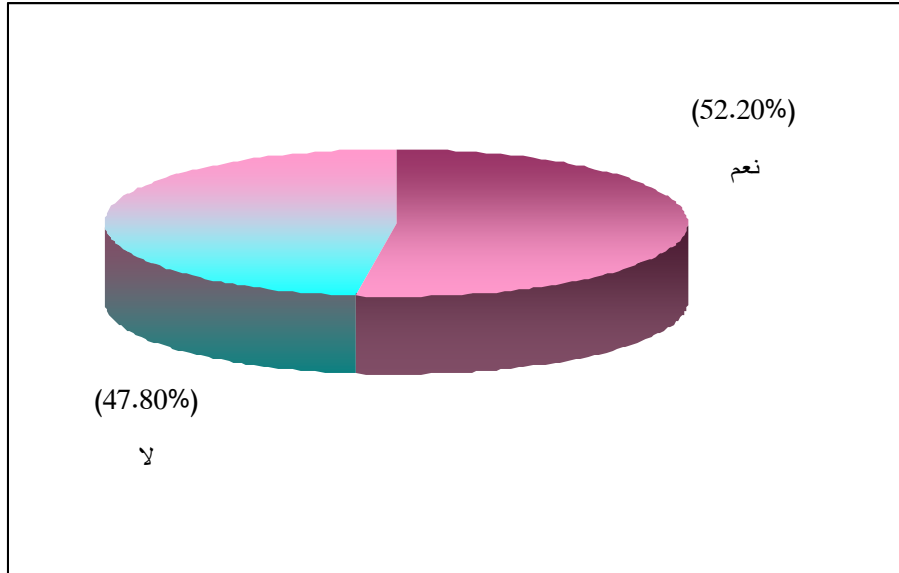


شكل 6.4: التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب وجود آليات لاستقطاب النساء للهيئات المرجعية

أما فيما يخص وجود أية آليات لاستقطاب النساء في عضوية الهيئات المرجعية فقد أجابت الفئة المبحوثة وحسب الجدول أعلاه - وعلى الرغم من أن نسبة مشاركة المرأة في الهيئات المرجعية للجمعيات قليلة مقارنةً بالعدد الكلي للأعضاء في تلك الجمعيات، بحيث إن (72.1%) من الهيئات المرجعية في الجمعيات لا يزيد عدد النساء الأعضاء فيها على (15) عضواً - وقد تبين، أيضاً، أن (80.6%) من العينة ليست لديها أية أنشطة تستهدف استقطاب النساء لعضوية الجمعية، في حين أفادت (8.3%) من الجمعيات المبحوثة بوجود أنشطة دائمة، في حين ذكرت نسبة (11.1%) أن لديها أنشطة بين الحين والآخر لاستقطاب النساء لعضوية الجمعية، الشكل (6:4)*.

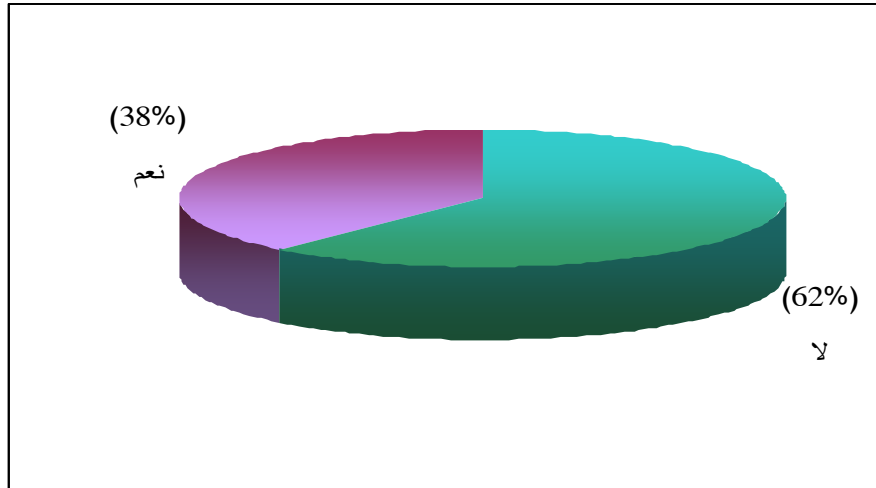
* من الجدير ذكره أن (8.3%) من العينة المبحوثة هي جمعيات نسوية.

3.3.4 وجود طلب انتساب لعضوية الهيئات المرجعية في الجمعية:



شكل 7.4 : توزيع العيّنة حسب وجود طلب انتساب لعضوية الجمعية

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (47.8%) من حجم عيّنة الجمعيات المشاركة في الدراسة لا يتوفر لديها طلب انتساب لعضوية الجمعية، فيما أكدت (52.2%) منها وجود طلب انتساب لعضوية الجمعية (شكل 7.4). وعن كيفية توسيع نطاق العضوية، أشار المبحوثون إلى أن عملية التنسيب لعضوية الجمعية تتم من خلال قيام أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة بترشيح أسماء أعضاء جدد؛ ما يشير إلى محدودية العضوية في الجمعية وأنها ليست مفتوحة لأفراد المجتمع ، وأنه لا يمكن لأي شخص يرغب في الإنتماء الى تلك الجمعية التقدم بطلب إنتساب .



شكل 8.4 : توزيع العيّنة حسب وجود الوثيقة البرنامجية ضمن طلب الانتساب لعضوية الجمعيات

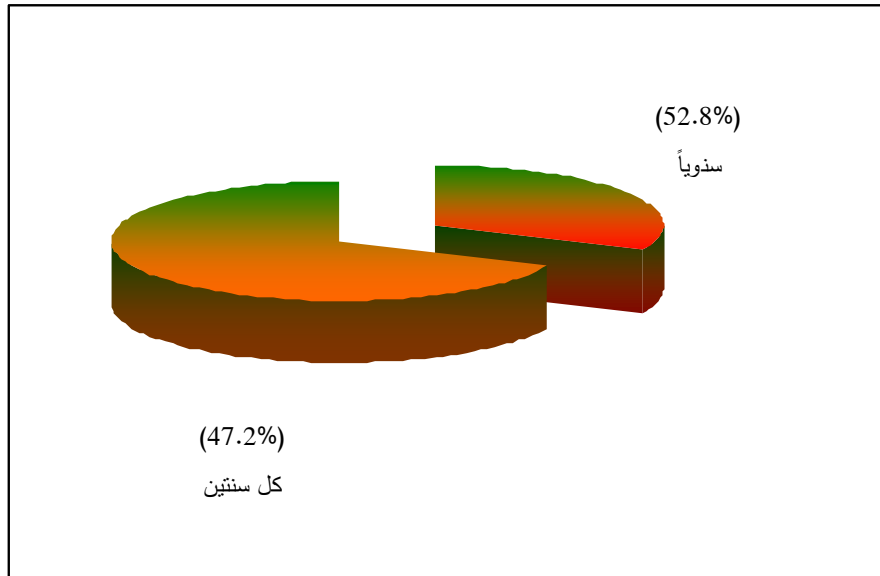
وأكدت (38%) من حجم العيّنة أن طلب الانتساب يتضمن الوثيقة البرنامجية للجمعية؛ ما يمكن المنتسب من الاطلاع عليها قبل أن ينضم للعضوية، في حين أكدت (62%) أن طلب الانتساب لا يتضمن الوثيقة البرنامجية (شكل 8.4).

٤.٤ دور الهيئات المرجعية في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية

في هذا الجزء من الدراسة ستقوم الباحثة بقياس مدى فاعلية الهيئات المرجعية في إدارة الجمعيات، من خلال التأكد من مدى التزامها بالمهام والمسؤوليات المناطة بها، بدءاً من تحديد السياسات العامة للجمعية والقيام بمهام الرقابة على الأنشطة الإدارية والمالية للجمعية وعقد الاجتماعات والالتزام بتسديد اشتراكات العضوية للجمعية.

1.4.4 اجتماعات الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية:

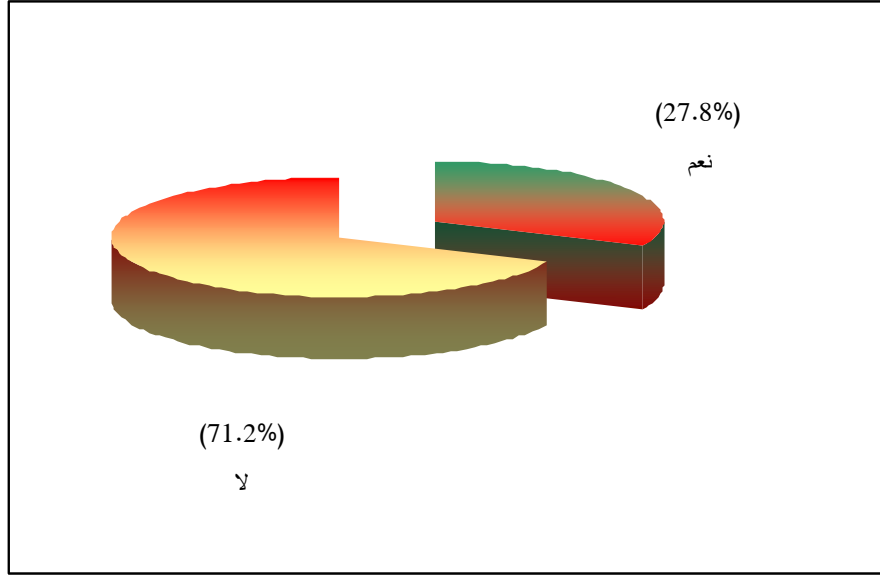
نص القانون في المادة (23) على أنه " تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرةً واحدةً كل سنة على الأقل". (قانون رقم (1) لعام 2000 بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية).



شكل 9.4: التوزيع النسبي للعيّنة حسب اجتماع الهيئات المرجعية العادي.

أظهرت الدراسة أن (52.8%) من حجم العيّنة تجتمع هيئتها المرجعية مرةً واحدةً في السنة، في حين أن النسبة الباقية (47.2%) من الجمعيات أفادت بأن الهيئة المرجعية تجتمع مرةً واحدةً كل سنتين (شكل 9.4). ومن الواضح هنا أن الهيئات المرجعية لدى بعض الجمعيات لا تلتزم بالاجتماع العادي السنوي حسب القانون. مما يضعف قدرتها على متابعة شؤون الجمعية ويبقيها بعيدة عنها . وربما يعود السبب في ذلك الى سيطرت مجالس الادارة على تلك الاجتماعات إذ أنها من يتولى الدعوة إليها ، ومدى قناعة تلك المجالس بأهمية الدور الذي من الممكن أن تلعبه الهيئات المرجعية في إدارة تلك الجمعيات . إذ ترى في نفسها الأقدر على متابعة العمل من دون تدخل الهيئات المرجعية .

٢.٤.٤ التزام الهيئات المرجعية بتسديد اشتراكات العضوية السنوية:



شكل 10.4: يبين التزام أعضاء الهيئات المرجعية بتسديد اشتراكات العضوية

أظهرت النتائج أن (71.2%) من الجمعيات، عيّنة الدراسة، لا يسدد أعضاء هيئاتها المرجعية اشتراكات العضوية السنوية، في حين أن (27.8%) فقط من حجم العينة يلتزم أعضاؤها بتسديد الاشتراكات السنوية، الشكل (10.4). وجاء في المادة (23) من الفصل الخامس من قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني أن النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة يحدد وفق القانون طبيعة تشكيل الجمعية العمومية "بحيث تتكوّن من جميع الأعضاء الذين أوفوا بالتزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي" (قانون الجمعيات الفلسطيني).

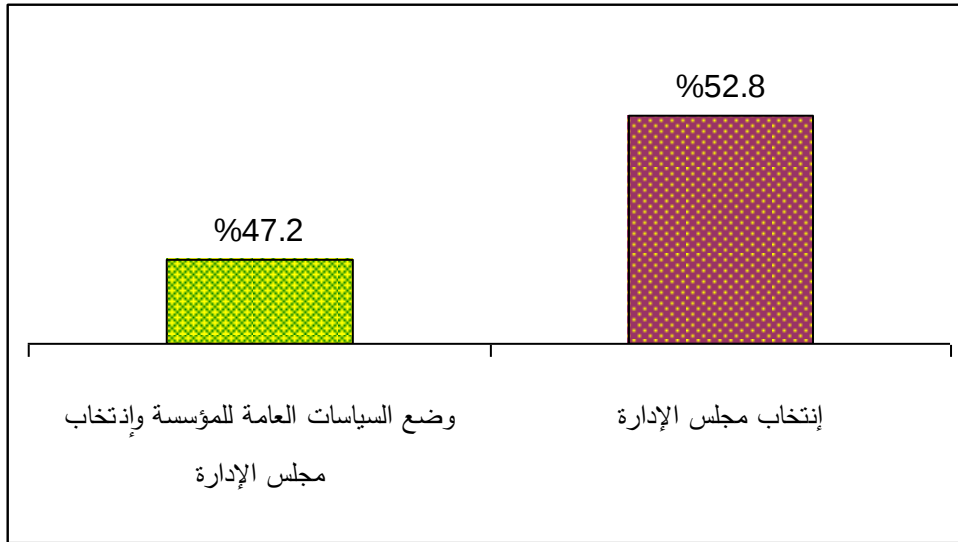
ونجد أن شرط تسديد اشتراكات العضوية السنوية من الشروط الأساسية لاختيار الأعضاء في الجمعيات بحسب أنظمتها الأساسية* ، بحيث يعتبر الأعضاء الفاعلون في الجمعية هم المسددون لاشتراكاتهم، والذين يحق لهم المشاركة والانتخاب والترشح لمجلس الإدارة والمصادقة على كل ما يتعلّق بالجمعية من أنظمة وقوانين. إن النتيجة السابقة تعني أن (71.2%) من أعضاء تلك

* تقرر الهيئة المرجعية في الاجتماع السنوي قيمة الاشتراك السنوي.

الجمعيات غير الفاعلين ولا يحق لهم المشاركة في إدارة شؤون الجمعية، لعدم الالتزام بتسديد اشتراكاتهم السنوية، لذا نرى في الكثير من الصحف وبشكل مستمر إعلانات لبعض الجمعيات تدعو فيها أعضائها لتسديد اشتراكات العضوية قبل موعد الانتخابات (ملحق 1)*.

3.4.4 دور الهيئات المرجعية في وضع السياسات العامة وانتخاب مجالس الإدارة:

نص القانون في المادة رقم (23) حول تشكيل الجمعية العمومية واختصاصاتها على ما يلي: " تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية أو الهيئة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لنظامها الأساسي " (قانون الجمعيات).

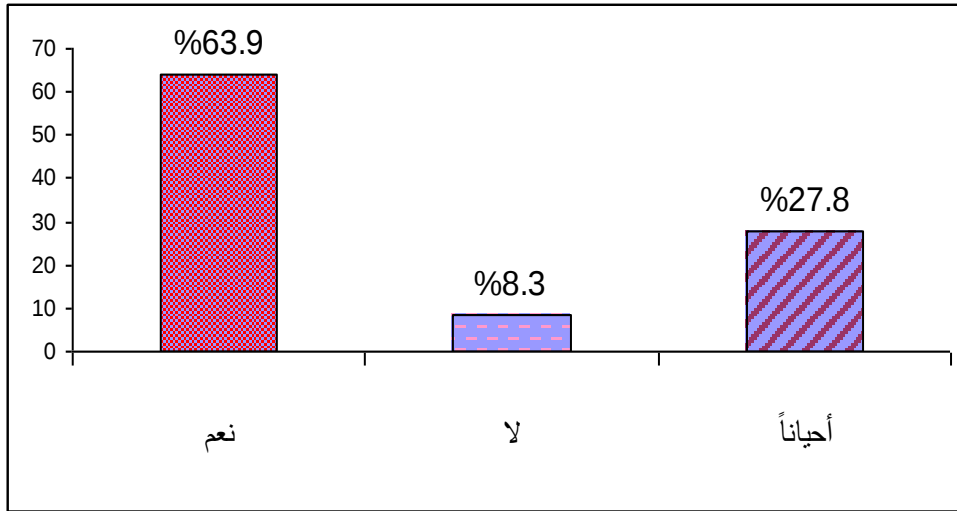


شكل 11.4 : توزيع العينة حسب مهام الهيئات المرجعية في الجمعيات.

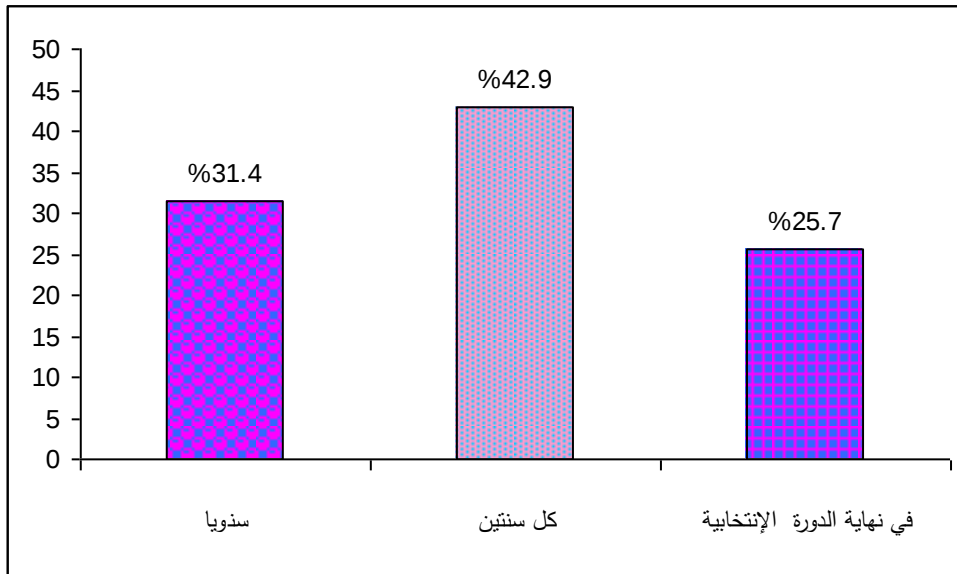
وعند دراسة عينة البحث وجد أن نسبة (47.2 %) فقط من حجم العينة تشارك في وضع السياسات العامة للجمعية وانتخاب مجلس الإدارة، وأن نسبة (52.8 %) من أفراد العينة تشارك فقط في انتخاب مجلس الإدارة (شكل 11.4).

* إعلان في صحيفة القدس بتاريخ 2008/2/2.

٤.٤.٤ مراجعة الهيئات المرجعية للتقارير المالية السنوية والمصادقة عليها:



شكل 12.4 : توزيع العينة حسب اطلاع الهيئات المرجعية على التقارير المالية السنوية

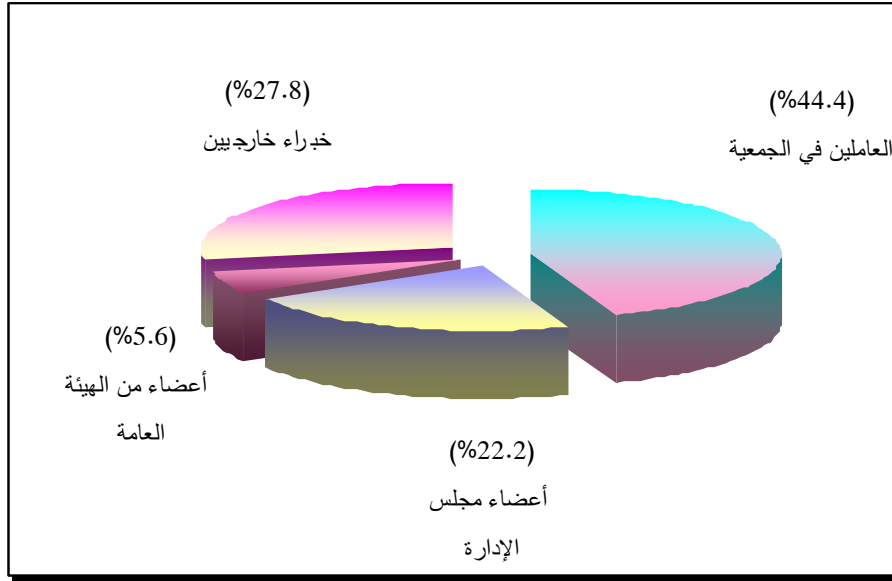


شكل 13.4 : توزيع العينة حسب الفترة الزمنية لاطلاع الهيئات المرجعية على التقارير المالية.

جاء في المادة (23) من الفصل الخامس في قانون الجمعيات والهيئات الفلسطينية رقم (1) للعام 2000: "تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرةً واحدةً كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه" في حين ذكر ما نسبته (63.9 %) من العينة المبحوثة أن أعضاء الهيئة المرجعية يطلعون ويصادقون على التقارير المالية، في حين أجابت نسبة (8.3 %) أنها تطلع عليها أحياناً، وأجابت (27.7 %) من حجم العينة أنها لا تطلع على التقارير المالية الخاصة بالجمعية (شكل 12.4)، وتبين أن (31.4 %) من حجم العينة تطلع هيئاتها المرجعية وتصادق سنوياً على التقارير المالية، وأن نسبة (42.9 %) من العينة المبحوثة تطلع هيئاتها المرجعية كل سنتين، وأن ما نسبته (25.7 %) من العينة الدراسة تطلع الهيئات المرجعية فيها على التقارير المالية في نهاية الدورة الانتخابية (شكل 13.4). في حين أن القانون نصَّ على وجوب اطلاع الهيئة المرجعية على التقارير المالية والمصادقة عليها، وتبين من النتائج السابقة أنه لا توجد مشاركة فعلية ورقابة حقيقية من الهيئات المرجعية على الأنشطة المالية للجمعية، وذلك يتعارض مع ما نصَّ عليه القانون في الفصل السابع الخاص بالشؤون المالية للجمعيات والهيئات من المادة (30) الفصل الخامس من القانون والذي نص على أن " يقدم مدقق الحسابات تقريراً عن المركز المالي للجمعية أو الهيئة عن السنة المالية المنصرمة للجمعية العمومية في اجتماعها السنوي لإقراره والمصادقة عليه " (قانون الجمعيات الفلسطينية).

5.4.4 مشاركة الهيئات المرجعية بورش عمل تنفذها الجمعية لتقييم برامجها ومشاريعها:

إن مشاركة الهيئات المرجعية في تقييم برامج ومشاريع الجمعية يساعدها في التعرف إلى واقع عمل الجمعية وفاعلية الإدارة في تنفيذ الخطط والبرامج بما ينسجم مع الوثيقة البرنامجية، كما يمكنها من بلورة صورة واضحة حول الإجراءات والتعديلات الواجب اتباعها لتحسين وتطوير عمل الجمعية.



شكل 14.4 توزيع العيّنة حسب مشاركة الأطراف المختلفة بورش عمل لتقييم برامج الجمعية.

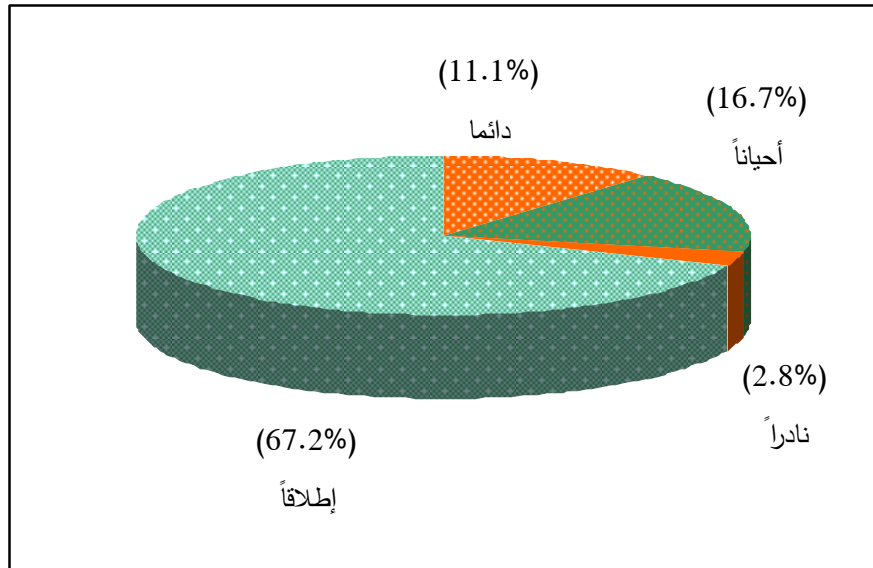
لقد أظهرت الدراسة أن مشاركة الهيئات المرجعية في ورش لتقييم برامج الجمعية ومشاريعها، كانت منخفضة جداً، حيث بلغت نسبتها (5.6%) من حجم العيّنة، في حين شارك خبراء من خارج الجمعية بنسبة (27.8%)، أما نسبة مشاركة العاملين فكانت (44.4%) من حجم العيّنة. هنا ترى هديل القزاز "غياب المشاركة في صياغة الرؤى والأهداف، ذات علاقة بالمؤسسة... أن الطاقم التنفيذي لا يعتقد بحق الهيئة المرجعية في مساهمته، ولذا يبقى الجهد المبذول لجمعهم محدوداً وعليه يبقى دورهم محدوداً؛ الأمر الذي يفقدها تدريجياً حقها في المساهلة. لا أحد من هذه المرجعيات يفكر في مساءلة المؤسسة حول المشاريع التي تنفذها وارتباطها برؤية المؤسسة ودورها مثلاً". (هديل القزاز: 2006).

أما بالنسبة لمجلس الإدارة فقد كانت نسبة المشاركة (22.2%) فقط من حجم العيّنة (شكل 14.4). وتظهر النتائج أن نسبة المشاركة من الهيئة المرجعية هي الأضعف يليها مجلس الإدارة، وأن النسبة الأكبر هي للعاملين في الجمعية والخبراء الخارجيين والذين يأتون في الغالب من طرف الجهات الممولة التي ترغب في التأكد من آليات صرف أموالها. إن ذلك يؤدي إلى عدم قدرة الهيئات المرجعية على التأكد من تنفيذ مشاريع تتسجم مع الوثيقة البرنامجية وهذا ما يحصل في الجمعيات وذلك ما يظهر عند مقارنة التقارير الإدارية مع الوثيقة البرنامجية حيث نجدها لا تتسجم معها.

وهذا ما أكدته السيدة فدوى الشاعر " أقرن التقرير الإداري بالنظام الداخلي فأجدهما لايمتان لبعضهما بصلة! النظام الداخلي وأهداف المؤسسة شيء والتقرير الإداري شيء آخر. يتم تنفيذ مشاريع لا علاقة لها بالأهداف، تنفذ حسب ما يأتي من تمويل (فدوى الشاعر: 2006)*".

٦.٤.٤ مشاركة الهيئات المرجعية في تحديد احتياجات الجمعية:

تعتبر مشاركة الهيئات المرجعية في تحديد احتياجات الجمعية والفئات المستفيدة من خدماتها ضرورية لمساعدتها على تحديد السياسات العامة للجمعية، والمساهمة في إجراء التعديلات المناسبة على الوثيقة البرنامجية إذا لزم الأمر.



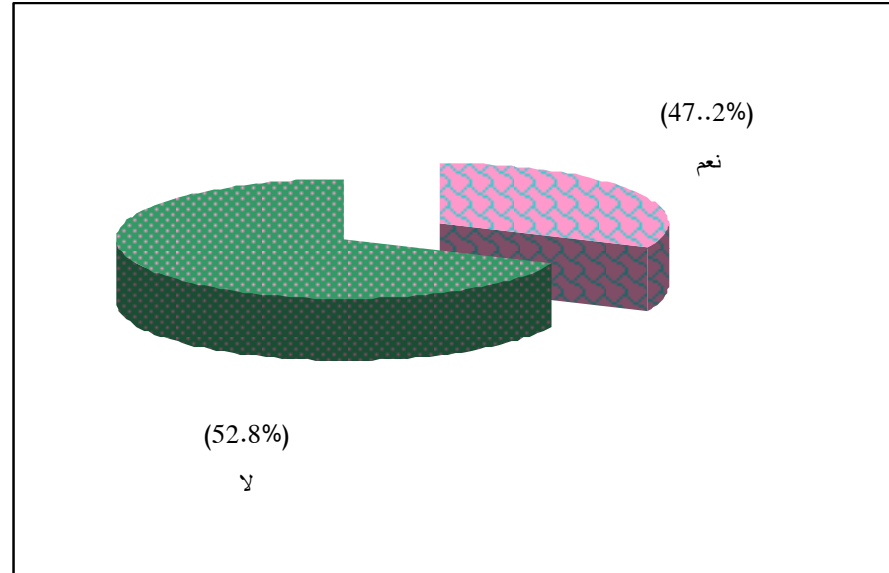
شكل 15.4 توزيع العينة حسب مشاركة الهيئات المرجعية في ورش عمل تحديد احتياجات.

وحول مشاركة الهيئة المرجعية في ورش عمل لتحديد الاحتياجات فقد أظهرت الدراسة أن (11.1%) من حجم العينة أفادت بلأن أعضاء الهيئات المرجعية يشاركون في ورش تحديد الاحتياجات، مقابل ما نسبته (67.2%) من حجم العينة أفادت بعدم المشاركة، في حين أن (2.8%) من حجم العينة قد شاركت غالباً، وما نسبته (16.7%) أفادت بالمشاركة أحياناً، وما تبقى ونسبته (2.8%) أفادت بأن الهيئة المرجعية نادراً ما كانت تشارك في ورش عمل تحديد الاحتياجات (شكل 15.4). يتبين من النتائج السابقة الغياب الكبير للهيئات المرجعية في عملية تحديد الاحتياجات في الجمعية ، إن

* مدير عام المنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية سابقاً

عدم المشاركة تلك يضعف قدرة تلك الهيئات المرجعية على المشاركة في رسم السياسات والتوجهات العامة للجمعية بما يتناسب مع 'احتياجات وأولويات الفئات المستفيدة

7.4.4 تفعيل الهيئات المرجعية وتمكينها من إدارة الجمعيات:



شكل 16.4 : توزيع العينة حسب وجود خطط لتفعيل دور الهيئات المرجعية

وحول وجود خطط لتفعيل دور الهيئات المرجعية للقيام بالدور المناط بها بما يتفق مع قانون الجمعيات الفلسطينية ومبادئ الحكم الصالح المتعارف عليها دولياً. فقد جاء في الدراسة أن (52.8%) من العينة أجابت بعدم وجود خطط لتفعيل دور الهيئة المرجعية، وأن (47.2%) من حجم العينة اعتبرت أن الجمعيات لديها خطط لتفعيل الهيئات المرجعية (شكل 16.4). نجد هنا أنه على الرغم من محدودية عدد الأعضاء في الهيئات المرجعية، إلا أن الجمعيات لا تبذل أي جهد لتفعيلهم أو إشراكهم في برامج وأنشطة الجمعيات ، مما ينعكس سلباً أيضاً على زيادة حجم المشاركة المجتمعية في تلك الجمعيات .

5.4 مجالس الإدارة

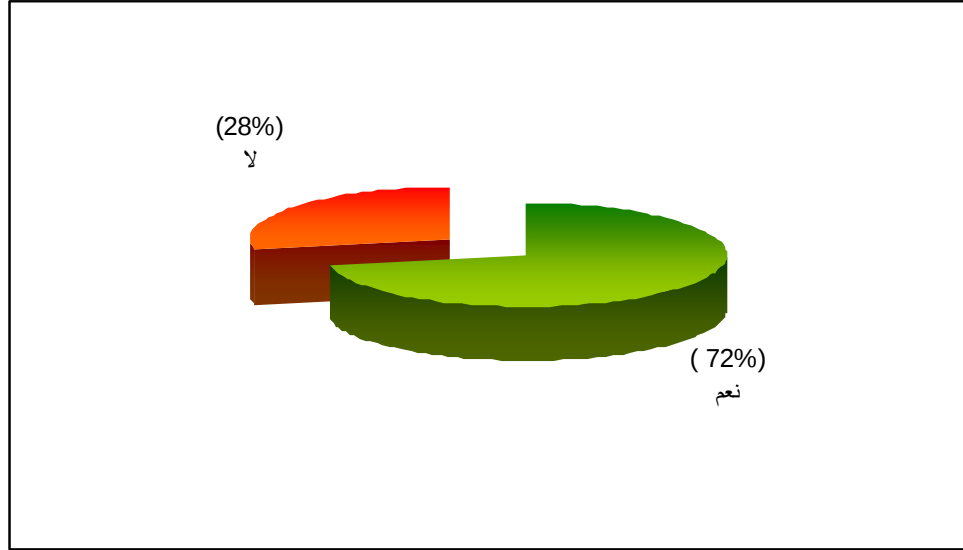
"الحكم الرشيد داخل المؤسسات المختلفة يخطوي في جوهره على تفويض الجماعة سلطات القيادة للهيئات التمثيلية الأصغر، مع خضوع هذه الهيئات للمحاسبة كما تتطوي على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على هذه القرارات، ما يعني تمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة" (المجموعة العربية للحكم الرشيد، 2005 : 6) * .

وسوف تقوم الباحثة في هذا القسم باستعراض نتائج الاستبانة حول مجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، من حيث تشكيلتها، قانونيتها، شرعيتها، وآليات تداول السلطة داخلها واستكشاف الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في إدارة شؤون الجمعية، ومعرفة مدى إدراك مجلس الإدارة للصلاحيات الموكلة إليه من الهيئة المرجعية، الاطلاع على طبيعة مشاركة المرأة في مجالس الإدارة وحجم هذه المشاركة.

1.5.4 وجود مجلس إدارة منتخب من الهيئة المرجعية لإدارة شؤون الجمعية:

لقد نصّ قانون الجمعيات على وجوب انتخاب مجلس إدارة من أعضاء الجمعية العمومية، وحددت له مجموعة من المهام التي عليه القيام بها بتفويض من الجمعية العمومية، فقد جاء في الفصل الرابع، المادة (16) "يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة"، كما يتضح من الجدول التالي:

* تم الاتفاق على هذا التعريف مع المجموعة العربية المشاركة في ورشة الحكم الرشيد لمركز دعم التنمية بالقاهرة (2003 - 2005) .

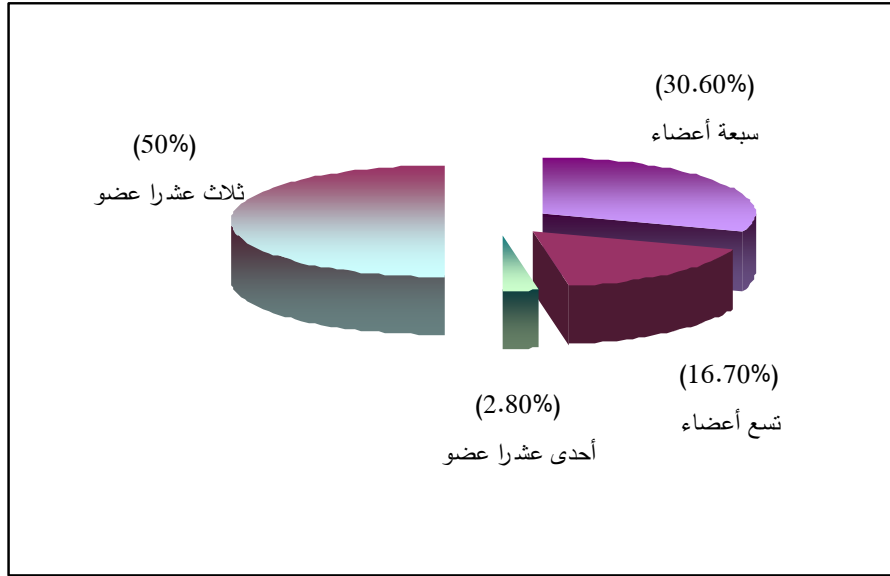


شكل 17.4: التوزيع النسبي للعيّنة حسب وجود مجالس إدارة للجمعيات

حيث بلغت نسبة الجمعيات التي لديها مجلس إدارة وجمعية عمومية (72%) من حجم العيّنة، فيما بلغت نسبة الجمعيات التي لا يوجد لها مجلس إدارة (28%) من حجم العيّنة، (شكل 17.4) وإنما يوجد لديها مجلس أمناء يمارس صلاحيات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة معاً وهو على علاقة مباشرة مع الإدارة التنفيذية للجمعية، وهذا الشكل لانراه إلا في الجمعيات التنموية الجديدة التي تحدد العضوية في هيئاتها المرجعية.

2.5.4 حجم العضوية في مجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية:

جاء في الفصل الرابع من القانون في المادة (16) حول تشكيل مجلس الإدارة أن "يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً".



شكل 18.4 : توزيع العينة حسب عدد الأعضاء في مجلس الإدارة

تبين في الدراسة أن (30.6%) من حجم العينة من الجمعيات لديها (7) أعضاء في مجلس إدارتها بينما (50%) من حجم العينة كان عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها (9) أعضاء، و(2.8%) يتكون مجلس إدارتها من (11) عضواً، فيما نسبته (16.7%) 4: من حجم العينة لديها (13) عضواً في مجلس الإدارة (شكل 4: 18). ومن ناحية أخرى تظهر النتائج انسجامها مع ما نصّ عليه قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية من أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكون فردياً.

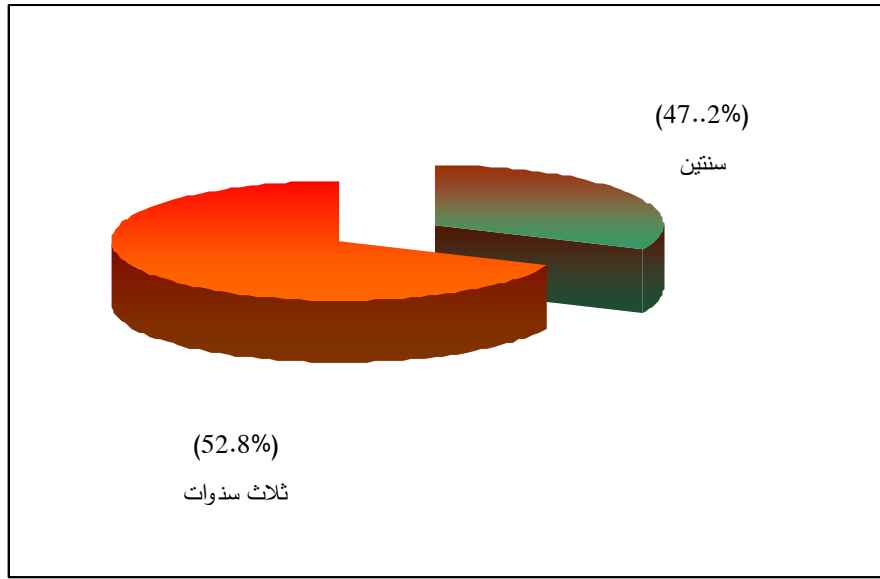
3.5.4 مدة الدورة الانتخابية لمجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية:

تفيد المادة (16) من الفصل الرابع من قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني " يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة، تحدد طريقة تشكيله وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة " * (قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) . ويوضح الشكل التالي الفترات الزمنية لكل دورة انتخابية.

* علماً أن النظام الأساسي لكل جمعية يتضمن في نصه الفترة الزمنية لمجلس الإدارة المنتخب من قبل أعضاء الجمعية العمومية، والذي يشترط أن يكون

الأعضاء المرشحون لمجلس الإدارة هم أعضاء في الجمعية العمومية، وتشترط بعض الجمعيات أن يحدد عدد المرات التي يستطيع عضو مجلس الإدارة

ترشيح نفسه.



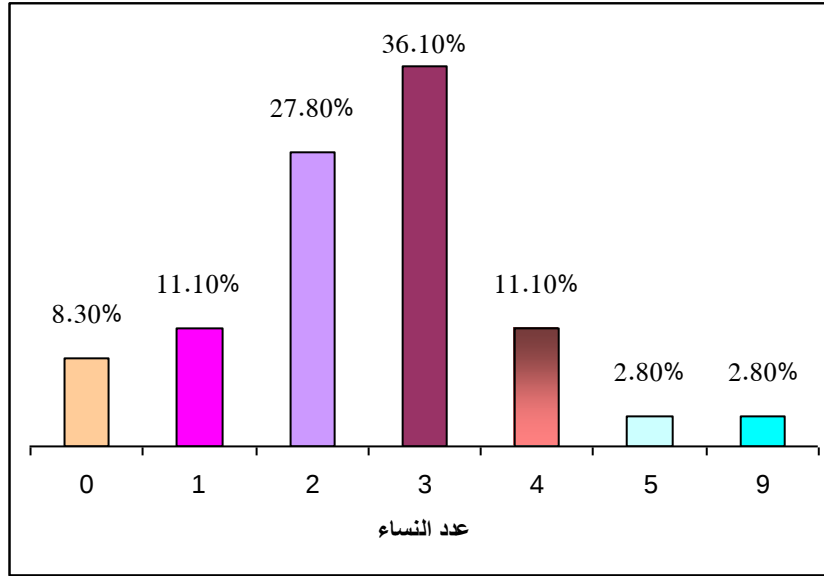
شكل 19.4: توزيع العينة حسب الفترة الزمنية لكل دورة انتخابية

فقد أفادت ما نسبته (52.80%) من حجم عينة الجمعيات المبحوثة بأن النظام الداخلي ينصّ على أن المدة الزمنية لعمل مجلس الإدارة هو سنتان فقط، بينما أفادت (47.20%) من العينة بأن أنظمتها الداخلية تنصّ على أن مدة الدورة الانتخابية لمجالس الإدارة هي ثلاث سنوات (شكل 19:4).

4.5.4 المشاركة النسوية في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية:

"يُطوي الحكم الرشيد على تحقيق المشاركة الفعالة للجماعة في التأثير على القرارات، وتمكين القطاعات الأوسع والأكثر تهميشاً من سبل المشاركة والتي تعني حق الرجل والمرأة بالتصويت وإبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس المنتخبة" (المجموعة العربية للحكم الرشيد، 2005).

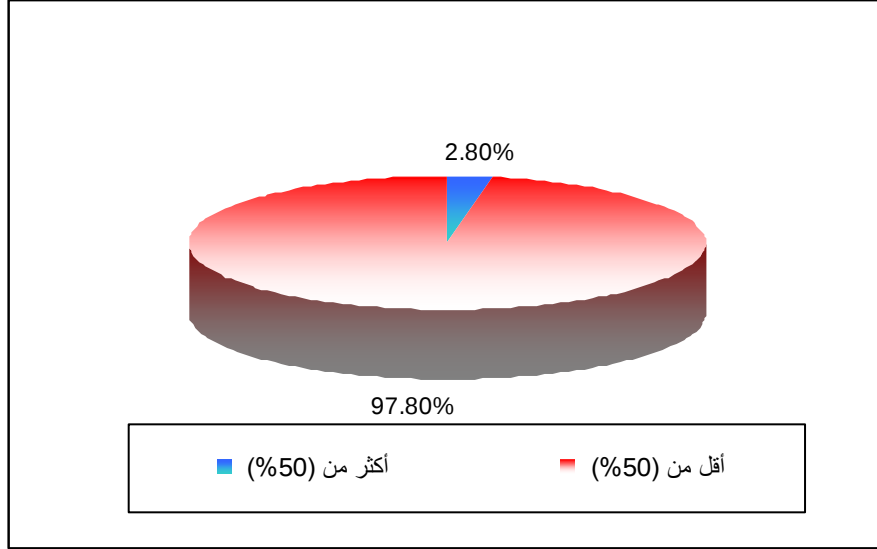
١.٤.٥.٤ المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة الحالية:



شكل 20.4: التوزيع النسبي حسب المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة

توزعت المشاركة النسوية في مجالس الإدارة للجمعيات الأهلية حسب الشكل (20.4) للعيّنة المشاركة في الدراسة كما يلي: مجالس الإدارة التي لا تضم في عضويتها نساء كانت (8.3%) من حجم العيّنة، و(11.1%) من حجم العيّنة تضم في مجلس إدارتها (امرأة واحدة فقط)، أما ما نسبته (27.8%) من مجالس الإدارة فتضم في عضويتها (امرأتين)، وما نسبته (36.1%) من حجم العيّنة لديها (3 نساء فقط) في مجلس إدارتها، و(11.1%) من حجم العيّنة لديها (4 نساء فقط) و(2.8%) لديها (5 نساء) و(2.8%) من حجم العيّنة لديها (9 نساء) في مجلس إدارتها (شكل 4:19)، علماً أن ما نسبته (2.8%) من حجم العيّنة هي جمعيات نسوية، ونلاحظ من النتائج السابقة أن (83.3%) من مجالس الإدارة للجمعيات التي كانت المشاركة النسوية فيها لا تزيد على (3) نساء، في حين أن (71.5%) من حجم العيّنة عدد أعضاء مجلس إدارتها بين (9 - 13) عضواً.

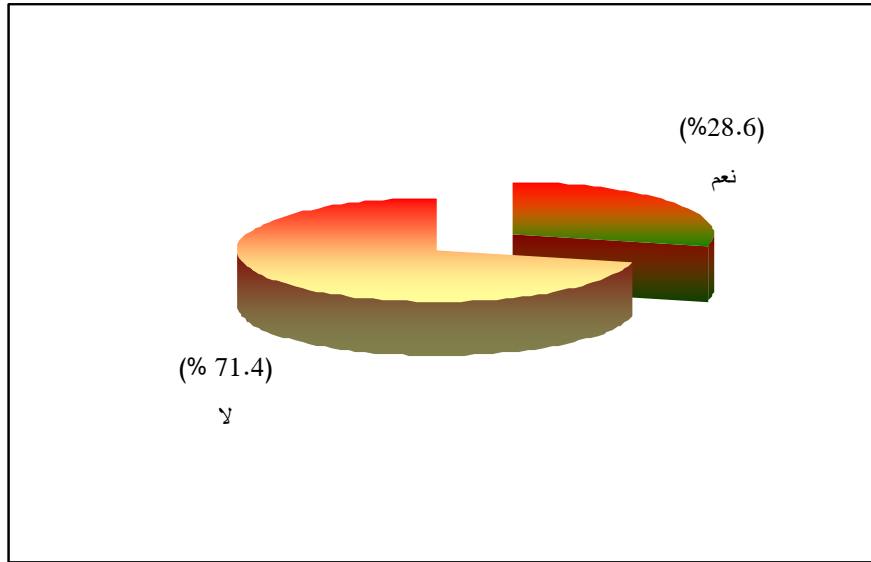
٢.٤.٥.٤ مشاركة النساء في عضوية مجالس الإدارة خلال دورة حياة الجمعية:



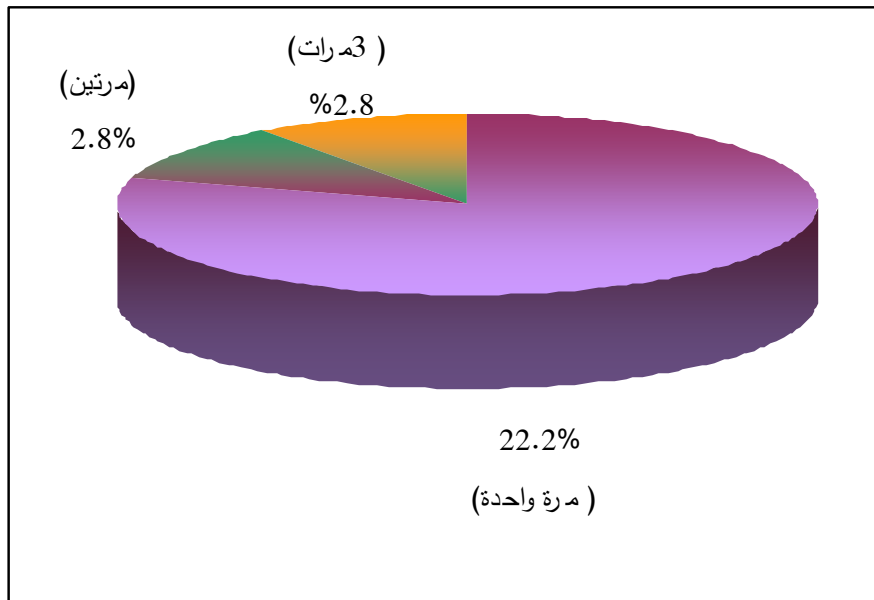
شكل 21.4 التوزيع النسبي للمشاركة النسوية حسب النسبة المئوية للمشاركة في عضوية مجلس الإدارة.

يتبين حسب الشكل أعلاه أن (97.2%) من حجم عينة الجمعيات التي تمت دراستها، لم تصل عدد النساء في مجالس إدارتها إلى نصف عدد الأعضاء، في حين أكدت نسبة (2.8%) من حجم العينة أن نسبة عضوية النساء في مجلس الإدارة قد وصلت إلى (50% فأكثر)، (شكل 21:4)، آخذين بعين الاعتبار أن تلك النسبة مصنفة كجمعيات نسوية. مما يؤكد على ضعف المشاركة النسوية وعدم جدية الجمعيات في تفعيل دور المرأة في إدارة تلك الجمعيات ، وإنما يبقى وجود المرأة في مجالس الإدارة أو الهيئات المرجعية مجرد إجراء شكلي لا يتناسب مع الحجم الحقيقي للمرأة في المجتمع الفلسطيني والتي تشكل نصف المجتمع الفلسطيني . كما أنه قد يكون إستجابة لشروط ومتطلبات التمويل الخارجي لا سيما الأوروبي والذي يهتم ويشجع على المشاركة النسوية في المشاريع التي يمولها ، والتي كانت من إحدى الشروط التي يضعها الممول لدعم تلك الجمعيات والهيئات .

٣.٤.٥.٤ تولي المرأة رئاسة مجلس إدارة الجمعية:



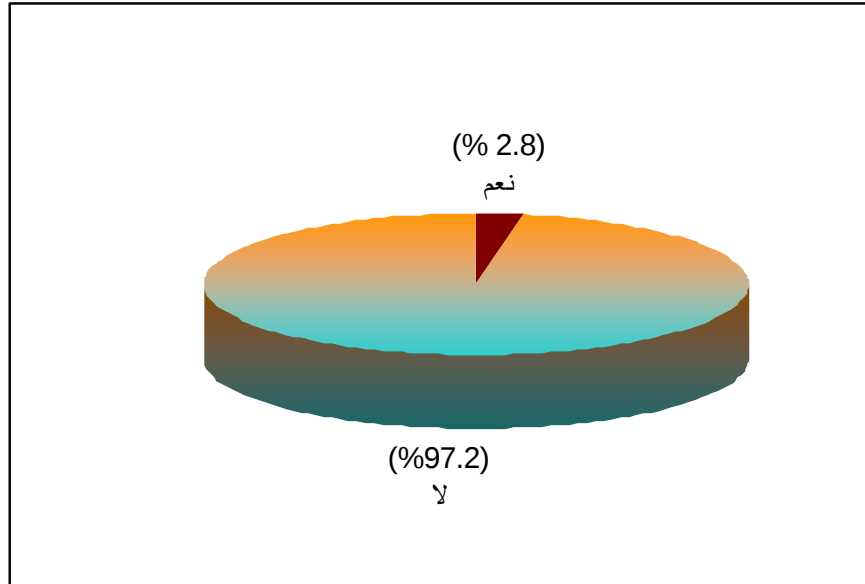
شكل 22.4 : توزيع العينة حسب تولي رئاسة مجلس الإدارة امرأة:



شكل 23.4 : توزيع العينة حسب عدد مرات تولي المرأة رئاسة مجلس الإدارة.

في محاولة للتعرف إلى مدى جدية مشاركة المرأة في تولي مناصب عليا في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية، وهل هذه المشاركة نابعة من الإيمان بدور المرأة وتمكنها من قيادة الجمعية من خلال رئاسة مجلس إدارة، أم أن وجودها في مجالس الإدارة ومشاركتها يأتي تحقيقاً لشروط التمويل؟ فقد تبين أن (71.4%) من حجم العينة لم تتأخر في إدارتها امرأة نهائياً، في حين أن (28.6%) من حجم العينة قد ترأست مجلس إدارتها امرأة، (الشكل 22.4). وهذه النسبة توزعت كما يلي: (22.8%) من الجمعيات المبحوثة ترأست مجلس إدارتها امرأة لمرة واحدة فقط، و(2.8%) من حجم العينة ترأست امرأة مجلس الإدارة مرتين فقط، و(2.8%) من حجم العينة أفادت بأن مجلس إدارة الجمعية ترأسته امرأة ثلاث مرات (شكل 23:4)

4.4.5.4 المشاركة النسوية حسب النظام الأساسي للجمعية:



شكل 24.4 : توزيع العينة حسب وجود بند في النظام الداخلي يحدد نسبة مشاركة المرأة في عضوية مجلس الإدارة.

عند الاستفسار عن وجود نسبة محددة في النظام الأساسي لتحديد المشاركة النسوية سواء في الهيئة المرجعية أو في مجلس الإدارة، تبين في (شكل 23.4) أن (97.2%) من حجم العينة لا تحدد نسبة مشاركة المرأة، فيما أكدت (2.8%) من الجمعيات التي تمت دراستها وجود نسبة محددة لمشاركة المرأة. (شكل: 24). وتأتي تلك النتيجة على الرغم من ضعف المشاركة النسوية ، والتي

أُوجبت أن تهتم الجمعيات بوضع بعض الإجراءات والسياسات التي تسهم في زيادة فرص المرأة بالمشاركة في الحياة العامة من خلال مشاركتها في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية .

5.5.4 الوصف العام لانتخابات مجلس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية:

سوف تقوم الباحثة في هذا الجزء بدراسة العملية الديمقراطية داخل الجمعيات والهيئات الأهلية، من خلال التعرف إلى العوامل المؤثرة في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، ومدى التزام الجمعيات بتنفيذ الانتخابات في الموعد المحدد لها، وقياس حجم المشاركة من قبل أكبر عدد ممكن من أعضاء الهيئة المرجعية في عضوية مجلس الإدارة وذلك حسب عدد المرات المسموح بها للعضو الواحد الترشح بها وشغل منصب في مجلس الإدارة

جدول 1.4 : توزيع العينة حسب العوامل المؤثرة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة:

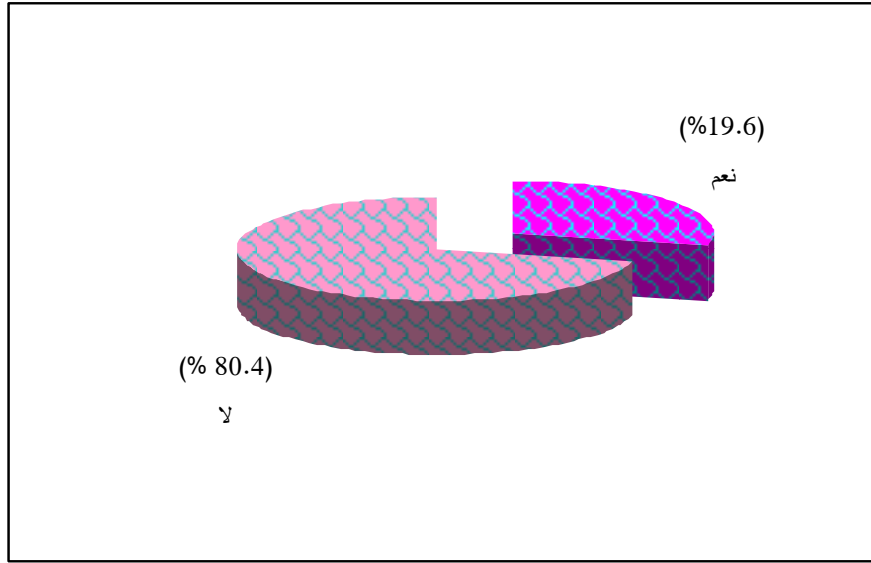
رقم	العوامل المؤثرة	النسبة المئوية
1	الانتماء الحزبي	38.3 % .
2	السمعة الحسنة	2.8%
3	المهنية	22.2%
6	السمعة الحسنة والمهنية	8.4%
7	السمعة الحسنة والمهنية و الدرجة العلمية	19.4%
8	المهنية والدرجة العلمية	8.4%
المجموع		%100

1.5.5.4 العوامل المؤثرة في انتخاب أعضاء مجالس الإدارة:

للتعرف إلى كيفية تداول السلطة داخل الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، كان لا بد أولاً من التعرف إلى العوامل المؤثرة وذات الصلة باختيار أعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أربعة عوامل تؤثر في العملية الانتخابية، وتفاوتت في مدى تأثيرها من جمعية إلى أخرى، فقد أكدت (38.3%) من العينة المبحوثة أن الانتماء الحزبي له التأثير الأكبر على اختيار أعضاء مجلس الإدارة، فيما أكدت (22.2%) أن تأثير المهنية هو الأكبر، تليهما نسبة (19.4%) التي أكدت أهمية السمعة الحسنة والمهنية والدرجة العلمية، ونسبة (8.4%) أفادت بالتأثير المهني والدرجة العلمية، ونسبة (8.4%) رأت السمعة الحسنة والدرجة العلمية عوامل مؤثرة وذات صلة عند اختيار أعضاء مجالس الإدارة. (شكل 1.4). نلاحظ أن الجمعيات والهيئات الأهلية تتأثر بالعوامل المحيطة والمؤثرة في المجتمع الفلسطيني ككل ، فالوضع السياسي له تأثير والانتماءات الحزبية لازالت تؤثر أيضاً ، كذلك فإن المهنية لها تأثير أيضاً وذلك إنسجاماً مع ما تنتم به الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية بأنها تتشكل من النخبة المثقفة والمتعلمة كما يطلقون على انفسهم إلا أنهم فشلوا في التغلب على تلك العوامل المؤثرة ولم .

2.5.5.4 التزام الجمعيات بإجراء انتخابات مجالس الإدارة في الموعد المحدد:

للتأكد من أن العملية الانتخابية تسير في الجمعيات والهيئات الأهلية حسب الأنظمة المرعية، والفترة الزمنية المحددة لها في النظام الأساسي لكل جمعية، كان لا بد من دراسة مدى التزامها بذلك من خلال قياس عدد المرات الانتخابية التي من المفروض أن تكون قد أجرتها الجمعيات خلال فترة حياة الجمعية بالرجوع إلى سنة التأسيس لكل جمعية ومقارنة العدد الحقيقي مع العدد الفعلي للدورات الانتخابية التي نفذت في الجمعيات، فقد أظهرت نتائج الدراسة



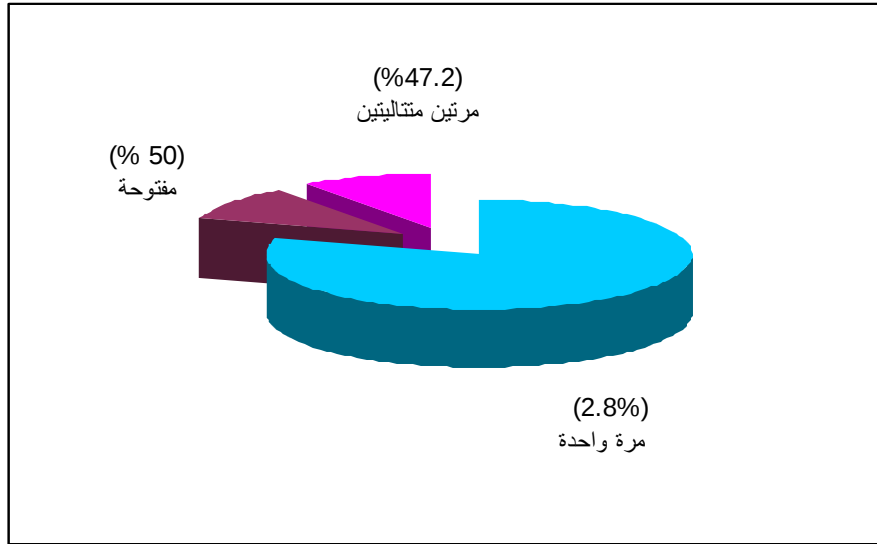
الشكل 25.4: التوزيع النسبي حسب التزام الجمعيات بالموعد المحدد لانتخابات مجلس الإدارة

وحسب إجابة الفئة المبحوثة فإن (80.4%) من حجم العينة لم تلتزم بإجراء الانتخابات في المواعيد المحددة لها، وقد تكرر ذلك أكثر من مرة خلال دورة حياة الجمعية، في حين أن (19.6%) فقط من حجم العينة قد التزمت بإجراء الانتخابات في الموعد المحدد و المقصود بالموعد المحدد هنا هو الالتزام بالسنة عينها التي من المقرر إجراء الانتخابات فيها وليس الموعد الرسمي حسب اليوم والشهر من السنة. (الشكل 25.4)

ويتفق ذلك مع ما نراه في الجمعيات والهيئات الأهلية من تولي أفراد عضوية ورئاسة مجلس الإدارة لفترات طويلة إذ نجد أن قيادات العمل الأهلي محدودة العدد على الرغم من ارتفاع عدد الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية رسمياً حتى نهاية العام 2007 ، إلى ما يقارب 1543 جمعية وهيئة أهلية فلسطينية ، كما تبين من الدراسة أن (35.4%) فقط من المجموع الكلي للدورات الانتخابية الكلية الواجب إنفاذها قد نفذت . كما لوحظ أيضاً بالرجوع إلى تواريخ تنفيذ الانتخابات أن معظم الجمعيات قد أجرت انتخاباتها بين عامي (2006-2007) ، رغم أنها لم تنفذها منذ فترة وقد جاء ذلك متزامناً مع تسلم حركة حماس رئاسة الحكومة الفلسطينية ، وما تبعها من الإجراءات من قبل الحكومة حول الجمعيات والهيئات الأهلية والقرار الذي أصدره رئيس الوزراء السابق إسماعيل هنية فيما يخص ترخيص الجمعيات .

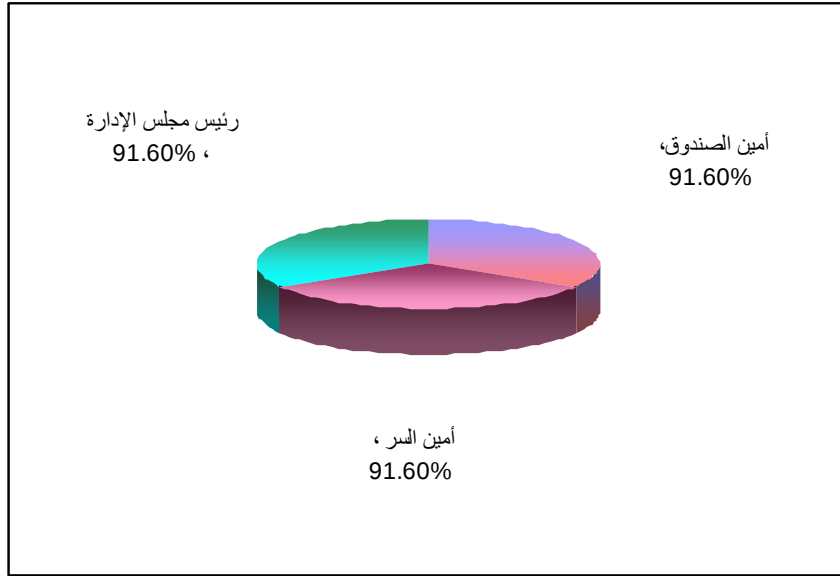
٣.٥.٥.٤ عدد مرات الترشيح المسموح بها لعضوية مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي:

للتعرف إلى حجم مشاركة أعضاء الهيئة المرجعية في تولي مناصب في مجلس الإدارة، كان لا بد من معرفة أسس العملية الديمقراطية في الجمعية، هل يوجد في النظام الأساسي للجمعية ما يساعد على توسيع تلك المشاركة ؟ ومعرفة عدد المرات المسموح بها للعضو الواحد تولي منصب في مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي للجمعية، "تقاس ديمقراطية أية مؤسسة بمعدلات التغيير في هيئاتها القيادية لإتاحة الفرصة لتداول القيادة أمام أكبر عدد ممكن من أعضائها للتدريب على القيادة واكتساب خبراتها" (شكر، 2003). لذا قامت الباحثة بدراسة العينة المبحوثة من حيث عدد الدورات الانتخابية التي يحق للعضو الترشح بها على التوالي.



الشكل 26.4 : توزيع العينة حسب عدد الدورات الانتخابية المتتالية التي يحق للعضو الترشح بها لعضوية مجلس الإدارة.

حيث تبين أن (2.8%) من حجم العينة تسمح بالترشح لعضوية مجلس الإدارة مرة واحدة وأن (47.2%) تسمح بالترشح لفترتين متتاليتين فقط، في حين أن (50%) العضوية فيها مفتوحة؛ ما يعني أن تلك الجمعيات تقل فيها فرص التغيير في القيادة وتقل فرص الأعضاء في المشاركة في إحداث التغيير الإيجابي من خلال تولي مناصب قيادية. (الشكل 26.4)



الشكل 27.4: توزيع العينة حسب تولي المناصب الإدارية من قبل الفرد نفسه لأكثر من مرة

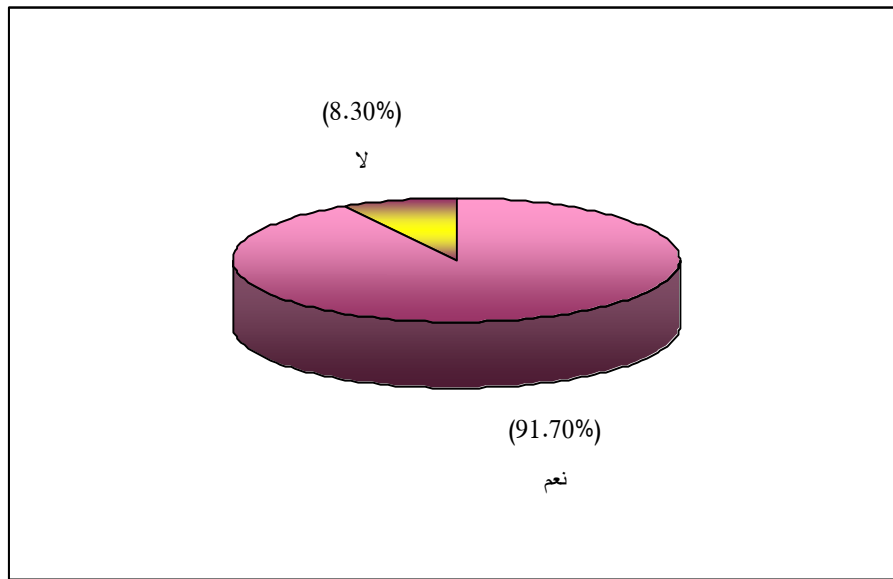
وقد تبين أيضاً، أن ما نسبته (91.6%) من عينة الجمعيات أفادت بحق رئيس مجلس الإدارة وأمين السر وأمين الصندوق فيها بالترشح للمنصب نفسه أكثر من مرة واحدة، (الشكل 27:4) تشير النتائج السابقة إلى الحالة التي نراها في جمعيات وهيئات العمل الأهلي والتي تعكس الحالة التي يفرضها النظام الأساسي لتلك الجمعيات والتي لا تشجع على توسيع المشاركة لأكثر عدد من الأعضاء في إدارة وتسيير شؤون الجمعية نتيجة عدم تحديد عدد مرات العضوية المسموح بها للعضو الواحد بتولي منصب في مجلس الإدارة، وذلك لإعطاء المزيد من الفرص لأعضاء آخرين في الهيئة المرجعية بالمشاركة في إدارة الجمعية "العضوية الأبدية في مجالس الإدارة ... فلدينا في المجتمع الأهلي أناس ولدوا ليكونوا أعضاء مجالس إدارة في مؤسسات ما" (هديل القزاز، 2006).

6.5.4 اجتماعات مجالس الإدارة في الجمعيات:

ستقوم الباحثة في هذا الجزء من الدراسة بدراسة واقع دور مجالس الإدارة في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية، وذلك من خلال التعرف إلى كيفية تنظيم الاجتماعات، ومدى التزام الأعضاء بحضور تلك الاجتماعات، والتعرف، أيضاً، إلى دور الإدارة التنفيذية في هذه الاجتماعات. وهل هو ضمن المسموح به أم أن هناك تجاوزاً لهذا الدور إلى أدوار أعضاء مجالس الإدارة.

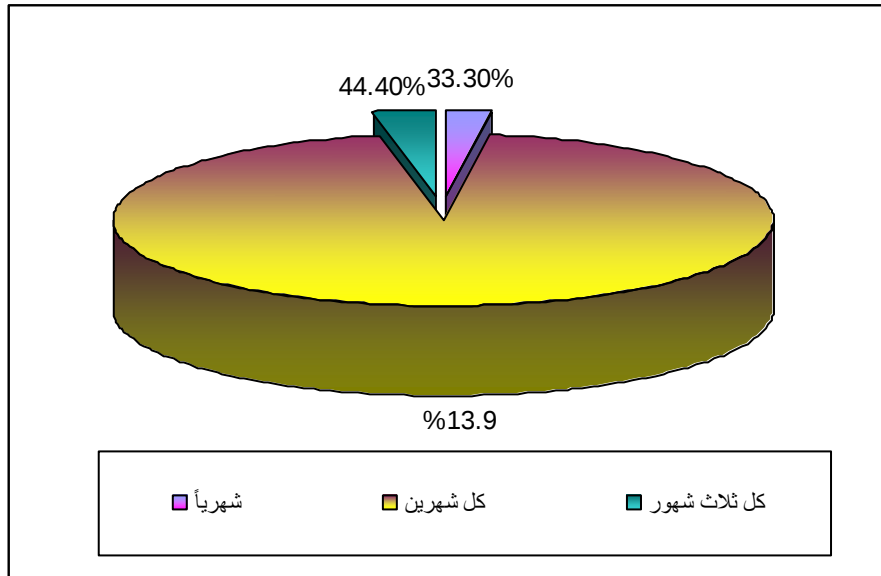
1.6.5.4 تنظيم اجتماعات مجالس الإدارة في الجمعيات :

حدد قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة (21) ما يلي: "ينعقد مجلس الإدارة بصورة عادية كل ثلاثة شهور على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه" (قانون الجمعيات الفلسطينية) وستتطرق الباحثة إلى اجتماعات مجلس الإدارة وستقوم بدراستها كوسيلة تساعد على فهم الدور الذي تقوم به، باعتبارها إجراءً ضرورياً يُمكن مجلس الإدارة من متابعة أوضاع الجمعية والتشاور فيما بينهم حول كيفية إدارة شؤون الجمعية، كما وتعكس، أيضاً، المشاركة الحقيقية والفعالية لأعضاء مجلس الإدارة في اتخاذ القرار بأعلى قدر من الشفافية والوضوح.



الشكل 28.4 : توزيع العينة حسب التزام مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية

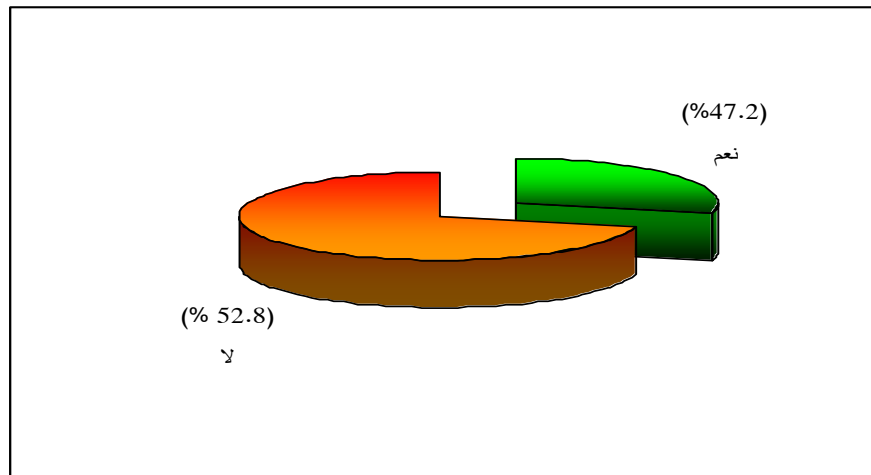
وعند دراسة مدى التزام مجلس الإدارة بعقد الاجتماعات والتزام الأعضاء بحضور هذه الاجتماعات، أظهرت الدراسة أن (91.7%) من حجم العينة يعقد مجلس إدارتها اجتماعات منتظمة، (شكل 28:4).



الشكل 29.4: التوزيع النسبي حسب انتظام الاجتماعات زمنياً

أما عن الفترة الزمنية التي تفصل بين اجتماعات مجالس الإدارة، فقد وجد أن نسبة (33.3%) من عينة الجمعيات تعقد اجتماعات شهرية، في حين أن (13.9%) منها تعقد اجتماعاتها كل شهرين، والنسبة الباقية والبالغة (44.4%)، عقدت اجتماعاتها كل ثلاثة شهور (شكل 29:4)، وتنسجم النتيجة مع ما نص عليه القانون الفلسطيني للمؤسسات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني في متابعة مجلس الإدارة لشؤون الجمعية من خلال عقد الاجتماعات المنتظمة والتي يجب أن تنظم مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة شهور.

٢.٦.٥.٤ التزام أعضاء مجالس الإدارة بحضور الاجتماعات الدورية:

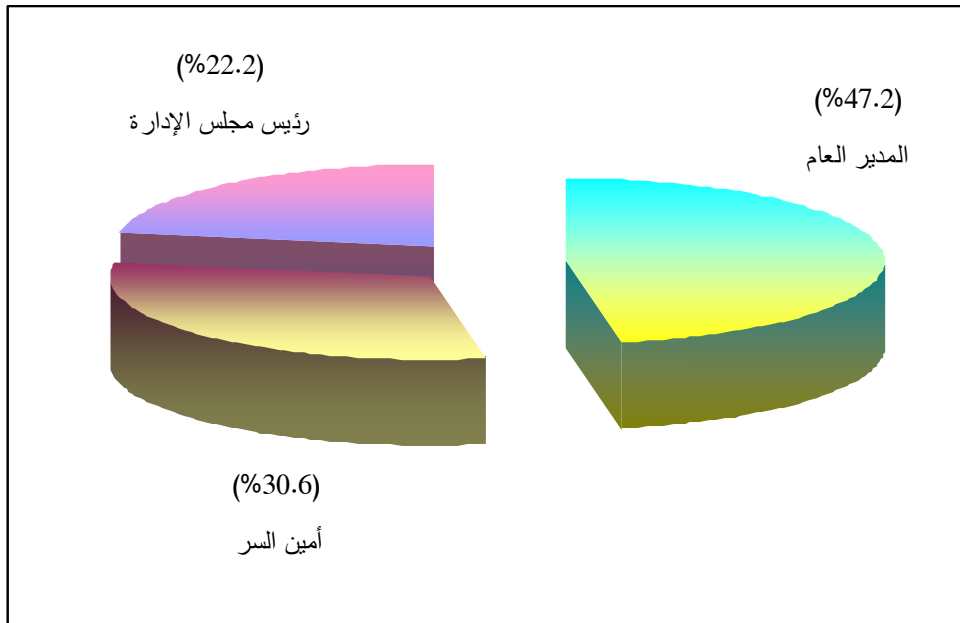


شكل 30:4 : التوزيع النسبي لالتزام أعضاء مجلس الإدارة بحضور الاجتماعات.

أظهرت الدراسة أن (47.2%) من حجم العينة يلتزم أعضاء مجالس إدارتها بحضور الاجتماعات بشكل دائم، في حين أن (52.8%) من حجم العينة أفادت بأن أعضاء مجالس إدارتها يلتزمون بالحضور أحياناً (شكل 30:4). إن عدم التزام أعضاء مجلس الإدارة بحضور الاجتماعات قد يؤدي إلى صعوبة متابعة القضايا التي تهم الجمعية والتي من الواجب أن يطلع مجلس الإدارة عليها ويتخذ فيها القرارات، وبالتالي فإن ذلك إما أن يؤدي إلى تعطل الأعمال وتأخر التنفيذ في الفترة المحددة؛ مما يؤدي إلى الإضرار بمصالح الجمعية، أو قد يؤدي إلى تفرّد عدد محدود من الأعضاء باتخاذ القرار نتيجة عدم التزام الأعضاء الآخرين بالحضور، وقد يؤدي، أيضاً، إلى أن تأخذ الإدارة التنفيذية بزمam الأمور وتتخذ القرارات التي تراها مناسبة دون الرجوع إلى مجلس الإدارة وتصادر حق المجلس في ذلك الجانب.

٣.٦.٥.٤ جدول اجتماعات مجالس الإدارة:

سيتم الاطلاع في الشكل أدناه على دور كل من رئيس مجلس الإدارة وأمين السر والمدير التنفيذي في إعداد جدول الاجتماعات.



شكل 31.4: التوزيع النسبي بالنسبة لإعدادات جدول الأعمال في اجتماعات مجلس الإدارة

أظهرت نتائج الدراسة أن (47.2%) من العينة أفادت بأن المدير العام أو التنفيذي يقوم بإعداد جدول الأعمال، وأن نسبة (30.6%) من حجم العينة أفادت بأن أمين السر هو الذي يعدّ جدول الأعمال، في حين أن (22.2%) من الجمعيات المبحوثة أفادت بأن رئيس مجلس الإدارة هو الذي يعدّ جدول الأعمال (شكل 31:4).

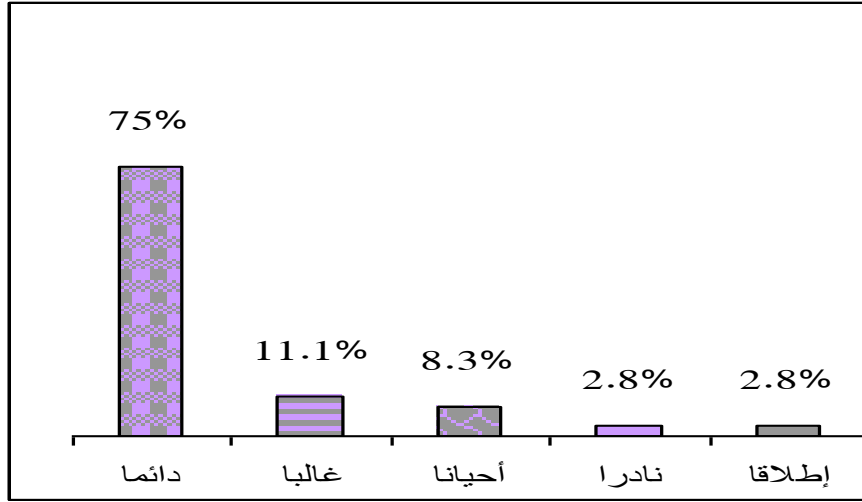
إن إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة ، هام جداً لضمان نجاح مجلس الإدارة في أداء دوره في إدارة شؤون الجمعية، والأطلاع على كافة القضايا والمسائل الهامة الواجب التحقق منها ، كما يضمن عدم التطرق الى التفاصيل التي من الممكن أن تشغل مجلس الإدارة بقضايا تفصيلية عن المسائل الهامة والأساسية للجمعية ، لذا كان لابد من أن يقوم مجلس الإدارة بإعداد جدول الاجتماعات الخاص به وذلك من خلال أمين سر المجلس ، وذلك حسب النظام الأساسي للجمعية والذي يحدد فيه مهام أمين السر ، كما وأنه المفوض من قبل مجلس الإدارة بإعداد جدول الأعمال بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة ، كما يوجب إرسال جدول الأعمال إلى الأعضاء مع الدعوة قبل (72 ساعة) من عقد الاجتماع لإبداء الرأي وإضافة أي بند يرغب الأعضاء في مناقشته، إن قيام مدير الجمعية بإعداد جدول الأعمال يتنافى مع مبدأ المشاركة في تسيير شؤون الجمعية من قبل مجلس الإدارة ، كما أن ذلك قد يؤدي إلى إلهاء مجلس الإدارة ببعض القضايا التي تريد الإدارة التنفيذية تمريرها ، والإغفال عن قضايا تحتاج إلى متابعة من المجلس ، إن ذلك الإجراء يصادر حق مجلس الإدارة في لعب دوره في متابعة اعمال الإدارة التنفيذية وتقييمها لأداءها حسب ما يراه مناسب بالتشاور فيما بينهم

٤.٦.٥.٤ دور الإدارة التنفيذية العليا في اجتماعات مجالس الإدارة:

يكتسب حضور المدير العام أو المدير التنفيذي ** اجتماعات مجلس الإدارة أهمية مضاعفة في ظل عدم قيام مجلس الإدارة بإعداد جدول الأعمال والغياب المتكرر للأعضاء وذلك لتوضيح أية مسائل تتعلق بتسيير العمل ومناقشة أية استفسارات يرغب مجلس الإدارة بمناقشتها، باعتبار أن المدير العام أو التنفيذي هو الذي سيعمل على تنفيذ القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة في تسيير شؤون الحياة اليومية داخل الجمعية بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة كل حسب اختصاصه***.

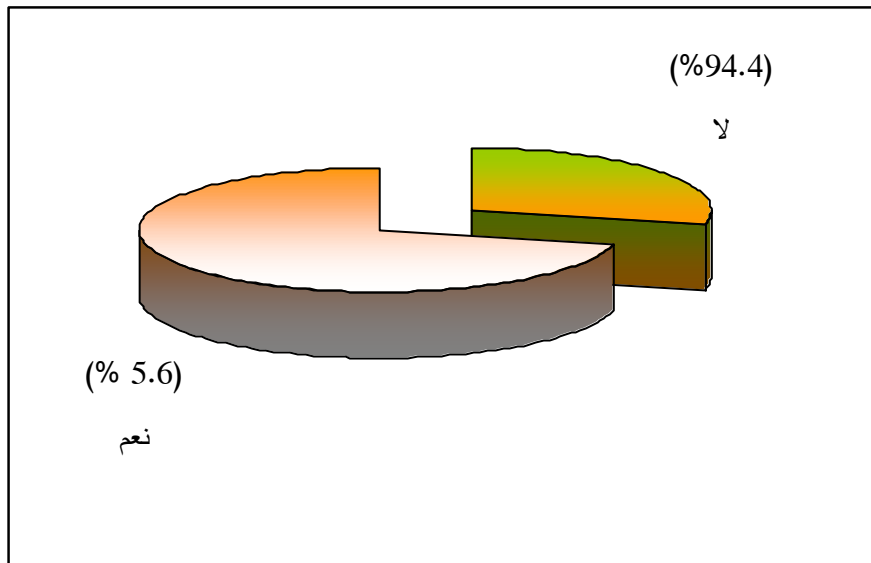
** ذكرت الباحثة مسمى المدير العام أو التنفيذي، حسب التصنيف الذي جاء في الهيكل التنظيمي لكل جمعية فيعضها لديها مدير عام، وبعضها مدير تنفيذي وقد التزمت الباحثة بذلك.

*** لا يحق للمدير التنفيذي التصويت والمشاركة باتخاذ القرارات داخل المجلس.



شكل 32.4: التوزيع النسبي لمشاركة المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة

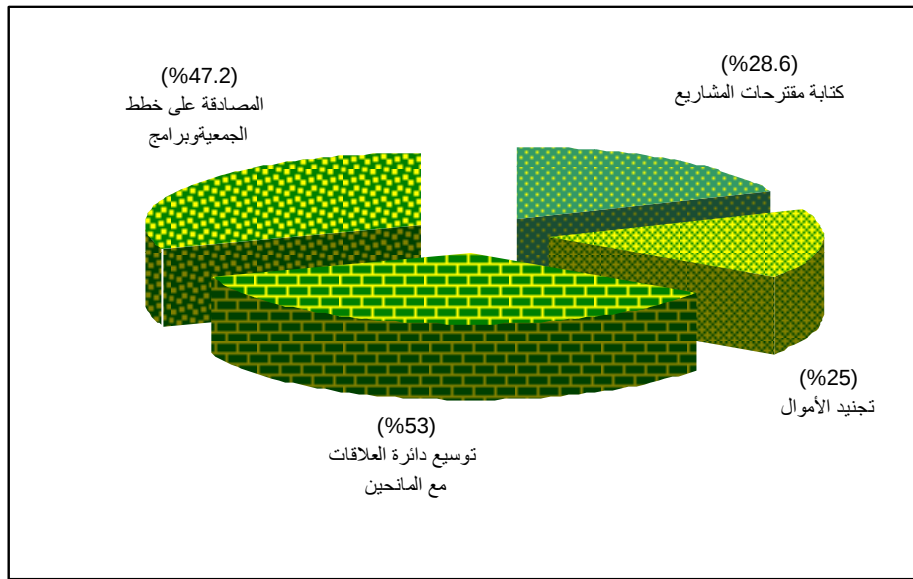
وقد تبين أن (75%) من حجم العينة أفادت بأن المدير العام أو التنفيذي يشارك في اجتماعات مجلس الإدارة بشكل دائم، في حين أن نسبة (11.1%) أفادت بـ غالباً، و (8.3%) بـ أحياناً و(2.8%) بـ نادراً، والنسبة المتبقية من العينة (2.8%) أفادت بـ عدم المشاركة، (شكل: 32:4). كما تبين، أيضاً، أن (88.9%) من حجم العينة أفادت بعدم أحقية المدير بالتصويت في اجتماعات مجلس الإدارة، في حين أكدت (5.6%) من حجم العينة حق المدير بالتصويت داخل مجلس الإدارة (شكل:33.4).



شكل 33.4 : التوزيع النسبي لحق المدير العام في التصويت على قرارات مجالس الإدارة.

٧.٥.٤ دور مجالس الإدارة في توفير مصادر الدعم المالي للجمعيات:

ستقوم الباحثة بالتعرف بشكل أعمق إلى الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في تنفيذ رؤية وأهداف الجمعية والمساهمة في تفعيل الجمعية، ولعب دور أكبر في زيادة الموارد المالية للجمعية من خلال توسيع دائرة العلاقات مع مصادر التمويل المحلي ومصادر الدعم الخارجي، واختيار وإعداد المشاريع التي تعكس رؤية الجمعية وتعمل على تحقيق أهدافها.



شكل 34.4 : التوزيع النسبي لمشاركة مجلس الإدارة في توفير الدعم المالي للجمعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن (25%) من حجم العينة تشارك مجالس إدارتها في إعداد وكتابة المشاريع، و(28.6%) من حجم العينة تشارك في تجنيذ الأموال وزيادة مصادر التمويل للجمعية، و(53.1%) تشارك في توسيع دائرة علاقات الجمعية مع المحيط الخارجي، وأن ما نسبته (47.2%) من حجم العينة يصادق مجلس إدارتها على تنفيذ البرامج والخطط التي تنفذها الجمعية (شكل 34:4). إن ضعف مشاركة مجالس الإدارة في لعب دور أكبر في زيادة الموارد المالية للجمعية لتنفيذ أهداف الجمعية، يُبقي التساؤل حول ماهية الدور الذي يمارسه مجلس الإدارة، وطبيعة المساهمة التي يقدمها للجمعية لتحقيق رؤيتها. وعلى ماذا إعتمدت تلك الجمعيات في تمويل مشاريعها ومنذ نشأتها

جدول 2.4 : التوزيع النسبي للعينة حسب إقامة مشاريع مدرة للدخل

إنشاء مشاريع مدرة للدخل	19.4% من الجمعيات المشاركة في الدراسة
نوع تلك المشاريع	شراء عقارات أو بيع مواد تدريبية
تستفيد الفئات المستهدفة من تلك المشاريع بشكل مباشر	لا تستفيد بشكل مباشر
تتفق في تغطية المصاريف الإدارية ورواتب العاملين	نعم

٨.٥.٤ إقامة مشاريع مدرة للدخل تساهم في ديمومة واستمرارية عمل الجمعيات :

لكي تتمكن الجمعيات من الإستمرار في تقديم خدماتها وضمان ديمومتها كان لابد من أن تعمل على تنويع مصادر الدعم المالي، بالإضافة إلى الدعم المالي من الجهات المانحة الدولية الأجنبية الحكومية وغير الحكومية ، لا بد من البحث عن مصادر تمويل أخرى كما كان في السابق و منها الحصول على التمويل من خلال جمع التبرعات من المجتمع المحلي الرسمي وغير الرسمي، كذلك العمل على إنشاء مشاريع مدرة للدخل تساعد في ضمان إستمرارية الجمعية، فقد تبين من الدراسة أن (19.4%) من حجم العينة أنشأت مشاريع مدرة للدخل، وأن تلك المشاريع كانت على شكل شراء عقارات أو طباعة مواد تدريبية وبيعها، وقد تبين أن مداخيل تلك المشاريع تستخدم في الإنفاق على رواتب العاملين والمصاريف الإدارية المتعددة، ولم تساهم في تغطية أي خدمات مباشرة للجمهور (جدول 2.4)، فقد تميّزت تلك الجمعيات والتي تأسست في فترة الثمانينيات والتسعينيات بالاعتماد على التمويل الخارجي والأجنبي في تمويل برامجها بعكس الجمعيات الخيرية التي أسست قبل تلك المرحلة، "الجيل الذي نشأ وتكاثر في سنوات التسعينيات، بعد نشوء السلطة. هذا الجيل الذي بحث عن التمويل من أجل التمويل، وهو الأكثر طواعية لشروط المانحين (البرغوثي، 2006).

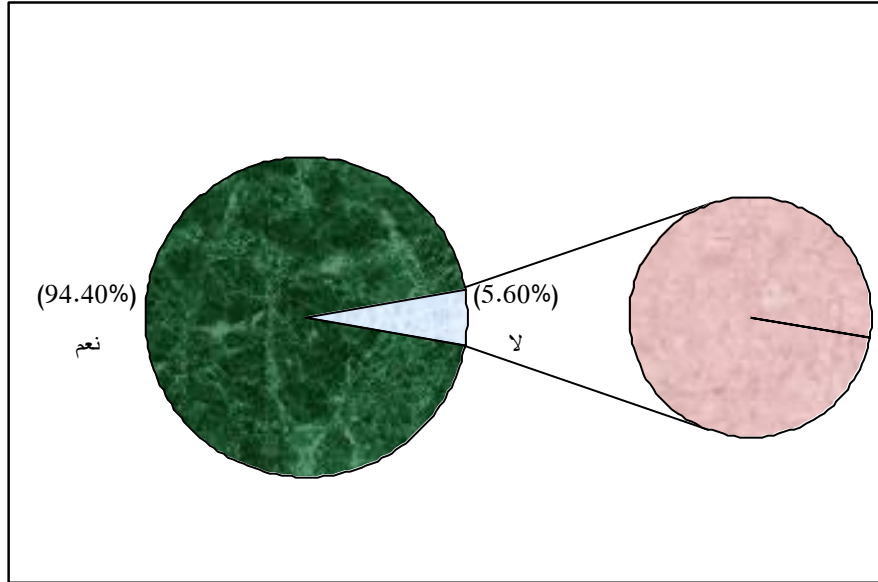
٦.٤ الوثيقة البرنامجية

لإلقاء المزيد من الضوء على الدور الذي تلعبه الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية ومدى تطبيقها مبادئ الحكم الصالح، كان لا بد من دراسة واقع الجمعيات والهيئات الأهلية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل توجد وثيقة برنامجية؟ وهل تساهم الهيئة المرجعية ومجلس الإدارة في صياغة الوثيقة البرنامجية؟ وفي حال إجراء أي تعديل عليها، من له الدور الأكبر في ذلك هل

هي الهيئات المرجعية؟ أم العاملون؟ أم الخبراء الخارجيون؟ وهل توجد لدى الجمعية خطة استراتيجية؟ وما مدى انسجامها مع الوثيقة البرنامجية ومن شارك في وضعها؟

1.6.4 امتلاك الجمعيات والهيئات الأهلية الوثيقة البرنامجية:

ينظر إلى وجود الوثيقة البرنامجية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في الجمعية، كمؤشر مهم من مؤشرات الحكم الصالح؛ لذا فقد تنبّهت الجمعيات التنموية إلى ضرورة وجود وثيقة برنامجية للجمعية، لأهميتها كمرشد عند صياغة البرامج والمشاريع التي تخدم الفئة المستهدفة التي أنشئت الجمعية من أجل تحقيق مصالحها ورعايتها.

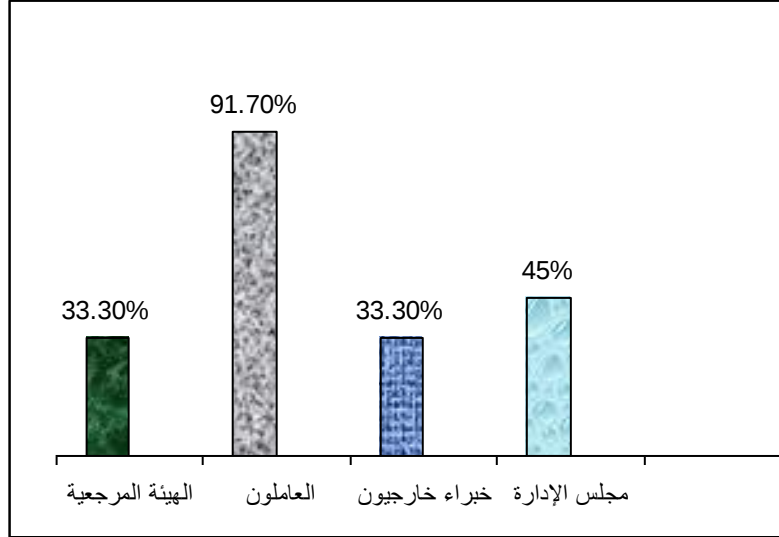


شكل 35.4: التوزيع النسبي حسب وجود الوثيقة البرنامجية في الجمعيات.

وعلى الرغم من أن صياغة الوثيقة البرنامجية لدى الجمعيات جديدة العهد حسب ما تبين من الدراسة، إلا أن (94.4%) من حجم العينة أفادت بأن لدى جمعياتها وثيقة برنامجية وأن النسبة الأقل (5.6%) من حجم العينة ليست لدى جمعياتها وثيقة برنامجية، (الشكل 35:4).

٢.٦.٤ صياغة الوثيقة البرنامجية:

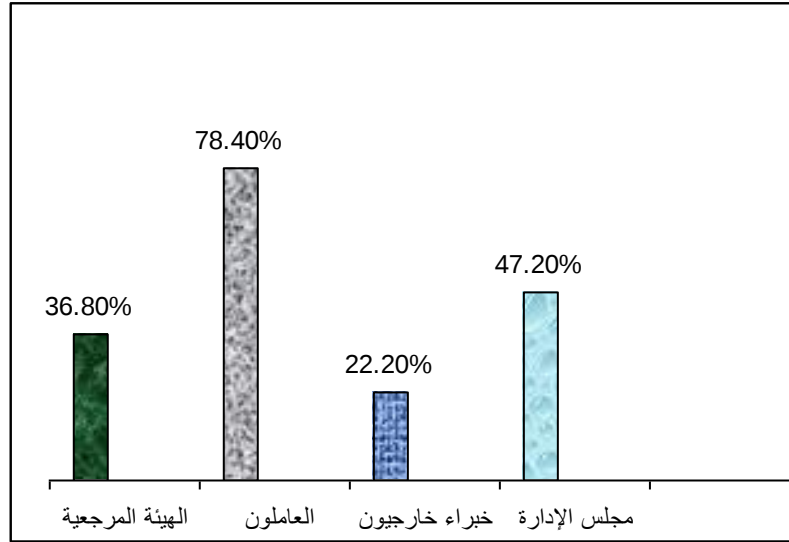
لا بد من التعرف إلى الكيفية التي تتم فيها صياغة الوثيقة البرنامجية ودور الهيئة المرجعية في صياغة الوثيقة البرنامجية وهل تعكس وجهة نظر الأفراد والأعضاء في كيفية رؤيتهم لعمل الجمعية كجهة مرجعية.



شكل 36.4: التوزيع النسبي حسب مشاركة الأطراف المختلفة في وضع الوثيقة البرنامجية.

فقد أظهرت الدراسة أن (33.3%) من حجم العينة قد شارك فيها أعضاء من الهيئة العامة وليس كل الأعضاء أو ثلثي الأعضاء حسب ما نص عليه القانون عند صياغة الوثيقة البرنامجية، فيما أكدت نسبة (91.7%) من العينة أن العاملين في الجمعية قد شاركوا في وضع الوثيقة البرنامجية وأكدت نسبة (33.3%) من حجم العينة أن خبراء خارجيين قد شاركوا في وضع الوثيقة البرنامجية للجمعية، في حين أكدت (45%) من حجم العينة أن أعضاء من مجلس الإدارة قد شاركوا في وضع الوثيقة البرنامجية (شكل 36:4). وقد وجدت الباحثة خلال اللقاءات مع الفئة المبحوثة أن تلك الجمعيات قد نفذت ورش عمل تضم العاملين في الجمعية وخبراء خارجيين بالإضافة أحياناً إلى أعضاء من مجلس الإدارة، وأعضاء من الهيئة المرجعية، إما لصياغة وإما لمراجعة الوثيقة البرنامجية وإجراء التعديلات التي تراها مناسبة، وأن ذلك النشاط يتم تنفيذه ومتابعته والإشراف عليه من الإدارة التنفيذية وتتم صياغة النتائج والتقرير النهائي من طرف الإدارة التنفيذية.

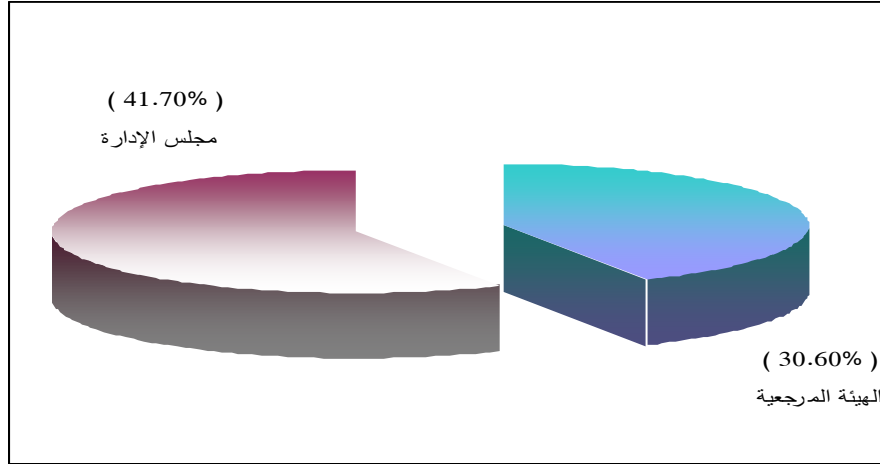
3.6.2 إجراء تعديلات على الوثيقة البرنامجية:



شكل 37.4: التوزيع النسبي حسب مشاركة الأطراف المختلفة في التعديل على الوثيقة البرنامجية

أظهرت نتائج البحث أن نسبة (36.8%) من حجم العينة أفادت بأن أعضاء من الهيئة المرجعية شاركوا في التعديل على الوثيقة البرنامجية وليس كل الأعضاء أو ثلثي الأعضاء في الهيئة المرجعية كما نص على ذلك القانون، فيما أكدت نسبة (78.4%) من حجم العينة أن العاملين قد شاركوا في إجراء التعديل، وأن نسبة (22.2%) من العينة أفادت بمشاركة الخبراء الخارجيين، وأن نسبة (47.2%) من حجم العينة أكدت مشاركة أعضاء من مجلس الإدارة في إجراء تعديلات على الوثيقة المرجعية (شكل 37:4). بمعنى أن الهيئات المرجعية لم تجتمع في أي اجتماعات غير عادية بهدف إجراء أي تعديلات على الوثيقة البرنامجية للجمعية .

٤.٦.٤ المصادقة على تعديلات الوثيقة البرنامجية:



شكل 38.4 : التوزيع النسبي حسب دور الهيئة المرجعية ومجلس الإدارة في المصادقة على تعديلات الوثيقة البرنامجية.

أكدت الدراسة على أن (30.6%) فقط من حجم العينة قد صادقت الهيئات المرجعية على تلك التعديلات ، فيما أكد (41.7%) من حجم العينة قد صادق مجلس الإدارة فقط على التعديلات . (شكل 38.4) . نلاحظ من النتائج السابقة ان هناك أربعة أطراف قد شاركت في وضع الوثيقة البرنامجية و في إجراء التعديلات والمصادقة عليها أيضاً، وبالرغم من أن كل طرف هو فاعل بشكل أو بآخر في إدارة الجمعية ، إلا انه لابد من وضع الأمور في نصابها الصحيح ، كذلك لا بد من إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل طرف ومدى توافق ذلك مع مبادئ الحكم الصالح وبما يتفق مع قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) .

واستناداً الى تعريف الوثيقة البرنامجية فإنها تتكون من ثلاث عناصر ألا وهي (الرؤية والرسالة والأهداف) ولابد أن لكل مُطلع على العمل الأهلي والنظام الأساسي للجمعيات ، يدرك تماماً أن الوثيقة البرنامجية هي جزء لا يتجزأ من النظام الأساسي لأي جمعية ، وإنسجاماً مع ما جاء في نص قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، في المادة (23) حول الجمعية العمومية تحت بند تشكيلها واختصاصاتها ، " تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية أو الهيئة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لنظامها الأساسي " . هنا نرى أن صياغة الوثيقة البرنامجية بعناصرها الثلاث و إجراء أي تعديل عليها والمصادقة عليها هي

من إختصاص الهيئات المرجعية (الجمعية العمومية) فقط ، في حين نلاحظ من النتائج أن (33.3%) من حجم العينة قد شارك أعضاء من الهيئة المرجعية في وضع الوثيقة البرنامجية وليس كل الهيئة المرجعية أو على الأقل بنسبة الثلثين كما نص عليها القانون في حال إجراء أي تعديل على النظام الأساسي للجمعية ، فقد تبين أن (36.8%) قد شارك أعضاء من الهيئة المرجعية في التعديلات على الوثيقة البرنامجية ، في حين نص القانون ، المنظم لعمل الجمعيات والهيئات الأهلية والذي وافقت عليه منظمات العمل الأهلي أيضاً في المادة (23) "على أن تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال تعديل في نظامها". وبالتركيز قليلاً على دور مجلس الإدارة في صياغة الوثيقة البرنامجية أو التعديل عليها ، لابد من التأكيد على أن مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في تعديل أو صياغة الوثيقة البرنامجية يكون من خلال عضويتهم في الهيئة العمومية وليس عضويتهم في مجلس الإدارة ، ولكن أظهرت النتائج أن (41.7%) من حجم العينة ، قد شارك مجلس إدارتها بإجراء التعديلات كمجلس إدارة من دون مشاركة الهيئة المرجعية ، هنا نرى أن ذلك يعود للضبابية وعدم وضوح الرؤية لدى أعضاء مجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية ، في طبيعة الصلاحيات الموكلة إليهم من قبل الهيئة المرجعية أو لتفرد بعض مجالس الإدارة باتخاذ القرار وشخصنة الجمعية لصالح أعضاء معينين في مجلس الإدارة ، ويعود ذلك أيضاً إلى ضعف الهيئات المرجعية وغياب دورها في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية ، والتي تعتقد في الغالب أن دورها يقتصر على إنتخاب مجلس الإدارة ومن ثم مجلس الإدارة يتصرف حسب ما يراه مناسباً ، من دون أي رقابة أو متابعة لكيفية إدارته للجمعية ولعل ذلك واضح في ما ورد من نتائج سابقة للدراسة في البند (2.4) حول واقع الهيئة المرجعية في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية .

كما أن دور مجلس الإدارة هذا يتعارض مع ما نص عليه القانون في الفصل الخامس ، المادة (17) "يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها". وفي المادة (18) يختص مجلس الإدارة " بإدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة. كما جاء في فقرة أخرى من نفس المادة " تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية. كما نص أيضاً على "دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون " هنا نرى ان على مجلس الإدارة دعوة الهيئة العمومية لإجتماع غير عادي ، في حال إستوجب الأمر ، ومما لا شك فيه أن إجراء تعديل على الوثيقة البرنامجية يندرج تحت هذا البند .

وأخيراً فيما يخص مجلس الإدارة نجد هنا أن كل ما جاء في القانون ينص فقط على إدارة شؤون الجمعية حسب الصلاحيات الموكلة اليه من الهيئة العمومية وبما لا يتعارض مع القانون .

أما بالنسبة لدور العاملين في الجمعية في صياغة الوثيقة البرنامجية : فلقد أظهرت النتائج أن (91.75) من حجم العينة قد شارك العاملون في الجمعية بصياغة الوثيقة البرنامجية ، وأن (78.4%) من حجم العينة قد شارك العاملون في إجراء تعديل على الوثيقة البرنامجية ، كما أن الدراسة أثبتت أيضاً أن هناك دور أيضاً للعاملين في المصادقة على إجراء تلك التعديلات . ومما لا شك فيه أن العاملون في الجمعية لهم دور كبير وأساس في إدارة شؤون الجمعية ، إلا أن مشاركتهم في صياغة الوثيقة وإجراء التعديلات على الوثيقة البرنامجية من الممكن أن يكون سلاحاً ذو حدين فأولهما : أنهم الأكثر إطلاع على ما يجري داخل الجمعية ولديهم القدرة على تبصر الأمور ، وأن لا بأس من أن يكون لهم دور في بلورة رؤية ورسالة الجمعية ، إلا أنه يجب تحديد ذلك الدور وتقنينه ما أمكن ، إذ لا بد من التذكير هنا أن دور الإدارة التنفيذية ، أي العاملين في إدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع ، هم إذاً جهة تنفيذية وليست تشريعية ، فدورهم يتمثل في وضع الخطط والبرامج التي تتسجم مع الوثيقة البرنامجية للجمعية والتي وضعتها الهيئة المرجعية وصادقة عليها وثانيهما : هو أن قد تغلب المصلحة الخاصة للعاملين في الجمعية على المصلحة العامة للمجتمع والفئة المستهدفة ، باعتبار أن هؤلاء العاملين يتلقون أجر من الجمعية لقاء عملهم وبالتالي فقد أصبحت الجمعية هي مصدر الدخل لهم ولأسرهم ومن أجل المحافظة على ذلك ، لابد من استمرار عمل الجمعية والحصول على التمويل اللازم لها ، للإبقاء على مصدر الدخل لديهم ، خاصة وأن الواقع يقر بأن العاملين في قطاع العمل الأهلي يتلقون مداخيل عالية مقارنة مع العاملين في القطاع العام ، والقطاع الخاص غالباً ، وأنهم يتمتعون ببعض الإمتيازات مثل السيارات والسفرات وما إلى ذلك ، لهذا لا بد من النظر بكثير من الحذر إلى حجم مشاركة العاملين في صياغة الوثيقة البرنامجية ، التي قد تؤدي أحياناً إلى التغيير في الوثيقة البرنامجية الأصلية و بما يتعارض مع الخط العام والصالح العام للجمعية ، وربما هذا ما يلاحظ اليوم في مجموع البرامج والمشاريع المقدمة من الجمعيات ونوع الفئة المستهدفة والتي تتعارض مع ما جاء في الوثيقة البرنامجية والنظام الأساسي للجمعية وذلك ما جاء من نتائج في الفصل الثالث من البحث في البند الذي يتحدث عن خصائص العينة تبين أن (44.4%) من حجم العينة تعمل في التمكين وبناء القدرات وأن (53.2%) تعمل في أكثر من مجال في آن معاً ، و أن (54.6%) من حجم العينة تعمل مع أكثر من فئة . إن ذلك يؤدي إلى تشتت الخدمات وتبعثرها وعدم تلبية احتياجات المجتمع ، بسبب آنية تلك البرامج والمشاريع التي تخضع ، لمصالح الأشخاص والأفراد ومنهم العاملين في الجمعيات الأهلية الذين يصوغون البرامج حسب توفر التمويل وشروط الجهات المانحة . وهذا ما اكده ياسر شلبي في تأثير التمويل على برامج الجمعيات والهيئات والتي أطلق عليها بالمنظمات غير الحكومية الجديدة

" يعود إرتفاع نسبة التمويل الخارجي للمنظمات غير الحكومية الجديدة إلى توافق خطاب وبرامج وأهداف هذه المنظمات مع الخطاب العالمي الجديد الموجه للمنظمات غير الحكومية على الصعيد العالمي ، وهو خطاب يحدد لهذه المنظمات أدوار جديدة كقطاع ثالث " (ياسر شلبي، 2001) .

7.4 النظم الإدارية والمالية في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية

" إن وجود نظم مالية وإدارية متوافقة مع مبادئ المحاسبة المتعارف عليها الدولية، أو ما يعرف بمعايير التقارير المالية الدولية بالإضافة إلى معايير المحاسبة المتعارف عليها للمؤسسات غير الهادفة للربح مؤشر من مؤشرات الحكم الصالح، ويعتبر النظام المحاسبي في أية مؤسسة العمود الفقري في عملها حيث إن وجود نظام محاسبي جيد يمكن المؤسسة من توفير معظم العناصر الضرورية للتقيّد بمبادئ الشفافية بما في ذلك إعداد وتقديم التقارير المالية وتوفير العناصر الأساسية المطلوبة لنظام رقابة داخلي يمكن المؤسسة من كشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب ويمنع حدوث خروقات لحساباتها وسجلاتها المالية" (أمان، 2007) .

١.٧.٤ الشفافية المالية:

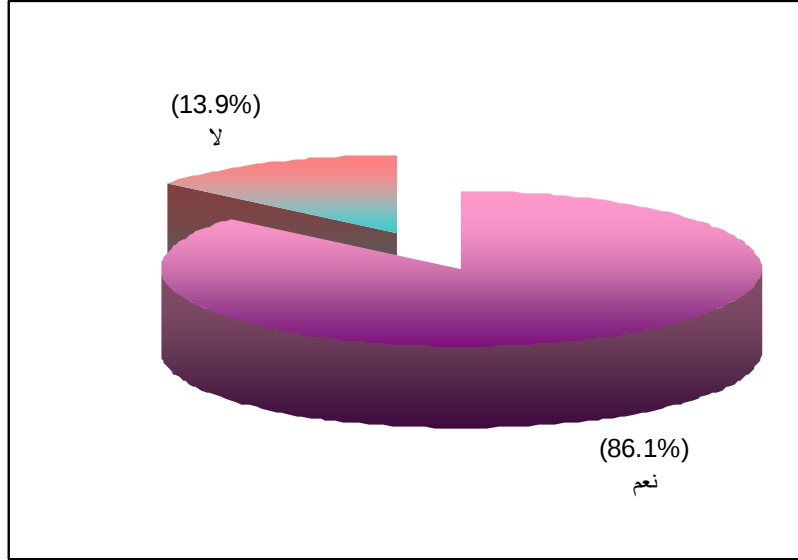
سوف تقوم الباحثة في هذا الجزء من الدراسة باستعراض الإجراءات المتبعة في جمعيات وهيئات العمل الأهلي في تطبيق مبدأ الشفافية، والتأكد من وجود التقارير المالية السنوية، ونشرها للعموم، ومعرفة دور مجلس الإدارة - من خلال أمين الصندوق - في المشاركة في إعداد هذه التقارير والاطلاع على دور الهيئات المرجعية في المراجعة والمصادقة على التقارير المالية السنوية حسب ما جاء في القانون.

1.1.7.4 التقارير المالية السنوية:

للتأكد من وجود نظام محاسبي جيد يكفل وجود نظم المساءلة والتقيّد بمبادئ الشفافية في عمل الجمعيات والهيئات الأهلية حسب الأصول المتعارف عليها ووفق مبادئ المحاسبة الدولية وبموجب القانون الفلسطيني، تقوم الباحثة بقياس مدى توفر التقارير المالية السنوية المدققة من قبل مدقق خارجي ومصادق عليها من الهيئات المرجعية للجمعيات، سيتم التعرف إلى آليات إعداد التقارير

المالية وكيفية نشرها، ومدى مساهمة مجلس الإدارة في ذلك، وكذلك الاطلاع على دور الهيئات المرجعية في مراجعتها والمصادقة عليها.

1.1.1.7.4 إعداد التقارير المالية السنوية:



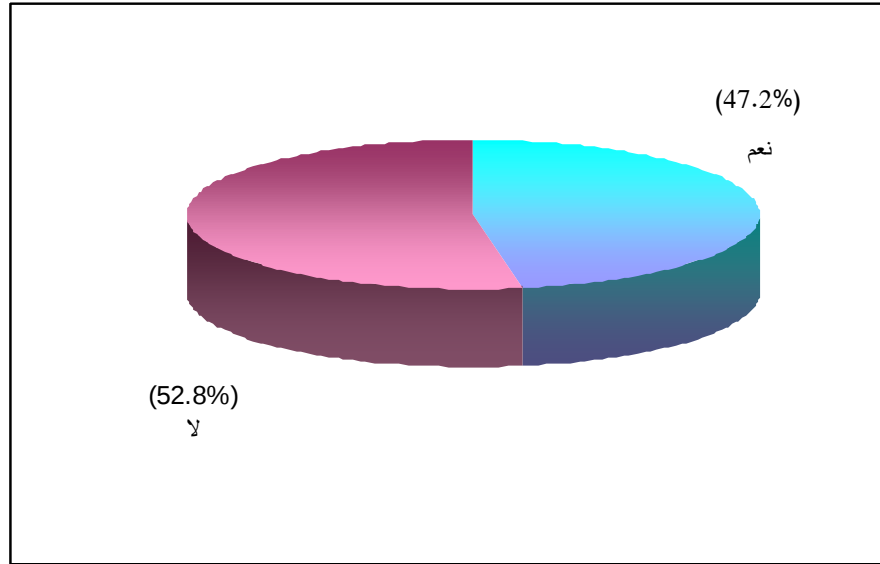
شكل 38.4 : التوزيع النسبي حسب إعداد التقارير المالية السنوية

من الضروري أن تعمل الجمعيات على إعداد التقارير المالية لتحقيق المزيد من الشفافية في عملها في الجمعيات خاصة السنوية منها على أقل تقدير لتمكين الأطراف من مساءلة الإدارة التنفيذية حول الوضع المالي للجمعية. فقد أظهرت الدراسة أن هناك استجابة عالية من الجمعيات فيما يخص إعداد التقارير المالية السنوية، حيث تبين أن (86.1%) من حجم العينة يوجد لديها تقارير مالية سنوية، في حين أن (13.9%) لا تعمل على إعداد تقارير مالية سنوياً. (الشكل 38:4)

2.1.1.7.4 نشر التقارير المالية السنوية:

يسهم نشر التقارير المالية والإدارية السنوية من خلال وسائل الإعلام المتعددة والمتاحة للجمهور، في تحقيق مزيد من الشفافية وتمكين المواطن من الاطلاع على الأعمال المالية للجمعية. "من واجب الجمعيات الوصول إلى المواطن من خلال المعلومات، ومن المستحب أن تبادر المنظمات الأهلية

إلى نشر تقاريرها المالية السنوية مع تقرير مدقق الحسابات في الصحف المحلية وغيرها من وسائل الإعلام الأخرى وخلال فترة وجيزة من السنة المالية" (أمان، 2007).

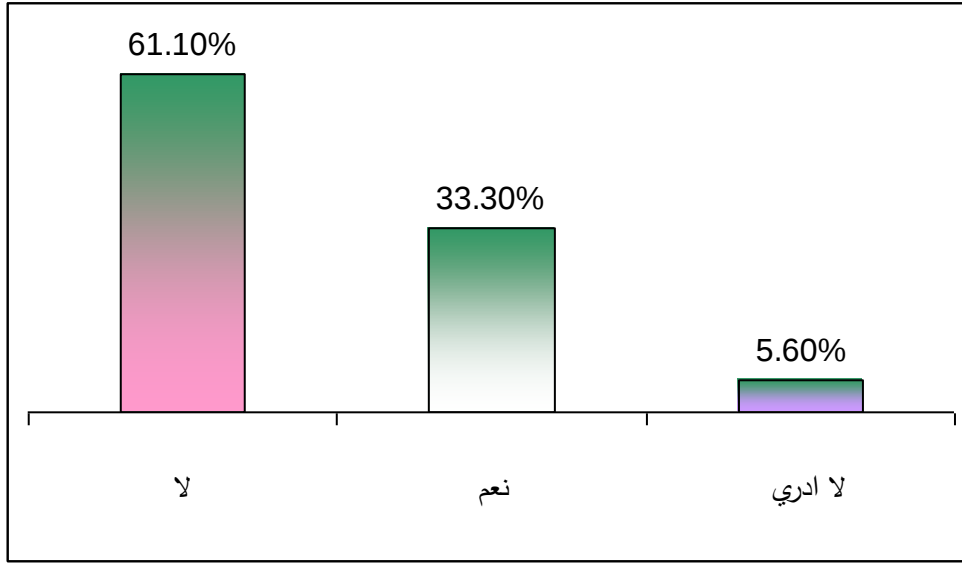


شكل 39.4: التوزيع النسبي حسب نشر التقارير المالية السنوية للعموم.

إلا أنه تبين من الدراسة أن (52.8%) من حجم العينة لا تنشر تقاريرها السنوية، في حين أن (47.2%) فقط من حجم العينة تنشر هذه التقارير (الشكل 39:4). ان تلك النتيجة تظهر عدم جدية الجمعيات في تطبيق مبدأ الشفافية في نشر المعلومات من خلال عدم نشرها للتقارير المالية السنوية ، والتي تمكن الجمهور والجهات المهتمة من الإطلاع على الأنشطة المالية للجمعية .

3.1.1.7.4 دور مجالس الإدارة في إعداد التقارير المالية السنوية:

يعتبر إعداد التقارير المالية السنوية من مهام مجلس الإدارة وفق الصلاحيات الممنوحة له من الهيئات المرجعية، وهي مسؤولية حددها القانون، ورغم قيام الدائرة المالية لدى الغالبية من الجمعيات المبحوثة بإعداد التقارير المالية، إلا أن ذلك لا يعفي مجلس الإدارة بشكل عام وأمين الصندوق بشكل خاص، من المشاركة في إعداد التقارير المالية كجهة رقابة ومتابعة لأعمال الإدارة التنفيذية.



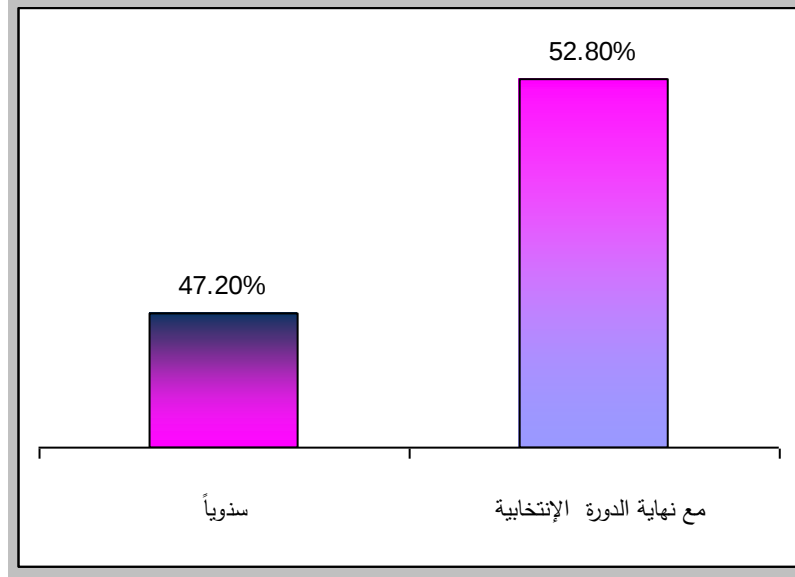
شكل 40.4: التوزيع النسبي حسب مشاركة أمين الصندوق بإعداد التقارير المالية.

إلا أن الدراسة أظهرت أن ما نسبته (33.3%) من حجم العينة أفادت بأن أمين الصندوق يشارك في إعداد التقارير المالية السنوية، في حين أكدت نسبة (61.1%) من الجمعيات المشاركة في العينة، عدم مشاركة أمين الصندوق في إعداد التقارير المالية السنوية (شكل 40:4). إن عدم مشاركة أمين الصندوق تمنعه من الاطلاع على تفاصيل الأمور والإجراءات المالية التي تنفذها الإدارة التنفيذية - والتي من الممكن أن تسهل على مجلس الإدارة مساءلة الإدارة التنفيذية حول الأمور المالية المختلفة في الجمعية - كما يمكنه من الدفاع عن تلك التقارير أمام الهيئات المرجعية حين مساءلتها .

4.1.1.7.4 دور الهيئات المرجعية في مراجعة والمصادقة على التقارير المالية السنوية:

يشرف مجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية لأعمال الجمعية، وتقوم الهيئة المرجعية بمساءلته عن كيفية إدارته لأموال الجمعية، والهيئة المرجعية بدورها مساءلة أمام القانون، لذا سيتم قياس مدى قيام الهيئات المرجعية بدورها في مراجعة التقارير المالية والمصادقة عليها، والتأكد من عدم هدر أموال الجمعية في غير أوجه الصرف المقررة لها. وقد وصفت (أمان) المشاركة الفاعلة بتعيين لجنة تدقيق داخلية للإشراف على الشؤون المالية في الجمعية فقالت

"المشاركة الفعالة للجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة ومجلس الأمناء، لهذا كان لا بد من وجود مراجعة مستمرة ودقيقة من قبل أشخاص آخرين في الجمعية غير الذين قاموا بتنفيذ المعاملة؛ للتأكد من التطبيق السليم للإجراءات" (أمان، 2007).



شكل 41.4: التوزيع النسبي للمصادقة على التقارير المالية السنوية من الهيئات المرجعية.

وقد أظهرت النتائج أن (47.2%) من حجم العينة فقط تصادق هيئاتها المرجعية على التقرير المالي في نهاية السنة المالية وأن (52.8%) من حجم العينة يصادق أعضاء الهيئة المرجعية فيها على التقرير المالي في نهاية كل دورة انتخابية (شكل 41:4). وهنا لابد من الإشارة إلى أن مدة الدورة الانتخابية تتحدد حسب النظام الأساسي للجمعية ، وتتراوح بين (سنتين – ثلاث سنوات) ما يعني أن بعض الجمعيات تصادق الهيئات المرجعية على تقاريرها المالية مرة واحدة كل ثلاث سنوات أو كل سنتين. مما يعني عدم قدرتها على مساءلة مجالس الإدارة حول كيفية إدارته للجمعيات .

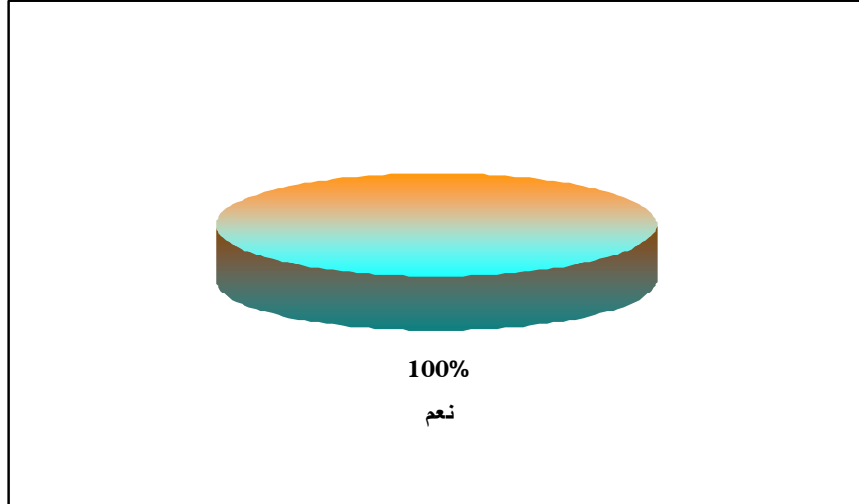
تتنافى تلك النتائج مع مبادئ المساءلة والنزاهة في عمل الجمعيات الأهلية وتتنافى مع ما جاء في القانون ، في المادة (30) والتي نصّت على ما يلي: "يقدم مدقق الحسابات تقريراً عن المركز المالي للجمعية أو الهيئة عن السنة المالية المنصرمة للجمعية العمومية في اجتماعها السنوي لإقراره والمصادقة عليه" .

2.1.7.4 التدقيق المالي الخارجي:

لا بد من توفر بيئة سليمة لنجاح نظام محاسبي جيد، وهذه البيئة تقاس بالإجراءات والسياسات والأفعال التي تعكس توجهات الإدارة العليا للمؤسسة الأهلية، بما فيها الهيئة العامة والإدارة التنفيذية ومن ضمنها اختيار مدقق حسابات خارجي.

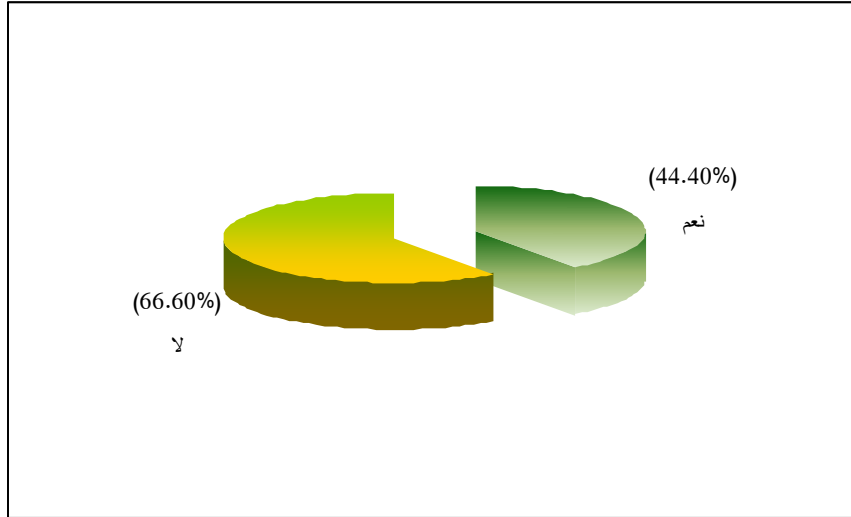
1.2.1.7.4 اختيار مدقق حسابات خارجي للتدقيق على الأمور المالية في الجمعية:

من الأهمية بمكان، أن تخضع كافة الشؤون المالية للجمعيات للتدقيق الخارجي، للتعرف إلى كيفية إنفاق أموال الجمعية والتأكد من استخدامها بالشكل الأمثل والعمل على اكتشاف الأخطاء في حال وقوعها.



شكل 42.4 : التوزيع النسبي لوجود مدقق حسابات خارجي في الجمعيات.

وفي الدراسة تبين أن (100%) من الجمعيات المشاركة تقوم بعملية التدقيق الخارجي (شكل 42:4)، تنفذه جهة مستقلة ومحايدة عن الإدارة التنفيذية ومجلس إدارة الجمعية؛ لذا كان لا بد من أن يتم اختيار مدقق الحسابات من قبل الهيئات المرجعية.



شكل 43.4: التوزيع النسبي حسب مشاركة الهيئة المرجعية في اختيار مدقق حسابات الجمعية.

وأظهرت الدراسة أن (44.4%) فقط من حجم العينة تقوم الهيئة المرجعية باختيار مدقق الحسابات وأن (66.6%) من الهيئات المرجعية لا تختار مدقق حسابات الجمعية (شكل 43:4)، وتتعارض النتائج السابقة مع ما نص عليه القانون في المادة (23) "وتعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه وتعيين مدقق الحسابات وغير ذلك ... " قانون رقم(1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

٢.٧.٤ المساءلة في عمل الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية التنموية:

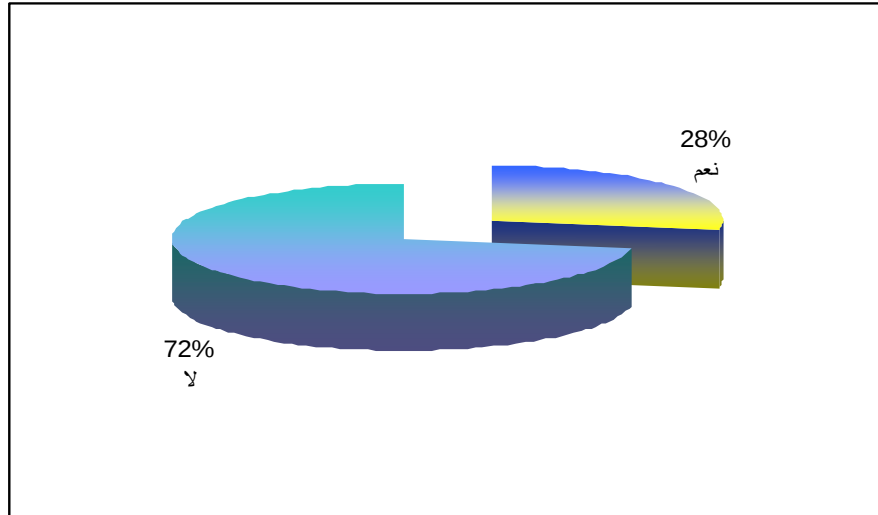
تعتبر المساءلة من أهم أسس الحكم الصالح التي تساهم في تحسين أداء الجمعية وتقديمها أفضل الخدمات؛ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة؛ لذا كان لا بد من أن تكون هناك عملية متابعة وتقييم بشقيها الداخلي والخارجي، تساعد في التنبه للمخاطر التي قد تهدد عمل الجمعية؛ ما يعطي الفرصة للعمل بشكل مباشر وسريع لحل تلك الإشكاليات والتغلب عليها.

1.2.7.4 عملية المتابعة والتقييم الداخلي في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية:

عملية التقييم والمتابعة الداخلية في الجمعيات مهمة جداً من أجل تصويب أوضاع الجمعية بشكل مستمر وحمايتها من الانحراف عن مسارها الصحيح، وللتعرف إلى مدى جدية الجمعيات في تنفيذ

تلك العملية بشكل دائم، سوف نتعرف إلى السياسات والإجراءات المتبعة في الجمعية لتحقيق ذلك، والإجابة عن التساؤلات التالية: هل يوجد بند في النظام الأساسي خاص بالمتابعة والتقييم؟ وهل هناك تطبيق لهذا البند إن وجد؟ وهل تشارك الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في عملية التقييم؟ وما هي طبيعة هذه المشاركة؟.

1.1.2.7.4 وجود بند في النظام الأساسي ينص على المتابعة والتقييم لبرامج ومشاريع الجمعية:

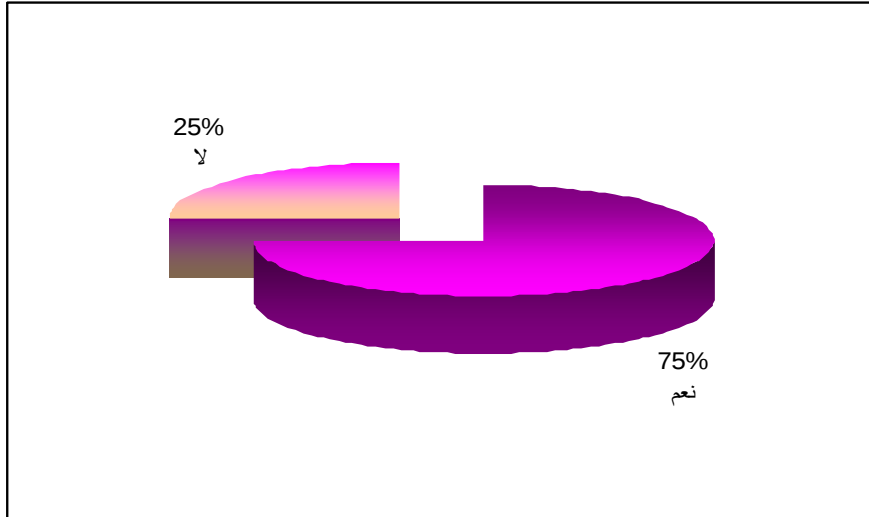


شكل 44.4: التوزيع النسبي حسب توفر بند في النظام الأساسي للمتابعة والتقييم.

أظهرت النتائج أن (28%) من حجم العينة أفادت بأن لدى جمعياتها بنداً في النظام الأساسي ينص على وجوب عملية المتابعة والتقييم، فيما أكدت ما نسبته (72%) من حجم العينة عدم وجود بند في النظام الأساسي للجمعية ينص على ذلك (شكل 44.4). إن ذلك يؤكد أن أي عملية للمتابعة والتقييم في الجمعية تتم بناء على رغبة الإدارة التنفيذية متى شاءت وكيفما نشاء وفي الوقت الذي تريده وأحياناً بناء على طلب الممول ، وهذا لا يساهم في تحسين أداء الجمعية أو تصويب مسارها في الوقت المناسب .

٢.١.٢.٧.٤ تنفيذ عملية تقييم البرامج والمشاريع في الجمعية:

إن خضوع الجمعية لعملية التقييم الداخلي يعني أن تشارك الأطراف المعنية داخل الجمعية (الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة والعاملون) في تقييم أوضاع الجمعية، للتأكد من سير العمل وفق الأهداف المعلنة في الوثيقة البرنامجية للجمعية.

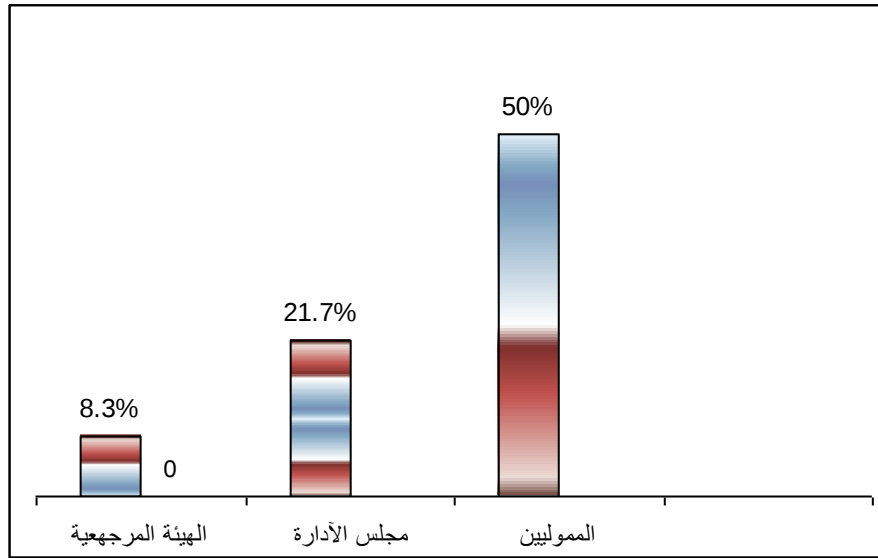


شكل 45.4: توزيع العينة حسب تنفيذ عملية المتابعة والتقييم في الجمعيات.

ولقياس ذلك، أظهرت الدراسة أن (75%) من الجمعيات المشاركة في العينة تقوم بعملية تقييم داخلية لبرامجها ومشاريعها، في حين أن (25%) لا تقيم برامجها ومشاريعها داخلياً (شكل 45:4)، وتعتبر تلك النتيجة مؤشراً جيداً على تطبيق مبدأ المساءلة في العمل الأهلي، ولكنها تبقى منقوصة ما لم تشارك فيها مجالس الإدارة والهيئات المرجعية، إذ لا يكفي أن تكون عملية التقييم محصورة بالإدارة التنفيذية للجمعية باعتبارها جهة التنفيذ، ولا يكفي قيامها بالتقييم منفردة، وهذا ما سوف يتم قياسه في البند التالي حول مشاركة الأطراف الأخرى في عملية التقييم.

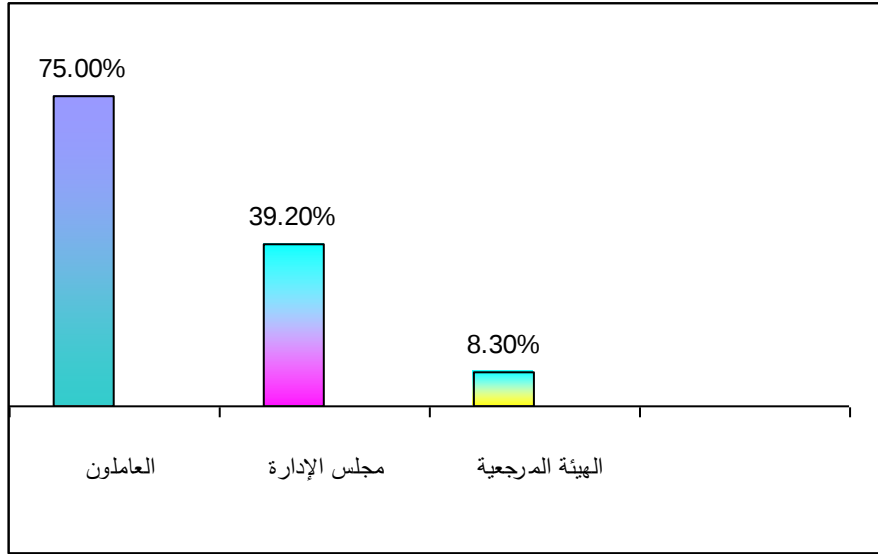
2.1.2.7.5 الأطراف المشاركة في عملية المتابعة والتقييم في الجمعيات :

للهيئات المرجعية ومجالس الإدارة دور أساسي في عملية تقييم البرامج والمشاريع التي تنفذها الجمعية، وذلك من خلال الإشراف والمشاركة مع الإدارة التنفيذية بإجراء ذلك التقييم، واعتماد النتائج والتوصيات لعملية التقييم الشامل لبرامج وأنشطة الجمعية، والاطلاع على تقارير التقييم المقدمة للجهة المانحة.



شكل 46.4 : التوزيع النسبي حسب الجهات التي تطلب إجراء عملية التقييم والمتابعة

تبين أن (50%) من جمعيات العينة أفادت بأن التقييم يتم بناء على طلب من الممولين، وذلك بهدف متابعة الممولين كـيفية إنفاق الجمعية أموالها، حسب الأهداف التي تم الاتفاق عليها، وهنا لا بد من ذكر أن المطالبة بالمتابعة والتقييم من الممولين، لاسيما الأوروبيي ن والأمريكيين، كانت لأسباب تتعلق أكثرها بالتأكد من عدم صرف تلك المبالغ على أهداف قد تكون سياسية أو لها علاقة بالشأن الفلسطيني الخاص؛ لذا فإن التقييم الأساسي هو من صلاحيات الهيئات المرجعية - المالك القانوني لتلك الجمعيات - إلا أن الدراسة قد أثبتت أن (8.3%) من الهيئات المرجعية تطلب إجراء تقييم للبرامج والمشاريع، في حين أن (21.7%) من حجم العينة أفادت بأن التقييم يجري بناءً على طلب مجلس الإدارة. (شكل 46:4)



شكل 47.4: التوزيع النسبي حسب الأطراف المشاركة في التقييم والمتابعة:

وفيما يتعلّق بمشاركة الأطراف المختلفة في عملية تقييم برامج الجمعية، فقد أظهرت النتائج أن (8.3%) من حجم العيّنة يشارك فيها أعضاء من الهيئة المرجعية في عملية التقييم، وأن (39.2%) من حجم العيّنة يشارك فيها مجلس الإدارة، في حين أن (75%) يشارك فيها العاملون في عملية التقييم داخل الجمعية. (شكل 47:4).

2.2.7.4 التقييم الخارجي :

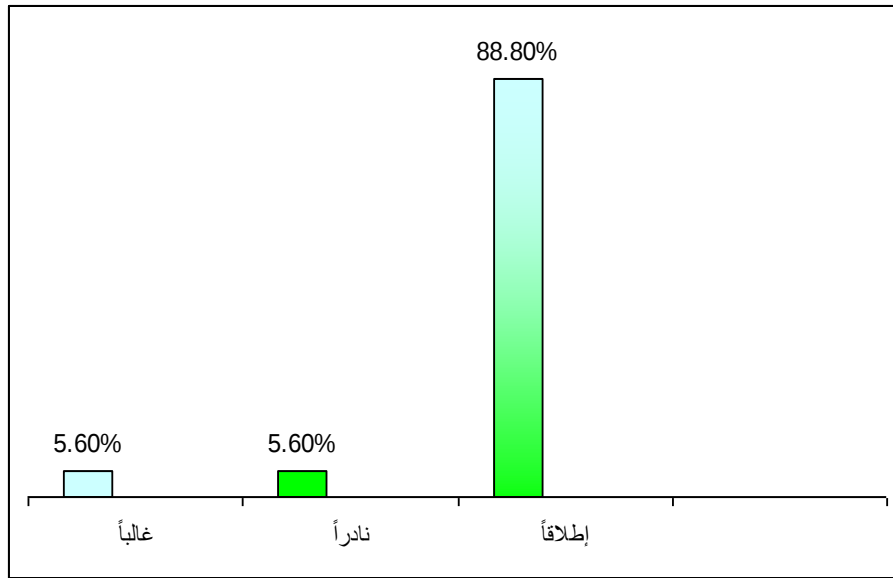
بعد إجراء التقييم الداخلي فإن على الجمعيات القيام بعملية متابعة وتقييم خارجي للتأكد من الالتزام بكافة الأسس والمعايير التي تتفق مع مبادئ الحكم الصالح في إدارة العمل الأهلي، والتأكد من عدم مخالفتها ما نص عليه القانون، وهناك عدة جهات من الممكن أن تشارك في ذلك ومنها: الجهات الرسمية الحكومية والمتمثلة بالوزارة جهة الاختصاص والتي تتابع وتشرف على أعمال الجمعية وفق ما نص عليه قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني. والاستعانة بخبراء خارجيين لتقييم أنشطة الجمعية، بالإضافة إلى الممول الذي يسعى إلى التأكد من صرف أمواله في الإطار المتفق عليه وبأفضل السبل، على أن لا تتجاوز المشاركة ذلك وتذهب إلى التدخل في توجهات الجمعية وأهدافها في المجتمع.

إن مشاركة تلك الأطراف، كل في مجال اختصاصه وفي إطار مسؤولياته يساعد على تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية في عمل الجمعيات والهيئات الأهلية ويساهم في تنفيذ البرامج والمشاريع التي

تنسجم مع رؤية الجمعية ورسالتها، ويمكن من استخدام الموارد المتاحة لدى الجمعية على أفضل وجه.

١.٢.٢.٧.٤ دور الجهات الرسمية في الإشراف على أنشطة الجمعية:

حدد قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة رقم (6) أن الجمعيات والهيئات الأهلية مطالبة بالخضوع لإشراف وزارة الاختصاص * بما تحدده طبيعة عمل كل جمعية، لتولي الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام هذا القانون.



شكل 48.4: التوزيع النسبي حسب خضوع الجمعية للإشراف من وزارة الاختصاص

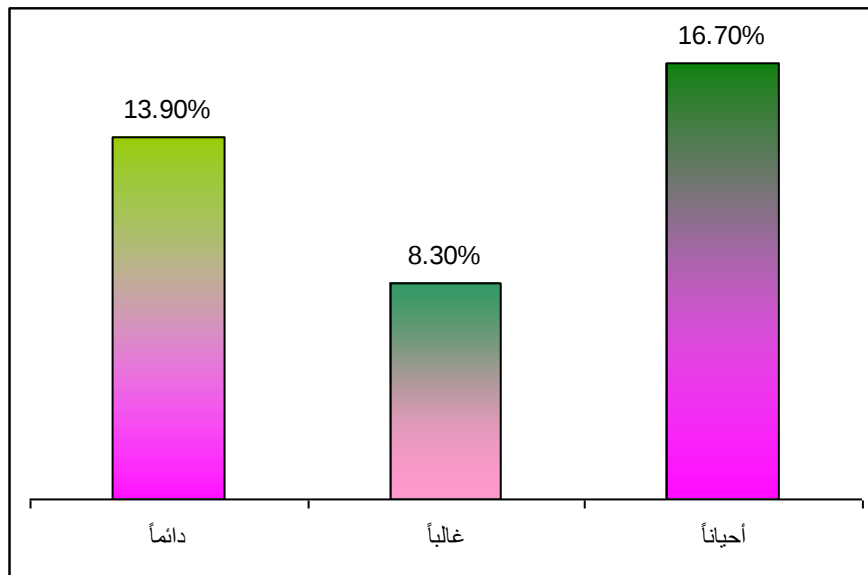
فقد تم الاستنتاج من الدراسة أن (5.6%) من الجمعيات العيّنة تخضع (غالباً) للتقييم الخارجي من جهة وزارة الاختصاص، وأن (5.6%) (نادرًا)، وأن النسبة الأكبر (88.8) من الجمعيات المبحوثة أفادت بأنها لم تخضع على الإطلاق لإشراف جهة الاختصاص (شكل 48:4). يتبين من النتائج السابقة أن هناك خلل في طبيعة العلاقة ما بين جمعيات وهيئات العمل الأهلي من جهة ووزارة الاختصاص من جهة أخرى إذ أن الطرفين مسؤولين وبنفس الدرجة عن نوع تلك العلاقة فقد لوحظ من خلال الدراسة واثناء المقابلات ان بعض الجمعيات ترفض أن تخضع لإشراف وزارة الاختصاص ، كما وأنها ترفض تقديم تقاريره السنوية لتلك الوزارة بدليل ضعف النسبة التي تقدم تقاريرها السنوية

* وزارة الاختصاص: الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للجمعية ضمن اختصاصها

والتي بلغت (88%) من حجم العينة ، وقد لوحظ أيضاً أن تلك الجمعيات تتعامل بشكل أفضل مع الممول وتوافق على الخضوع للمتابعة والتقييم من طرفه أكثر من تقبلها لإشراف وزارة الإختصاص ، كما أن الصراع الدائر حالياً ما بين وزارة الداخلية والوزارة الأخرى ، له تأثير أيضاً، حيث تسعى الأولى إلى أخذ ولعب الدور الذي تمارسه وزارة الإختصاص من ناحية الإشراف على أعمال الجمعيات ، و تسعى لإن تتجاوز الصلاحيات التي أقرها القانون بخصوص أن تلعب دور في عملية تسجيل الجمعيات فقط ، وأن توكل مهمة المتابعة والإشراف للدائرة المختصة في كل وزارة ، كما ان عدم إهتمام وزارات الإختصاص بمتابعة عمل الجمعيات وذلك من خلال عدم الإهتمام بتشكيل دائرة مختصة تتوفر فيها الإمكانيات المادية والكفاءات المهنية القادرة على متابعة شؤون الجمعيات والهيئات الأهلية

2.2.2.7.4 مشاركة الجهات الممولة في تقييم المشاريع التي تمولها:

يشترط بعض الممولين المشاركة في تقييم المشاريع التي تنفذها الجمعية؛ بهدف التأكد من أن الجمعية قد التزمت ببند الاتفاقية الموقعة بينهما.



شكل 50.4: التوزيع النسبي حسب مشاركة الممولين في تقييم المشاريع التي يمولونها.

وأظهرت الدراسة أن (13.9%) من حجم العينة تخضع للتقييم الدائم من قبل الممولين، وأن (8.3%) غالباً ما تخضع للتقييم من الممولين، وأن (16.7%) أحياناً. (شكل 50:4)

نلاحظ من النتائج السابقة، أن الجمعيات تخضع للتقييم من الممولين أكثر مما تخضع لرقابة الجهات الرسمية.

3.7.4 الشفافية في نشر المعلومات في جمعيات وهيئات العمل الأهلي:

من المفيد التمييز بين مستويين من الشفافية في المنظمات الأهلية (الداخلية والخارجية)، إلى أن ذلك لا يعني أن يتم التعامل معهما بشكل فردي؛ فالشفافية في كلا الاتجاهين يجب أن تكون متلازمة في عمل الهيئات الأهلية، وقد جرى التصنيف هنا لإغراض الدراسة والتوضيح، ذلك يعني أنه لكي توصف الجمعية بأنها تراعي مبدأ الشفافية في نشر المعلومات عليها أن تراعي الجانبين معاً؛ لذا سوف يتم استعراض مدى التزام الجمعيات بتحقيق ذلك وهل هناك توازن في كلا الجانبين؟ وإذا لم يكن هناك اهتمام في كلا الجانبين فما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك التقصير.

1.3.7.4 الشفافية الداخلية:

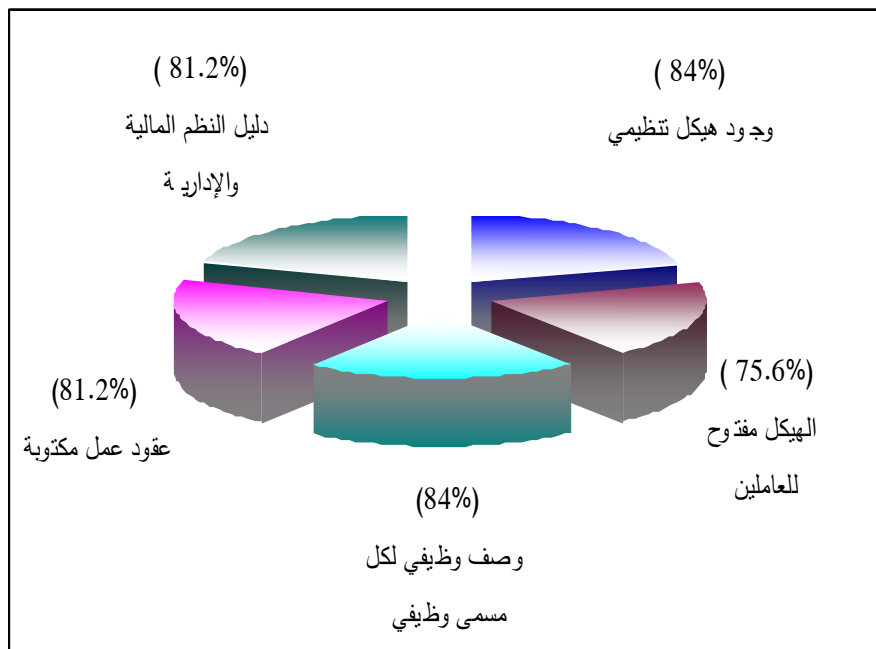
الشفافية الداخلية تعني توفر المعلومات اللازمة حول البنى والهياكل التنظيمية في الجمعية، وتوضح النظم المالية والإجراءات الإدارية المتبعة في الجمعية والتي تمكن العاملين من التعرف إلى الجمعية والانخراط فيها بكل يسر وسهولة ويمكنها من فهم المهام المطلوبة بما لا يتعارض مع سياسات الجمعية.

وسوف يتم قياس مدى تطبيق ذلك في جمعيات وهيئات العمل الأهلي. فقد أظهرت النتائج أن (84%) من حجم العينة توجد لديها هيكل تنظيمي ينظم عملها، وأن (75.6%) أفادت بأن الهيكل التنظيمي فيها مفتوح لدى جميع العاملين كما تبين أن (84%) من حجم العينة لديها وصف وظيفي

لكل

مسمى

وظيفي.



شكل 51.4: التوزيع النسبي للعيّنة حسب توفر الإجراءات التي تعكس الشفافية الداخلية فيها.

إن ما نسبته (81.2%) من حجم العيّنة أفادت بأن موظفيها يتمتعون بعقود عمل مكتوبة، وأن (81.2%) من حجم العيّنة تستخدم دليل النظم المالية والإدارية في تنظيم العمل والعلاقات داخل الجمعية أو الهيئة. (شكل 51:4).

تشير النتائج أعلاه، إلى أن الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية تتمتع بدرجة عالية من الشفافية الداخلية من حيث توفر المعلومات، وربما يعود ذلك إلى وجود أطقم عمل مهنية فيها *، الأمر الذي لا يتوفر لدى الجمعيات والهيئات الخيرية والمنظمات القاعدية الموجودة في الأرياف، كما لوح ظ في السنوات الأخيرة أن هناك تخصيص نسبة عالية من التمويل لبناء القدرات وتطوير المؤسسات، وذلك ما تؤكده النتيجة التي تم التوصل إليها في البحث حول نوع الخدمات المقدمة من الجمعيات المشاركة، فقد تبين أن (47.2%) من حجم العيّنة تقدم برامج تمكين وبناء القدرات، ولا يفوتنا، أيضاً، أن اهتمام بعض الجمعيات بذلك يعود لشروط التمويل، التي أصبحت تشترط توفر النظم المالية والإدارية وفق مبادئ الحكم الصالح، كأحد الشروط الواجب توافرها في الجمعيات الراغبة في تمويل مشاريعها.

2.3.7.4 الشفافية الخارجية:

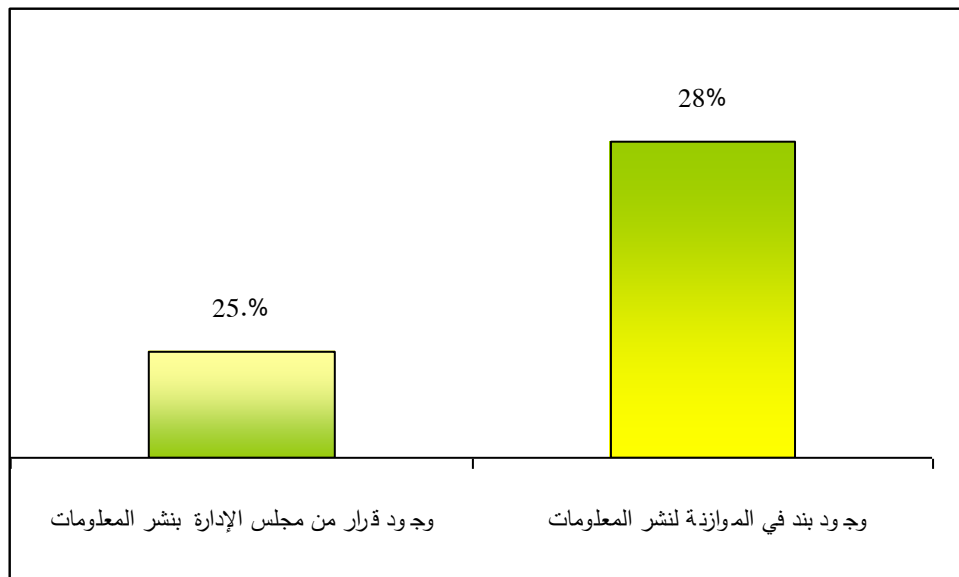
كما أن للشفافية الداخلية أهمية فإن الشفافية الخارجية مهمة أيضاً في حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج الجمعية ومشاريعها للاستفادة منها، والشفافية الخارجية لا تعني نشر المعلومات عمّا تم من إنجازات حققتها الجمعية بل أن تنشر معلومات حول المشاريع المستقبلية

* خضعت هذه الأطقم للعديد من برامج التدريب والتطوير لقدراتهم المهنية والتي انعكست إيجاباً على أدائهم داخل تلك الجمعيات

والتي تسعى لتنفيذها، كما أن الشفافية تعني نشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور. "تعني الشفافية الخارجية توفير البيانات للجمهور، خاصة المستهدفين والمنتفعين من نشاط المنظمة والباحثين، إضافة إلى الممولين" (أمان، 2007).

١.٢.٣.٧.٤ السياسات والإجراءات التي تُمكن من نشر المعلومات:

لكي تتمتع الجمعيات بصفة الشفافية في نشر المعلومات لا بد من أن تعمل على صياغة وإقرار مجموعة من السياسات والإجراءات التي تساعد وتمكن الإدارة التنفيذية من نشر المعلومات للجمهور، وتمكن الجمهور، أيضاً، من حرية الوصول للمعلومات التي يرغب في الحصول عليها؛ لذا فإن المسؤولية التي تقع على عاتق الجمعيات في إيصال المعلومات للجمهور كبيرة وعلى كل جمعية أن تستخدم كافة الوسائل الممكنة والمتاحة والتي تتناسب مع حجم الإمكانيات المادية المتوفرة لديها.



شكل 52.4 : التوزيع النسبي حسب وجود سياسات خاصة بنشر المعلومات في الجمعيات.

1.1.2.3.7.4 وجود سياسات داخل الجمعيات خاصة بنشر المعلومات:

وقد تبين من الدراسة أن الجمعيات التي يتوفر لديها قرار من مجلس الإدارة بنشر المعلومات بلغت (25%) من حجم العينة، وأن (28%) من حجم العين تخصص بنداً في الموازنة العامة السنوية لنشر المعلومات. شكل (52:4) ونلاحظ أن تلك النتائج تعكس عدم اهتمام مجالس الإدارة أو

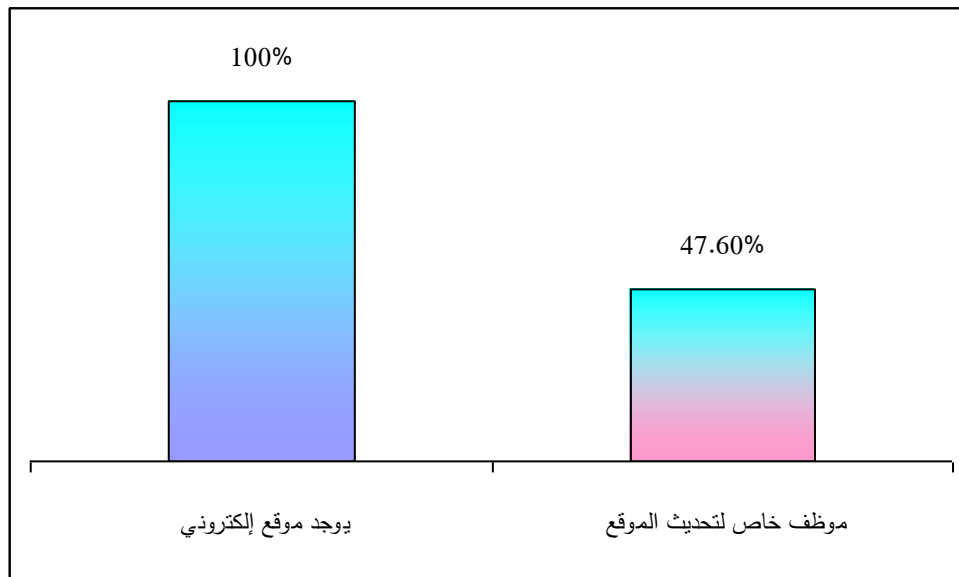
الهيئات المرجعية بأهمية نشر المعلومات حول الجمعية، وأن كافة المحاولات التي تقوم بها الجمعيات في نشر معلومات هي باجتهاد شخصي من الإدارة التنفيذية للجمعية، ذلك يعني أن عملية نشر المعلومات غير منتظمة فالإدارة التنفيذية سوف تقوم بنشر المعلومات متى شأنت وكيفما تريد، وذلك لعدم وجود أية أنظمة أو موازنات مخصصة لذلك البند من قبل الإدارة العليا في الجمعية.

٢.٢.٣.٧.٤ الإجراءات المتبعة في نشر المعلومات:

إن سياسات الشفافية في نشر المعلومات تحتاج إلى إجراءات تترجمها على أرض الواقع؛ لذا كان لا بد للجمعيات من تبني إجراءات تساهم في نشر المعلومات بين الجمهور وكل مؤسسة أو جمعية حسب الإمكانيات المادية المتوفرة لديها، وقد تنوعت الإجراءات التي استخدمتها الجمعيات. لذا سوف نتعرف في ذلك الجزء من الدراسة إلى أهم الإجراءات والوسائل المستخدمة في الجمعيات لنشر المعلومات وتيسير الوصول إليها من قبل الجمهور ومن يحتاجها. مثل المواقع الإلكترونية واستخدام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة: (الصحف، الإذاعة، التلفاز) وانتهاء بالوسائل المطبوعة مثل: (الملصقات، النشرات، والتقارير المطبوعة).

1.2.2.3.7.4 الموقع الإلكتروني:

مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح الإنترنت من أكثر الوسائل استخداماً بين الناس، ويمكن الجمهور من الحصول على المعلومة بأسرع وقت وبأقل جهد وكلفة؛ لذا كان لا بد للجمعيات والمؤسسات من أن تستخدمه كوسيلة لنشر المعلومات. فهل تمكنت الجمعيات من استخدام تلك القناة في توصيل المعلومة للجمهور؟ وهل استطاع الجمهور الحصول على المعلومة بشفافية عالية من خلالها، هذا ما سوف تسعى الدراسة إلى قياسه من خلال هذا الجزء.



شكل 53.4: التوزيع النسبي حسب استخدام الجمعيات للموقع الإلكتروني لنشر المعلومات.

أظهرت الدراسة أن (100%) من حجم العينة يتوفر لديها موقع إلكتروني خاص بها وأن (47.6%) من حجم العينة لديها موظف خاص بتحديث المعلومات. الشكل (53.4).

٢.٢.٢.٣.٧.٤ ملاحظات على المواقع الإلكترونية لجمعيات عينة الدراسة:

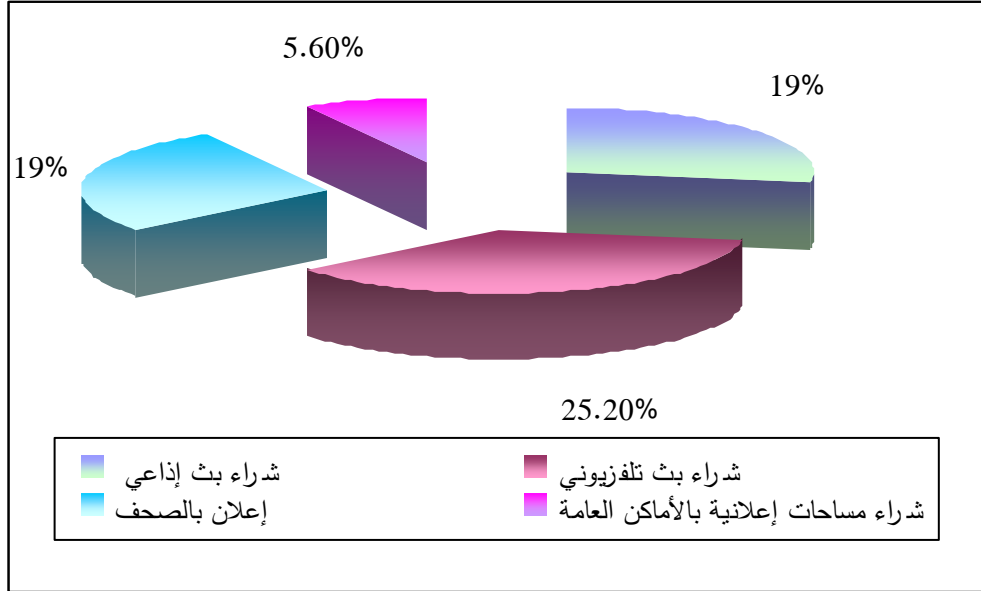
قامت الباحثة بالدخول إلى مواقع الجمعيات المشاركة في الدراسة وقد تبين ما يلي:
لاحظت الباحثة من خلال الدخول إلى مواقع الجمعيات المشاركة عينة الدارسة خلال فترة البحث ما يلي:

- 1- المواقع باللغة الإنجليزية والعربية.
- 2- وجدت الباحثة أن الصفحة باللغة العربية من الصعب الدخول إليها لدى البعض. فعلى سبيل المثال لا الحصر وجد أن أحد المعاهد التنموية صفحتها باللغة الإنجليزية، واللغة العربية من الصعب الدخول إليها لعدم تفعيلها منذ فترة وينطبق ذلك على عدد من الجمعيات.
- 3- بعض المواقع لم يتم تحديثها منذ فترة طويلة، وما يؤكد ذلك أن نسبة الجمعيات التي لديها موظف خاص لتحديث الموقع كانت حسب الدراسة (47%) فقط من حجم العينة (شكل 53:4) فعلى سبيل المثال لا الحصر فإن إحدى الهيئات الشبابية والتي تعمل في مجال الديمقراطية والحكم الصالح لم يتم تحديث موقعها منذ العام 2005. وذلك حسب ما صرَّح به خلال مقابلة تعبئة الاستبانة أيضاً.

4- تعرض لأهم الإنجازات من وجهة نظر العاملين ومعدّي ومنفذّي البرامج وكما تراه الهيئة التنفيذية. فلم نجد أي تقرير حول تقييم أداء تلك الجمعيات مثلاً.

5- ضعف المعلومات المنشورة في المواقع: إن بعض المواقع لا تتضمن الخطة الاستراتيجية للمعهد أو أية تقارير أو موازنات مالية سنوية، كما وأوضح عدد من الذين تمت مقابلتهم أن المواقع لم تخضع للتحديث منذ فترة طويلة، وكذلك عدم توفر أية معلومات حول مجلس الإدارة كما في موقع إحدى الجمعيات العاملة في مجال البيئة حيث لا تتوفر أية معلومات حول مجلس الإدارة أو الهيئة المرجعية، ولا توجد هيكلية للجمعية، كما أنه لا يحتوي على أية تقارير أنشطة سنوية أو مالية وينطبق ذلك على العديد من المواقع.

2.5.3.7.4 استخدام وسائل الإعلام في نشر المعلومات:



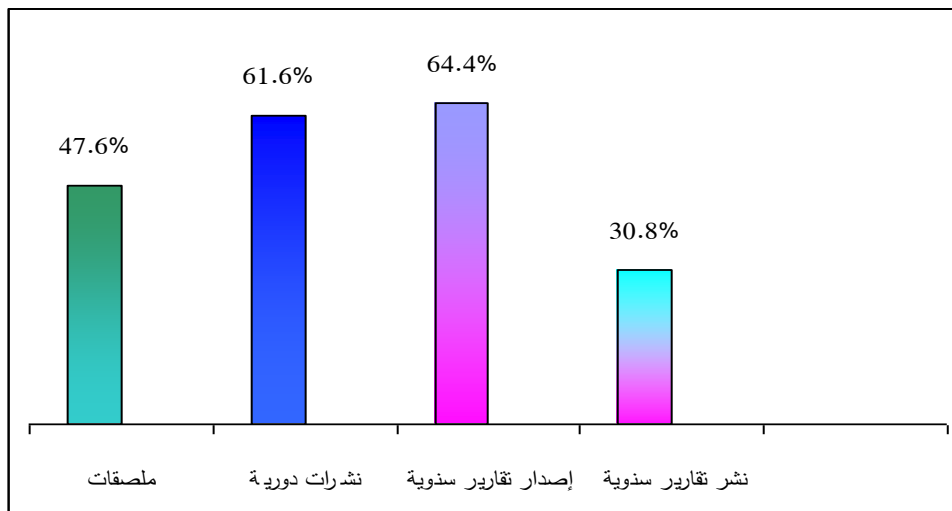
شكل 54.4: التوزيع النسبي حسب استخدام وسائل الإعلام لنشر المعلومات عن الجمعيات.

إن حجم عمل الجمعيات، والإمكانيات المادية المتوفرة لديها، لها الأثر الأكبر في تحديد الوسائل التي من الممكن استخدامها في نشر المعلومات حول برامجها وأنشطتها، ولقد تميزت الفئة المبحوثة من الجمعيات والهيئات الأهلية قيد الدراسة بأنها من الجمعيات التي تحصل على تمويل يصل لدى البعض منها إلى مئات الآلاف من الدولارات و منها ما يزيد على المليون دولار سنوياً وقد يصل إلى المليونين أو يزيد لدى البعض الآخر، وبالرغم من ذلك لا نجد بنداً في الموازنة يختص بنشر المعلومات، فقد أظهرت النتائج أن (19%) فقط من حجم العينة تشتري بثاً إذاعياً للإعلان عن

نفسها، وأن (25.2%) تشتري بثاً تلفزيونياً، وأن (19%) فقط تشتري مساحات في الصحف للإعلان عن نفسها في حين (5.6%) من حجم العينة فقط تشتري (مساحات في الأماكن العامة للإعلان عن نفسها). (الشكل 4:54) ولقد بررت الفئة المبحوثة ذلك بعدم توفر الأموال اللازمة لذلك، والمتتبع أيضاً للصحف ووسائل الإعلام الأخرى يجد أن الإعلانات تقتصر على إعلانات توظيف، أو طرح عطاءات خاصة بمشاريع وبرامج محددة، اللهم إلا أن بعض الجمعيات مثل تلك التي تعمل في مجال حقوق العاملين تستخدم الصحف في توعية العمال بحقوقهم، وكذلك إحدى الجمعيات العاملة في مجال النزاهة والحكم الصالح نجدها تستخدم المساحات الإعلانية في الأماكن العامة لتوعية الجمهور، وبعض الجمعيات النسوية تستخدم وسائل الإعلام لتوعية النساء بحقوقهن إلا أن تلك الجمعيات عددها ضئيل جداً وتعد على أصابع اليد الواحدة.

3.5.3.7.4 استخدام المطبوعات في نشر المعلومات (الملصقات والنشرات الدورية والتقارير السنوية):

تقوم الجمعيات والهيئات الأهلية باستخدام الوسائل المطبوعة للإعلان عن مشاريعها وبرامجها، وتعتبر تلك الوسيلة الأكثر استخداماً من بين الوسائل الأخرى ولعلها ارتبطت أصلاً بالعمل الأهلي تحديداً أكثر من غيرها من القطاعات الأخرى، وربما يرجع ذلك، إلى قلة تكلفتها مقارنة مع غيرها من وسائل النشر الأخرى، كما أنها أصبحت أحد بنود مقترح المشروع المقدم للحصول على التمويل وهذا ما يدعمه الممول أيضاً.



شكل 55.4 : التوزيع النسبي للعينة حسب استخدام المطبوعات في نشر المعلومات

تبين أن (47.%) من حجم العينة تستخدم الملصقات وأن (61.6%) تستخدم النشرات الدورية الخاصة وأن (64.4%) من حجم العينة تصدر تقارير سنوية، وأن (30.8%) تعمل على نشر هذه التقارير للعموم، في حين أن (31.6%) ممن يصدرن التقارير تحتفظ بها داخل الجمعية وأن (16.8%) تعرض على وزارة الاختصاص فقط (الشكل 4:55).

الخلاصة

لقد تم تسليط الضوء ومن خلال الفصل الرابع على واقع الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية، وكيفية متابعتها لعمل الجمعيات، وأظهرت النتائج أنهما لا ينسجمان مع أسس ومبادئ الحكم الصالح، كما يتعارضان مع ما نص عليه قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية، كما سلطت الدراسة الضوء، أيضاً، على الدور الذي تلعبه مجالس الإدارة ومساهمتها في تهميش دور الهيئات المرجعية مع تقصيرها في أداء دورها، وإسناد المهام الملقاة عليها إلى الإدارة التنفيذية التي أصبحت تسيّر أمور الجمعية وفق ما تراه مناسباً، وأصبحت تنفرد بالسيطرة على الجمعيات وهيئات العمل الأهلي لما تتمتع به من مهارات تخولها إدارة تلك الجمعيات والعلاقات التي بدأت تنسجها مع الممولين، وبالتالي العمل على توفير الدعم المالي للمشاريع والبرامج والتي أصبحت هي الجهة التي تقرر طبيعة ونوع البرامج التي تنفذها حتى وإن اختلفت مع الوثيقة البرنامجية والنظام الأساسي للجمعية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات، حول واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية، وفق ما خلُصت إليه نتائج الدراسة.

٥.١ الاستنتاجات:

إن نظام الإدارة والحكم في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية، هو نظام طوعي يتكون في الأساس من المكونات الثلاث التالية: الهيئة المرجعية، (الجمعية العمومية أو الهيئة العامة)، والتي تعتبر السلطة العليا في الجمعية، ومجلس الإدارة، المفوض من قبل الهيئة المرجعية بتصريف وإدارة شؤون الجمعية، والذي يتم اختياره من خلال العملية الانتخابية، ولدورة انتخابية يحدد النظام الأساسي للجمعية مدتها الزمنية، والمكون الثالث: هو وجود وثيقة برنامجية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف) تصوغها الهيئة المرجعية، وتتضمن الخطة الاستراتيجية للجمعية، ليُسترشد بها في وضع البرامج والمشاريع التي تنوي الجمعية تنفيذها.

برز في منتصف الثمانينيات، مكون رابع، ليصبح فيما بعد، من أهم عناصر الحكم في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية الفلسطينية، ألا وهو الإدارة التنفيذية للجمعية أو الهيئة، وبروز هذا العامل، كان بفعل المتغيرات السياسية الخارجية، وموقع المنظمات الأهلية من الخطاب الدولي الذي تعامل معها كطرف ثالث في الإدارة والحكم في المجتمع الفلسطيني إلى جانب القطاع العام الحكومي والقطاع الخاص، وقد تميزت أطقم الإدارة التنفيذية للجمعيات بالمهنية، وامتلاك الدرجات العلمية، والتدريب في مجال إعداد المشاريع وإدارتها وكتابة التقارير، والاتصال بالمولين لتجنييد الدعم اللازم لتمويل برامج ومشاريع الجمعيات.

وبما أن التدريب والتأهيل ركز على الموظفين التنفيذي ن في الجمعية، دون الأعضاء في الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة، فقد أحدث ذلك فجوة كبيرة بين الطرفين، ففي حين بدأت الإدارة التنفيذية تزداد خبرة في مجال العمل الأهلي، وتضع له الخطط الاستراتيجية، وتجند الأموال لتنفيذ البرامج والمشاريع الأهلية حتى وإن اختلفت مع الوثيقة البرنامجية للجمعية، فقد كان هناك في المقابل تراجع في قدرات الأعضاء في الجمعيات الأهلية؛ بسبب نقص في التأهيل من جهة لاستحواذ الإدارة التنفيذية على البرامج التدريبية بحجة التفرغ لإدارة شؤون الجمعية أو بسبب انشغال الأعضاء الدائم من جهة أخرى، ذلك أن أعضاء هذه الجمعيات تحديداً، هم أعضاء في أكثر من جمعية، وبالتالي أصبح من الصعب عليهم أن يمارسوا دوراً فاعلاً في تلك الجمعيات.

التزمت الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) للعام 2000، من حيث وجود هيئة مرجعية بالشكل لا بالمضمون، إذ إنها وقفت عاجزة عن ممارسة العملية الديمقراطية داخل بناها التنظيمية؛ بسبب تضارب مصالح الجمعية والفئات المستهدفة فيها، مع مصالح مجموعة صغيرة من الأفراد والذين يشكلون مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية والتي انفردت في الحكم داخل تلك الجمعيات من دون إعطاء أي مجال لمشاركة الهيئات المرجعية أو التدخل المجتمعي.

وخلصت الدراسة إلى أن العضوية في الجمعيات مغلقة وغير مفتوحة للعموم - وهذا أشبه بما يكون بنظام (Non Profit Foundation) المعروفة في الدول الصناعية - تجمع إدارتها مجموعة مصالح مشتركة تعيق الانتماء لتلك الجمعية، ولا تشجع على توسيع قاعدة العضوية، والذي يظهر من خلال عدم وجود طلب انتساب للعضوية في هذه الجمعيات، إلى جانب عدم وجود أية آليات لاستقطاب أعضاء جدد لعضوية الهيئة المرجعية فيها، ما أدى إلى تضائل حجم العضوية في الهيئات المرجعية وانعزالها عن المحيط الخارجي الاجتماعي، وبالتالي أصبحت غير قادرة على

الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحديد أولوياته. وفي المقابل، فإن اعتمادها على التمويل الخارجي وخاصة الأجنبي، أضعف قدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية غير المرغوبة، وعدم تمكنها من اتخاذ موقف مستقل وفق رؤية الجمعية.

وإستنتجت الدراسة بأن الهيئات المرجعية عاجزة عن القيام بدورها، والمهام والمسؤوليات الأساسية المناطة بها، والذي ظهر واضحاً من خلال عدم الالتزام بتنظيم الاجتماعات السنوية، الذي أدى إلى عدم اطلاع الهيئات المرجعية على التقارير السنوية الإدارية والمالية، وبالتالي عدم تمكنها من تقييم أداء الجمعية ومساءلة مجالس الإدارة وقياس مدى التزام الإدارة التنفيذية بتنفيذ البرامج التي تتسجم مع الوثيقة البرنامجية، إلى جانب عدم تسديد اشتراكات العضوية، الذي يعتبر شرطاً أساسياً لتنشيط العضوية حسب ما جاء في القانون.

إن ضعف الهيئات المرجعية الذي جاء نتيجة عدم ممارستها دورها؛ أدى إلى ازدياد قوة الإدارة التنفيذية في الجمعيات على حساب الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة، ليصبح وجودها مجرد إجراء شكلي أمام القانون، ولإضفاء الشرعية أمام الجمهور والمجتمع الفلسطيني.

إن عدم وضوح الرؤية عند مجالس الإدارة حول دورهم في إدارة الجمعيات، جعل هذا الدور يتضارب مع دور الهيئات المرجعية، فبدلاً من أن يدعم وجود الهيئات المرجعية، قام بتهميش دورها من خلال الممارسات التالية:

- عدم الالتزام بإجراء الانتخابات بالمواعيد المقررة، والإبقاء على مجلس الإدارة لفترة تفوق الفترة الزمنية المحددة لها، من خلال الامتناع عن الدعوة لعقد انتخابات جديدة.
- سيطرة مجالس الإدارة على تحديد العضوية في الهيئات المرجعية، واستفرادها بقرار تنصيب الأعضاء الجدد، والذي لا يتم إلا بموافقة اثنين من أعضاء مجلس الإدارة على ترشيح العضو جديد؛ ما أدى إلى تضيق نطاق العضوية وعدم السماح لأعضاء جدد بالانتساب للجمعية.
- إهمال وتقصير مجالس الإدارة في الإعداد والدعوة لتنظيم اجتماعات الهيئات المرجعية وخاصة السنوية منها، والتي تمكن الهيئات المرجعية من الاطلاع على أوضاع الجمعية ومناقشة التقارير المالية والإدارية السنوية واختيار مدقق حسابات، وغيرها من الأمور، التي على الهيئات المرجعية الاطلاع عليها والمشاركة في مناقشتها مع مجلس الإدارة.

من الواضح أن مجالس الإدارة قد عملت على تهميش دور الهيئات المرجعية؛ بسبب نشوء علاقة تقوم على أساس تبادل المصالح فيما بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية للجمعيات والهيئات الأهلية، على حساب المصلحة العامة للجمعيات بما فيها الهيئات المرجعية.

لقد كان لإضعاف دور الهيئات المرجعية وعدم قدرتها على مساءلة مجالس الإدارة وإخفاق مجالس الإدارة في أداء دورها، ومن ثم قيام الإدارة التنفيذية بأداء المهام والمسؤوليات بدلاً عنها، أن أدى إلى سيطرة الإدارة التنفيذية على مجلس الإدارة، خاصة وأن عدم التزام مجالس الإدارة بإجراء الانتخابات، وتجاوزها المدة القانونية المحددة لها، وإلى فقدانها صفة الشرعية القانونية؛ ما زاد من القوة التي تمتلكها الإدارة التنفيذية، لتصل إلى التدخل في سير العملية الانتخابية أحياناً. لذا حرص بعض أعضاء مجالس تلك الجمعيات على البقاء في عضوية تلك المجالس من أجل تحقيق مكانة اجتماعية وأهداف شخصية، وكان لا بد لها من إرضاء الإدارة التنفيذية على حساب مصالح الجمعية.

لقد سيطرت الإدارة التنفيذية على الجمعيات والهيئات الأهلية بحيث أصبحت لا تعتقد بحق الهيئات المرجعية بمساءلتها، أو التدخل في شؤون الجمعية، وعلى الرغم من امتلاكها مهارات عالية في الإدارة، وفي تجنيد الأموال والاتصال بالمولين، إلا أنها غير قادرة على التعامل مع الرؤية التنموية العامة والتوافق مع أولويات التنمية في فلسطين، أمام الإغراءات والامتيازات التي تحصل عليها من التمويل الخارجي.

لقد كان لواقع المرأة في الحياة الاجتماعية، وتهميش دورها الناتج عن العادات والتقاليد التي تحد من مشاركة المرأة في الحياة العامة، الأثر الواضح على دور المرأة، أيضاً، في منظمات العمل الأهلي، فقد عجزت جمعيات وهيئات العمل الأهلي عن دعم المرأة ومساندتها في الانخراط في الحياة العملية، وبدا دور المرأة مهشماً ورمزياً في تلك الجمعيات، حيث خلصت الدراسة إلى ذلك من رصدها لتدني مستوى مشاركة المرأة في عضوية الهيئات المرجعية وعضوية مجالس الإدارة وتدني نسبة تولي المرأة منصب رئيس مجلس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية.

وعلى الرغم من الظروف التي تحد من مشاركة المرأة في الحياة العامة، إلا أن الجمعيات لم تضع السياسات والإجراءات التي تساعد على تفعيل دور المرأة في الحياة العامة، إذ غابت آليات استقطاب النساء للمشاركة في عضوية الجمعيات، وغاب عن النظام الأساسي ما يشجع على زيادة مشاركة النساء، بالإضافة إلى عدم سعي جمعيات العمل الأهلي للوصول إلى النساء القادرات على المشاركة

في قيادة تلك الجمعيات، وخاصة بعدما ازدادت فرص التحاق النساء بالتعليم والعمل، وإثباتهن بجدارة قدرتهن العالية على شغل مناصب قيادية عديدة في القطاعات المختلفة، لذا من المستحب أن تبذل الجمعيات جهداً أكبر للبحث عن تلك النخبة النسوية، لكي يكون لها دور فاعل وحقيقي في قيادة تلك الجمعيات.

إن الإشكالية في العلاقة بين الإدارات بكافة مستوياتها، أثرت سلباً على أداء تلك الجمعيات في الاستجابة لاحتياجات المجتمع وأولويات التنمية في فلسطين، وقد بدا ذلك واضحاً في استجابتها لأجندة الممول على حساب أولويات التنمية في فلسطين، ما أضعف؛ أيضاً قدرة تلك الجمعيات على بلورة رؤية واضحة حول ضرورة التنوع بمصادر التمويل التي تعتمد عليها الجمعيات، فغياب التنسيق والتواصل بين الإدارات داخل تلك الجمعيات أسهم في عدم تنوع مصادر التمويل، واعتمادها التمويل الخارجي الأجنبي كمصدر وحيد؛ ما أفقدها مصدرين مهمين: المصدر الأول - تمويل المشاريع من التبرعات من المجتمع المحلي، وهذا مصدر رئيسي في العمل الأهلي السابق، أما المصدر الثاني والذي لا يقل أهمية عن مصادر التمويل الأخرى فهو - إنشاء مشاريع مدرة للدخل تسهم في الإنفاق على الخدمات الأخرى التي تقدمها الجمعيات للمواطنين والتي من الممكن أن تسهم في ديمومة عمل الجمعية وعدم خضوعها لشروط وأجندة الممول. إذ إن ما توصلت إليه الدراسة من التنوع الكبير في نوع الخدمات التي تقدمها الجمعيات*، والذي يعكس عدم قدرة الجمعيات على الالتزام برؤية تنموية واضحة، هو نتاج أجندة الممول التي تفرض نفسها على الجمعيات وعلى المشاريع التي تنفذها، فعلى سبيل المثال لا الحصر نرى جمعيات تعمل في مجال الزراعة تنفذ مشروع حفر آبار، ثم نراها تتحول في السنة التالية إلى مشروع العمل مقابل الغذاء، وفي فترة أخرى نجدها تعود لتقديم مشاريع حفر الآبار، أو بناء السلاسل الحجرية لتشغيل العاطلين عن العمل، وتارة تعمل على إنشاء الحدائق المنزلية كمشاريع دعم للنساء. إن ذلك يعكس حالة التخبط التي تعانيها الجمعيات الناجمة عن إشكالية التمويل؛ لذا لا بد لتلك الجمعيات من العمل على إيجاد مصادر أخرى لتمويل برامجها ومشاريعها والبحث عن طرق أخرى لتجديد مصادر الدعم، كإقامة مشاريع ربحية تسهم في الإنفاق على مشاريع الجمعية وبرامجها وتضمن استمراريتها.

إن صياغة الوثيقة البرنامجية يستند إلى أسس علمية وإجراءات نظامية يجب أن تتركها مجالس الإدارة والهيئات المرجعية في العمل الأهلي. إلا أن الدراسة قد توصلت إلى أن الجمعيات والهيئات الأهلية تمتلك وثيقة برنامجية تم إعدادها من قبل الإدارة التنفيذية بالاستعانة بمجموعة من الخبراء

* الرجوع إلى الفصل الثالث من البحث في بند خصائص العينة جدول رقم (1.2) حول نوع النشاط، وجدول (2.2) حول التنوع في الفئات المستهدفة

من خارج الجمعية، ورغم امتلاك الجمعيات مهارات التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن كيفية صياغة الوثيقة البرنامجية، إلا أن ذلك لم يجبر تلك الجمعيات على الالتزام بتلك الوثيقة، ولعل من أهم أسبابه هو عدم مشاركة الهيئات المرجعية في صياغة الوثيقة البرنامجية أو إجراء أي تعديل عليها ما أضعف قدرتها في الدفاع عن تلك الوثيقة أمام الإدارة التنفيذية، وإلزامها بها. إذ إن تلك الجمعيات قد قامت بوضع الوثيقة البرنامجية بشكلها الحالي: (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في السنوات السبع الأخيرة أي بعد العام 2000. والتي كانت استجابة لمتطلبات التمويل التي تتطلب ضرورة وجود هذه الوثيقة، وقد تزامن ذلك مع قيام العديد من الجمعيات بتنفيذ برامج تدريبية في بناء المؤسسات، وإن كانت لا تتفق مع رؤية وأهداف تلك الجمعيات في الأساس إذ إن تلك البرامج حصلت على تمويل بشكل سخي جداً من الجهات الممولة وما زالت. وقد كان التخطيط الاستراتيجي، الذي يتضمن كيفية صياغة الوثيقة البرنامجية، من ضمن تلك التدريبات، والذي خضعت له العديد من الجمعيات، وبدأت بصياغة الوثيقة الخاصة بها، إلا أن ذلك لم يجبر تلك الجمعيات على الالتزام بتلك الوثيقة و بدأ واضحاً من خلال عدم مصادقة العديد من الهيئات المرجعية على تلك الوثيقة أو المشاركة في صياغتها أو في إجراء تعديل عليها لقد كانت تلك الوثيقة البرنامجية مجرد وسيلة نفذتها الإدارة التنفيذية من أجل استقطاب التمويل خاصة التمويل الأجنبي الذي يشترط وجودها

على الرغم من الدور المهم والأساسي للهيئات المرجعية في مساهمة مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية حول كيفية تسير أمور الجمعية ومدى تطبيقها لما جاء في الوثيقة البرنامجية الخاصة بالجمعية، ومراعاتها مبادئ الحكم الصالح في عملها، وعلى الرغم من أن أهمية الدور الذي كان من الممكن أن تلعبه تلك الهيئات المرجعية في إرساء مبادئ الحكم الصالح في الجمعيات، والذي يعتبر أساساً في عمل الإدارة التنفيذية ويلزمها تطبيقه في عملها، إلا أن تلك الهيئات قد أظهرت عدم الجدية في تطبيق قيم (المساءلة والشفافية والنزاهة) وقد ظهر ذلك من خلال ضعف السياسات والإجراءات التي تمكن من المساهمة الداخلية والتي تجسدت في النقاط التالية:

- عدم وجود بند في النظام الأساسي ينص على إجراء عملية المتابعة والتقييم في الجمعية.
- ضعف مشاركة مجلس الإدارة والهيئات المرجعية في عملية المتابعة والتقييم داخل الجمعية.
- عملية التقييم والمتابعة تتم من خلال العاملين في الجمعية، الذين يقومون بتقييم أدائهم بأنفسهم، وتقييم المشاريع والبرامج من دون مشاركة مجالس الإدارة والهيئات المرجعية، فعملية التقييم تتم على أساس مقارنة الإنجازات، ومدى تحقيقها أهداف المشاريع التي نفذت، وليس بمقارنتها مع الوثيقة البرنامجية.

- عملية المتابعة والتقييم تتم بناء على طلب الممول أكثر من الهيئات المرجعية.
- عدم مصادقة الهيئات المرجعية على التقارير الإدارية والمالية السنوية والمشاركة باختيار مدقق حسابات خارجي بشكل دائم.

لا تخضع جمعيات وهيئات العمل الأهلي للمتابعة من قبل جهات الاختصاص الحكومية بشكل مهني ومستمر، بل تتم المتابعة في بعض الأحيان، و لبعض الجمعيات، بحسب التقارير الواردة لوزارة الداخلية أو وزارة الاختصاص.

ويمكن إجمال ذلك في ضرورة تحمل كلا الطرفين المسؤولية لإنجاح حالة التعاون بينهما، إذ إن العديد من الجمعيات لا تقدم تقاريرها المالية أو السنوية لوزارة الاختصاص، وفي حال قيامها بذلك لا تتلقى أية تغذية راجعة من الوزارة. كما أن الجمعيات تقوم بتقديم تقاريرها فقط لوزارة الداخلية، وذلك في حال رغبتها بإجراء انتخابات جديدة، مع العلم أن لاعلاقة لوزارة الداخلية في الإشراف على أعمال الجمعية بل تسند تلك المهمة إلى وزارة الاختصاص، ويقتصر دور وزارة الداخلية على منح التراخيص اللازمة لتأسيس الجمعية * ، إذاً هناك تقصير من الجانبين، الجانب الأول: امتناع الجمعيات عن تقديم التقارير السنوية للوزارة المختصة، مع أن ذلك من واجباتها كما نص عليه القانون: بوجوب تقديم التقارير خلال أربعة شهور من انتهاء السنة، والمرتبط أساساً بمصادقة الهيئات المرجعية على التقارير المالية السنوية في الغالب، إذ إن التقارير يجب أن تكون مصادقة من الهيئات المرجعية قبل تقديمها لوزارة الاختصاص. والجانب الثاني يتعلق بتقصير وزارة الاختصاص في أداء عملها، والتي لا تتواصل مع الهيئات والجمعيات بشكل مناسب، فهي لا تطلب من الجمعيات تقديم التقارير، كما أنها في حال استلام التقارير لا توفر تغذية راجعة للجمعيات، وذلك يبدو واضحاً من عدم مساءلة الجمعيات حول الاختلاف فيما بين المشاريع والبرامج التي تنفذها والرؤية والأهداف الحقيقية التي يتضمنها النظام الأساسي للجمعية، وانعكاس ذلك على تنوع البرامج والمشاريع التي تنفذها تلك الجمعيات، في الوقت الذي يتمتع الممول بالنصيب الأكبر من عملية المتابعة والتقييم لبرامج ومشاريع الجمعيات.

تعاني الجمعيات والهيئات الأهلية من ضعف في تطبيق مبدأ الشفافية في نشر المعلومات، فهي تنفقر إلى وجود سياسات أو إجراءات متبعة لتعزيز مبدأ الشفافية في نشر المعلومات ومنها:

- عدم وجود قرار من مجالس الإدارة يحث على نشر المعلومات ونشر التقارير الدورية والسنوية حول برامجها وأنشطتها.

* مقابلة مع السيد أمجد ابوشملة نائب مدير عام المنظمات الأهلية في وزارة الداخلية بتاريخ 2007/04/15 .

- عدم تخصيص بند في الموازنات السنوية خاص بنشر المعلومات.
- الانتقائية في نشر المعلومات على الموقع الإلكتروني للجمعية.
- استخدام الصفحة الإلكترونية لاستقطاب الممول أكثر من التركيز على الجمهور الفلسطيني وبدا ذلك واضحاً من خلال الاهتمام بصفحة اللغة الإنجليزية أكثر من اللغة العربية.
- عدم استخدام وسائل الإعلام للإعلان عن برامج ومشاريع الجمعية والتقارير المالية والإدارية والخطة الاستراتيجية.
- قلة استخدام المواد المطبوعة والنشرات الدورية.

على الرغم مما اتفق عليه المفكرون والباحثون في مجال الحكم الصالح، من صعوبة الالتزام التام بتطبيقات مبادئ الحكم الصالح إلا أن الدراسة قد أظهرت أن هناك غياباً كبيراً في تطبيق مبادئ الحكم الصالح في عمل الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات التنموية الفلسطينية، الأمر الذي يتحمل مسؤوليته الطرفان معاً، ففي المقام الأول تلك الهيئات المرجعية التي تخلت عن القيام بالمسؤولية الملقاة على عاتقها كذلك مجالس الإدارة وعدم التزامها بما أعطته إياها الهيئات المرجعية من خلال تفويضها لإدارة شؤون الجمعية، وتعيدها على صلاحيات الهيئات المرجعية مع إهمالها دورها، وإعطاء الإدارة التنفيذية صلاحيات مطلقة دونما أية رقابة أو متابعة لها. لقد عكس تلك الحالة ما خلصت إليه نتائج الدراسة، والتي تطرقت إليها الباحثة بشكل واضح في النتائج التي تضمنها الفصل الرابع، من خلال إجابة المبحوثين عن الاستبانة التي تمت تعبئتها من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المدراء العاملين أو التنفيذيين في الجمعيات عينة الدراسة.

2.5 التوصيات:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ولكي تحقق الدراسة أحد أهم أهدافها في وضع توصيات قد تسهم في تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتساعد على تخفيف حدة الآثار المترتبة على عدم الالتزام بتطبيقات مبادئ الحكم الصالح، فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات قد تسهم في حل الإشكالية:

أولاً: على الهيئات المرجعية أن تُفعل دورها في متابعة عمل الجمعيات والهيئات الأهلية، وأن تستعيد مكانتها فيها، وذلك من خلال الإجراءات المقترحة التالية:

- أن تتولى الهيئات المرجعية أمر قبول أعضاء جدد في الجمعية، وإلغاء أي بند في النظام الأساسي ينص على تخويل مجلس الإدارة الموافقة على العضوية في الجمعيات.

- أن تقوم الهيئة المرجعية بتشكيل لجنة تحضيرية للانتخابات تحضر وتعد و تدعو إلى عقد المؤتمر الانتخابي لانتخاب مجلس إدارة جديد لها في الموعد المحدد.

ثانياً: على الرغم من أن قانون رقم (1) بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، قد تضمن بعض النصوص التي تنظم عمل الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة وتضع بعض الأسس لكيفية إدارة الشؤون المالية والإدارية، إلا أنه ما زال بحاجة إلى تعديلات على بعض المواد فيه، ما يعزز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومنها:

- أن يحدد القانون عدد أعضاء الهيئات المرجعية، بحيث لا يقل عدد أعضاء الهيئات المرجعية لأية جمعية أو هيئة عن ثلاثة أضعاف مجلس الإدارة خاصة بعد السنة الأولى من التأسيس.
- أن يحدد القانون نسبة زيادة سنوية في عدد أعضاء الهيئات المرجعية، بما لا يقل عن 5% من عدد الأعضاء مع احترام شروط العضوية التي يحددها النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة ومراعاة حجم المجتمع الذي تمثله تلك الجمعيات .
- أن يحدد القانون عدم جواز أن يشغل العضو ذاته في مجلس الإدارة، العضوية في مجلس الإدارة أكثر من مرتين متتاليتين.
- أن يتضمن القانون نصاً يلزم الجمعيات بنشر تقاريرها المالية والإدارية في الصحف المحلية.

ثالثاً: أما في ما يتعلق بدور وزارة الاختصاص التي تعمل على تنظيم عمل الجمعيات والهيئات الأهلية والإشراف على نشاطاتها، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- العمل على تشكيل دوائر مختصة في الوزارات المختلفة للإشراف على جمعيات العمل الأهلي وأن تعمل على توفير العدد اللازم من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل الأهلي.
- أن تطلب وزارة الاختصاص من الهيئات والجمعيات الأهلية تقديم التقارير المالية والإدارية في موعدها المحدد، وأن تتخذ الإجراءات اللازمة ضد الجمعيات غير الملتزمة.
- ان تدعو وزارة الاختصاص الجمعيات إلى عقد انتخابات الجمعيات والهيئات في موعدها المحدد، واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد الجمعيات المخالفة.
- أن تعمل وزارة الاختصاص على تكثيف التنسيق والتعاون مع جمعيات وهيئات العمل الأهلي بما يخدم الصالح العام .

- أن تخصص السلطة الوطنية الفلسطينية بنداً في موازنتها كما في الدول الأخرى لدعم الجمعيات والهيئات الأهلية لكي تحميها من الخضوع لسيطرة التمويل الخارجي وبما يفرضه من أجندة عليها.

رابعاً: على صعيد جمعيات وهيئات العمل الأهلي:

تشكيل اتحادات نوعية للجمعيات والهيئات الأهلية حسب القطاعات المختلفة تعمل على تنظيم العمل الأهلي ويكون مجال عملها:

أ- العمل على صياغة مدونة سلوك تلتزم بها الجمعيات والهيئات الأهلية تكون نابعة من قناعات تلك الجمعيات وان تعمل على صياغتها بنفسها لا أن تفرض عليها من أطراف أخرى كما يصل في الوقت الحالي .

ب- إعداد ميثاق شرف ينظم العمل الأهلي الفلسطيني بما يعزز قيم النزاهة والمساءلة والشفافية تلتزم به الجمعيات الأعضاء من خلال مشاركتها في وضع هذا الميثاق وصياغته .

ج-

د- التنسيق والتشبيك بين جمعيات وهيئات العمل الأهلي، لتحقيق أكبر قدر من التكامل فيما بينها، في نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين ومنع تكرار البرامج والمشاريع على حساب نوعيتها.

هـ- أن تعمل الجمعيات وهيئات العمل الأهلي على صياغة أجندة وطنية، تحدد من خلالها أولويات التنمية واحتياجات الفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني والدور الذي من الممكن أن يلعبه القطاع الأهلي في هذا المجال .

و- أن تكثف جهودها من أجل فرض أجندتها، ومنع الممولين من فرض أجندتهم الخاصة على تلك الجمعيات.

أما فيما يخص العاملين في تلك الجمعيات فلا بد من ان :

أ- العمل على إنشاء شبكة حماية لموظفي قطاع العمل الأهلي توفر لهم الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وغيرها من البرامج التي تعطيهم الشعور بالأمن الوظيفي والأمان الاجتماعي.

ب- أن تقوم الهيئات المرجعية، كل في مؤسسته، بتحديد سلم رواتب يتناسب مع حجم الأعمال التي يقوم بها موظفو الجمعيات والهيئات الأهلية .

١ قائمة المراجع العربية

- إبراهيم، ح. (1992): بناء المجتمع المدني العربي المؤشرات الكمية والكيفية . ص ص 683-716. في المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية - بحوث ومناقشات الندوة الفكرية. الطبعة الأولى. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت- لبنان.
- إبراهيم، س. (1993): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، الطبعة الأولى. مركز ابن خلدون للدراسات الإنسانية، القاهرة- مصر.
- البديري، م، تماري، س، سابيلا، ب ، الزاغة، ع ، تراكي، ل. (1990): المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، الطبعة الأولى. دار الأسوار، عكا .
- البرغوثي، م. (2006): لا أعتقد أن الجمهور فقد ثقته بالعمل الأهلي ولكن بعض المنظمات الأهلية نشأت لأسباب تمويلية، نشرة إخبارية، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، العدد الخامس.
- أبو دية، م. (2007): مبادئ الشفافية ونظم المساءلة في إدارة العمل الأهلي، الطبعة الأولى. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان. رام الله- فلسطين .
- أبو عمرو، ز. (1995): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين، الطبعة الأولى مواطن- المؤسسة الفلسطينية. رام الله- فلسطين .
- أبو عمرو، ز. (2005): المنظمات الأهلية الفلسطينية والفساد، الطبعة الأولى، أمان - الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. رام الله- فلسطين.
- أبو عزالة، م. (2007): قواعد الحكم الرشيد في الإسلام. وجهة نظر معاصرة، البلاغة (04-01-08)، ([Http://www.balagh.com/mosha/6z0i7wh1.htm](http://www.balagh.com/mosha/6z0i7wh1.htm))

- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان. (2006): إصدار خاص إستطلاع للرأي العام حول الفساد في المنظمات الأهلية ، الطبعة الأولى. القدس – فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان. (2007): نزاهة، نشرة دورية، إستطلاع للرأي العام حول الفساد في المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لقيم ومبادئ الشفافية والمساءلة في عملها ، القدس – فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان. (ب . ت) : مدونة الأخلاقيات السلوكية والقواعد السلوكية الخاصة بالشفافية والمساءلة في العمل الأهلي الفلسطيني، رام الله – فلسطين.
- الجرباوي، ع. (1995): المجتمع المدني في فلسطين والحاجة الى إعادة النظر في المفهوم والواقع. في زياد أبو عمرو، (معد) المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين ، ص 119-131. مواطن- المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله – فلسطين .
- الشاعر، ف.(2006): السلطة الفلسطينية ومساءلة المنظمات الأهلية. نزاهة نشرة دورية تصدر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان، العدد الأول، ص ص 8- 9
- الصوراني، أ. (2003): دليل الإدارة الرشيدة. شبكة المنظمات الأهلية. الطبعة الاولى. غزة- فلسطين .
- العبد الله، ث. (1997): آليات التغيير الديمقراطي في الوطن العربي. الطبعة الأولى. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت- لبنان .
- الفالح، م. (1992): المجتمع والديمقراطية والدولة في البلدان العربية. الطبعة الأولى. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت- لبنان .

- القزاز، هـ. (2006): لا أرى.. لا أسمع.. لا أتكلم: الهيئات المرجعية نموذجاً، نزاهة نشرة دورية تصدر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، العدد الأول، ص ص 5- 8 .
- المقطري، ع، م. (2007): دور البرلمان في تعزيز الحكم الرشيد - الكويت (<http://www.mountadd-alhewar.org/yapaper.php?action=view&newsI> (23-09-2007) .
- الموسوعة الفلسطينية، الجزء الثاني. (1984): الجمعيات. دمشق. هيئة الموسوعة الفلسطينية.
- الموسوعة الفلسطينية ، القسم الثاني ، دراسات خاصة ، المجلد الثالث. (1990) : دراسة الحضارة . بيروت : هيئة الموسوعة الفلسطينية.
- المؤقت، ف، محمد، ج، لدادوة، ح. (2007): مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني - دراسة تقييمية، الطبعة الأولى، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان. القدس - فلسطين .
- بدوي، أحمد. (ب . ت) : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت - لبنان.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1997): إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، وثيقة السياسات العامة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (1996) : تقرير التنمية البشرية .
- بشارة، ع. (1996): أي مجتمع مدني ؟ في زياد أبو عمرو ، معد (المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين) ص ص 135-160 الطبعة الأولى . مواطن - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية ، رام الله - فلسطين.

- بشارة، ع. (1996): مساهمة في نقد المجتمع المدني ، الطبعة الأولى . مواطن - المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية ، رام الله - فلسطين.
- بيسان للبحوث والإنماء. (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني ، دراسة ضمن برنامج أبحاث تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بتمويل من البنك الدولي ، الطبعة الأولى . رام الله - فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة. (1993): مبادئ الإدارة . الطبعة الأولى.
- جامعة بير زيت ، برنامج دراسات التنمية. (2005): دور مؤسسات المجتمع المدني في بناء المجتمع وتمكين الانسان الفلسطيني . في تقرير التنمية البشرية 2004 . رام الله - ص ص 83 - 99 .
- حمودي، ع. (1998): وعي المجتمع بذاته عن المجتمع المدني في المغرب العربي، الطبعة الأولى. دار توبقال، الدار البيضاء - المغرب .
- خليل، خ. (1995): معجم المصطلحات الإجتماعية . الطبعة الأولى دار الفكر اللبناني، بيروت - لبنان.
- خليل، ع. (1998): دور الجمعيات الأهلية في التنمية الإجتماعية . في شكر، ع. (معد) الجمعيات الأهلية وأزمة التنمية الإقتصادية في مصر. الطبعة الأولى. دار الأمين، الجيزة - مصر. ص ص 241 - 260.
- سالم، و. (1999): المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية: نحو علاقة تكاملية. الطبعة الأولى. منتدى أبحاث السياسات الإجتماعية والإقليمية في فلسطين. القدس - فلسطين .
- شعبان، ز. (1999): المنظمات غير الحكومية بين نقد السلطة وغياب القوانين النازمة السياسات الفلسطينية العدد الرابع والعشرون، ص ص 139-150.

- شكر، ع، مورو، م، (2003): المجتمع الأهلي ودوره في بناء الديمقراطية. الطبعة الأولى. دار الفكر والمطبعة العلمية. دمشق - سوريا.
- شلبي، ي. (2001): التأثيرات الدولية والمحلية على تحديد رؤى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وأدوارها. جامعة بير زيت، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شلبي، ي. (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. الطبعة الأولى. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله - فلسطين.
- كامل، ع. (2007): عزمي بشارة ومجتمعه المدني
<http://www.arrae.com/modules.php?name=News&file=article&sid>
(13-08-2007)
- عبد الهادي، ع. (2006): بين الشرعية والمساءلة، نزاهة، نشرة دورية تصدر عن الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، العدد الأول، ص ص 3 - 5.
- عبد الهادي، ع. (2001): حقوق ومسؤوليات المجتمع المدني في ظل الدولة الفلسطينية، شؤون تنموية، المجلد التاسع - العدين الثالث والرابع، ص ص 83 - 89.
- عبد الهادي، ع. (2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية " ورقة مفاهيم ". (المنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة: نحو الدولة المستقلة (التاريخ الهجري) الموافق 11 - 14 تشرين اول 2004. اللجنة الاقتصادية و الإجتماعية لغربي آسيا (ESCWA). ص ص 1 - 10 .
- غليون، إ. (1992): بناء المجتمع المدني العربي: دور العوامل الداخلية والإجتماعية، ص ص 733-755. في المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية - بحوث ومناقشات الندوة الفكرية. الطبعة الأولى. مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت - لبنان .
- قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000. فلسطين .

- محمد، ج، رحال، ع. (2003): مدخل إلى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين.

الطبعة الأولى، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، رام الله – فلسطين.

- ولد قابلة، إ. (2007): الحاكمة الإدارة الرشيدة

<http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp=28387> (13/08/2007) .

2- قائمة المراجع الأجنبية

- Badawi, a. (1993): A dictionary Of the Social Sciences. Library Du Liban. Beirut – Lebanon
- Office of the United Nation Special Co-coordinator. (2006): Dictionary of Non- Governmental Organizations in the West Bank
- Maatouk, F .(1993): Dictionary of Sociology. Academia International. Beirut – Lebanon.
- Jay Gonzalez. (1999); Survey on governance definitions, university of Singapore.

الملاحق

ملحق 1.2 : قائمة الجمعيات والهيئات التنموية عينة الدراسة

اسم الجمعية	العنوان	تعبئة الاستمارة
جمعية الإغاثة الزراعية	رام الله	نعم
شبكة المنظمات الأهلية (PNGO)	رام الله	رفض
جمعية القطان للطفل	رام الله	رفض
المعهد الفلسطيني للدراسات الديمقراطية - مواطن	البيرة	رفض
جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية	البيرة	رفض
جمعية المرأة العاملة الفلسطينية	رام الله	رفض
مركز الدراسات النسوية	القدس	رفض
طاقم شؤون المرأة	رام الله	نعم
مركز علاج وضحايا التعذيب	رام الله	رفض
جمعية الشبان المسيحية	القدس	رفض
جمعية الشابات المسيحيات	رام الله	رفض
الهيئة الفلسطينية للإعلام وتفعيل دور الشباب - ببالارا	رام الله	رفض
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية	القدس	رفض
الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة - أمان	رام الله	نعم
جمعية الحركة العالمية للدفاع عن الاطفال (DCI)	رام الله	نعم
مركز العمل التنموي - معا	رام الله	نعم
معهد الصحة والتنمية والمعلومات والسياسات	رام الله	نعم
المركز الفلسطيني للديمقراطية وتنمية المجتمع - بانوراما	رام الله	نعم
مركز الاستقلال للإعلام والتنمية	الخليل	رفض
مركز أبحاث الاراضي	الخليل	رفض
تأمر للتعليم المجتمعي	رام الله	نعم
اتحاد لجان العمل الزراعي	رام الله	نعم
مؤسسة لجان العمل الصحي	البيرة	نعم
جمعية العمل النسوي	رام الله	لا

اتحاد المزارعين الفلسطينيين	رام الله	نعم
المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية	رام الله	نعم
الشركة الفلسطينية للإقراض والتنمية - فاتن	البيرة	نعم
منتدى الفكر العربي	القدس	لا
الملتقى المدني	رام الله	نعم
مركز المصادر للطفولة المبكرة	القدس	نعم
المؤسسة الوطنية للإستثمار والإئناء - نفيد	القدس	لا
المركز الفلسطيني للإرشاد	القدس	نعم
جمعية أصدقاء المريض .	جنين	نعم
مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي	رام الله	لا
الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال " أصالة "	رام الله	نعم
مركز إبداع المعلم	رام الله	لا
جمعية مركز الديمقراطية وحقوق العاملين	رام الله	نعم
المركز الثقافي لتنمية الطفل	طولكرم	نعم
مركز المنهل الثقافي لتطوير المرأة والطفل	نابلس	لا
مركز حوار الثقافي	نابلس	لا
مركز الخدمات الزراعية	الخليل	نعم
رابطة الشباب الفلسطيني	الخليل	نعم
المركز الفلسطيني لمصادر حقوق المواطن والاجئين - بديل	بيت لحم	نعم
المركز العربي للتطوير الزراعي	البيرة	نعم
المركز الفلسطيني للطفولة والتنمية	الخليل	نعم
مركز الابحاث التطبيقية - أريج	بيت لحم	نعم
مركز التطوير المائي والبيئي	بيت لحم	لا
المورد مركز تطوير المعلم	رام الله	لا
مركز بيسان للبحوث والإئناء	البيرة	نعم
الإتحاد العام للجمعيات الخيرية	رام الله	نعم
مجموعة الهيدرولوجيين	رام الله	نعم
أصدقاء المريض الخيرية	طولكرم	نعم
تعاون لحل الصراعات	رام الله	نعم

نعم	نابلس	جمعية المستقبل الفلسطيني للتنمية والديمقراطية
نعم	رام الله	الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية
نعم	رام الله	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية

ملاحظات : حول تعبئة الإستمارة

- لا : لم تتمكن الباحثة من الوصول لتلك الجمعيات لأسباب مختلفة خارجة عن إرادتها .
- نعم : الجمعيات التي وافقت على تعبئة الإستمارة، ولم تمنع من نشر إسمها .
- رفض : الجمعيات التي رفضت تعبئة الإستمارة بالرغم من المحاولات الجدية من الباحثة سواء من خلال رفض تحديد موعد، أو أرسلت إليهم ولم يوافقوا على تعبئتها .

• ملحق 2.2

قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الاطلاع على قانون الجمعيات العثماني الصادر في 29 رجب سنة 1327 هجرية المعمول به في محافظات غزة، وعلى قانون الجمعيات الخيرية رقم 33 لسنة 1966م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية المعمول به في محافظات الضفة، وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء، وبعد موافقة المجلس التشريعي، بتاريخ 1999/5/25م أصدرنا القانون التالي:

الفصل الأول

مادة (1)

للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقاً لأحكام هذا القانون.

مادة (2)

تعريفات

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك.

الوزارة: وزارة الداخلية.

الوزارة المختصة: الوزارة التي يندرج النشاط الأساسي للجمعية ضمن اختصاصها.
الوزير: وزير الداخلية.

الدائرة: الجهة المختصة التي تنشأ في الوزارة.

الجمعية أو الهيئة : هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

الجمعية أو الهيئة الأجنبية: أية جمعية خيرية أو هيئة غير حكومية أجنبية يقع مقرها أو مركز نشاطها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية أو كانت أغلبية عدد أعضائها من الأجانب.

الجمعية العمومية: هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.

مجلس الإدارة: مجلس إدارة الجمعية أو الهيئة.

الإدماج: توحيد جمعيتين أو هيئتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة.
الاتحاد: ائتلاف جمعيتين أو هيئتين أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.

النشاط الأهلي: أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى

المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.

الفصل الثاني

تسجيل الجمعيات والهيئات

مادة (3)

تنشئ الوزارة دائرة تعنى بشؤون تسجيل الجمعيات والهيئات بالتنسيق مع الوزارة المختصة وتحفظ الدائرة لغايات تنفيذ هذا القانون بما يلي:

سجل تقيد فيه طلبات التسجيل بأرقام متسلسلة تبعاً لتاريخ تقديمها.

سجل عام لجميع الجمعيات والهيئات التي تم تسجيلها مدون فيه أسماء ومراكز نشاطها وأهدافها وأية معلومات أخرى تراها الدائرة ضرورية لذوي الشأن للاطلاع عليها.

سجل آخر يسجل فيه أسماء الجمعيات والهيئات التي رفض تسجيلها مبيناً أهدافها وأسباب رفضها وأية معلومات إضافية ترى الدائرة ضرورة لتسجيلها.

مادة (4)

إجراءات التسجيل

على مؤسسي الجمعية أو الهيئة تقديم طلب خطي مستوفٍ للشروط إلى الدائرة المختصة في وزارة الداخلية وموقع من ثلاثة على الأقل من المؤسسين المفوضين بالتسجيل والتوقيع عن الجمعية أو الهيئة، ومرفق بثلاث نسخ من النظام الأساسي موقعة من أعضاء اللجنة التأسيسية.

وعلى وزير الداخلية أن يصدر قراره بشأن استيفاء الطلب لشروط التسجيل خلال مدة لا تزيد عن شهرين من تاريخ تقديمه. وفي حالة تقديم بيانات إضافية أو استكمال النواقص لاستيفاء التسجيل تبدأ مدة الشهرين من تاريخ تقديم هذه البيانات.

إذا انقضت مدة الشهرين على ورود الطلب للدائرة دون اتخاذ قرار تعتبر الجمعية أو الهيئة مسجلة بحكم القانون.

في حالة صدور قرار من الوزير برفض التسجيل يجب أن يكون القرار مسبباً ويحق لمقدمي الطلب الطعن فيه أمام المحكمة المختصة خلال مدة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ تبليغهم قرار الرفض خطياً.

مادة (5)

مع مراعاة أحكام القانون يجب أن يشتمل النظام الأساسي على البيانات التالية:

اسم الجمعية أو الهيئة وعنوانها والغرض منها ومقرها الرئيسي.

موارد الجمعية أو الهيئة وكيفية استغلالها أو التصرف بها.

شروط العضوية وأنواعها وأسباب انتهائها واشتراكات الأعضاء.

الهيكل التنظيمي للجمعية أو الهيئة وكيفية تعديل النظام الأساسي وكيفية اندماجها أو اتحادها.

كيفية انعقاد الجمعية العمومية.

طرق المراقبة المالية.

قواعد حل الجمعية أو الهيئة وكيفية التصرف بأموال وأمالك الجمعية أو الهيئة عند حلها.

مادة (6)

تتولى الوزارة المختصة مسؤولية متابعة عمل الجمعيات والهيئات وفقاً لأحكام هذا القانون وللوزارة متابعة نشاط أية جمعية أو هيئة بموجب قرار خطي مسبب صادر عن الوزير المختص في كل حالة، للتحقق من أن أموالها صرفت في سبيل الغرض الذي خصصت من أجله ووفقاً لأحكام هذا القانون ونظام الجمعية أو الهيئة وعلى الجمعية أو الهيئة تمكين الوزارة من تنفيذ هذا القرار للتحقق من أنها تقوم بأعمالها وفق أحكام هذا القانون ونظامها الأساسي.

مادة (7)

تتمتع الجمعيات والهيئات بالشخصية الاعتبارية وبذمة مالية مستقلة فور تسجيلها طبقاً لأحكام هذا القانون ولا يجوز لها ممارسة نشاطاتها قبل التسجيل.

مادة (8)

يتم نشر قرار تسجيل الجمعية أو الهيئة في الجريدة الرسمية.

الفصل الثالث

حقوق وواجبات الجمعيات والهيئات
مادة (9)

وفقاً لأحكام القانون:

لأية جمعية أو هيئة أهلية حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة لتحقيق أهدافها.
يجوز لأية جمعية أو هيئة أهلية أجنبية تملك الأموال غير المنقولة شريطة الحصول على إذن بذلك من مجلس الوزراء وبتتسيب من الوزير المختص.

ولا يجوز لأية جمعية أو هيئة أهلية أجنبية التصرف بالأموال غير المنقولة إلا بموافقة مجلس الوزراء.

مادة (10)

تقوم علاقة الجمعيات والهيئات بالوزارات المختصة على أساس من التنسيق والتعاون والتكامل لما فيه الصالح العام.

مادة (11)

سجلات الجمعية أو الهيئة

تحتفظ الجمعية أو الهيئة في مقرها الرئيسي بالسجلات المالية والإدارية الرسمية المتضمنة جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية والبيانات التالية:

المراسلات الصادرة عنها والواردة إليها في ملفات خاصة وسجلات منظمة.
النظام الأساسي لها وأسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
أسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المؤسسة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.
محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.

محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.

سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقاً للأصول المالية.

مادة (12)

على كل جمعية أو هيئة إيداع بيان بكل تعديل أو تغيير يطرأ على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أغراضها أو أي تغيير في مجلس إدارتها كله أو بعضه لدى "الدائرة المختصة"، وذلك خلال مدة أقصاها شهر واحد من تاريخ إجراء التغيير أو التعديل.

مادة (13)

تقدم الجمعية أو الهيئة للوزارة المختصة في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية تقريرين مقرين من الجمعية العمومية:

سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم.
مالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

مادة (14)

تعفى الجمعيات والهيئات من الضرائب والرسوم الجمركية على الأموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لتنفيذ أهدافها الواردة في نظامها الأساسي. شريطة عدم التصرف بها خلال مدة تقل عن خمس سنوات لأغراض تخالف أهدافها ما لم تسدد عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة.

مادة (15)

للجمعيات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام.

ويحق لها فتح فروع داخل فلسطين.

الفصل الرابع

مجلس الإدارة

مادة (16)

يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً وتحدد طريقة تشكيله وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة.

لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية.

مادة (17)

يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة أهلية مسؤولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها. يمثل الرئيس أو من ينوب عنه بموجب النظام في حالة غيابه الجمعية أو الهيئة أمام الغير ويقوم بالتوقيع نيابة عنها على جميع المكاتبات والعقود والاتفاقيات التي تتم بينها وبين الجهات الأخرى.

مادة (18)

اختصاصات مجلس الإدارة

يختص مجلس الإدارة بما يلي:

إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة.

تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.

تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها.

إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.

تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.

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

متابعة أية ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.

مادة (19)

يجري تحديد اختصاصات الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة لأية جمعية أو هيئة وفقاً لنظامها الأساسي ولائحتها الداخلية بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

مادة (20)

لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في الجمعية أو الهيئة بأجر.

مادة (21)

ينعقد مجلس الإدارة بصورة عادية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من الرئيس أو نائبه. ينعقد مجلس الإدارة بصورة استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك بدعوة من الرئيس أو نائبه أو بطلب من ثلث أعضائه.

تكون اجتماعات المجلس صحيحة بحضور ثلثي أعضائه.

في جميع الحالات تتخذ قرارات مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة.

مادة (22)

عند تعذر اجتماع مجلس الإدارة بسبب الاستقالة أو الوفاة يتولى من تبقى من مجلس الإدارة (باعتبارهم لجنة مؤقتة) مهمة المجلس لمدة أقصاها شهر وتتم دعوة الجمعية العمومية خلال نفس المدة لاختيار مجلس إدارة جديد.

إذا كانت الاستقالة جماعية أو لم تقم اللجنة المؤقتة بمهامها المذكورة في الفقرة الأولى من هذه المادة يقوم الوزير بتعيين لجنة مؤقتة من بين أعضاء الجمعية العمومية لتقوم بمهام مجلس الإدارة لمدة أقصاها شهر ولدعوة الجمعية العمومية للانعقاد خلال ذات الأجل لاختيار مجلس إدارة جديد.

الفصل الخامس

الجمعية العمومية

مادة (23)

تشكيلها واختصاصها

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون:

يحدد النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة طبيعة تشكيل الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة، بحيث تتكون من جميع الأعضاء الذين أوفوا التزاماتهم وفقاً للنظام الأساسي، وتعد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة كل سنة على الأقل، للنظر في تقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الجمعية أو الهيئة وتقرير مدقق الحسابات عن مركزها المالي والمصادقة عليه وتعيين مدقق الحسابات وغير ذلك من المسائل التي يرى المجلس إدراجها في جدول الأعمال.

تختص الجمعية العمومية بوضع السياسات والتوجهات العامة للجمعية أو الهيئة وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لنظامها الأساسي.

تصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي وبأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية فيما يختص بحل الجمعية أو الهيئة أو بإدخال تعديل في نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو اتحادها أو إدماجها ما لم يرد في النظام نص يشترط أغلبية أكثر من ذلك.

مادة (24)

الاجتماع غير العادي

يجوز لثلث أعضاء الجمعية العمومية لأية جمعية أو هيئة طلب دعوتها لاجتماع غير عادي.

مادة (25)

يعتبر اجتماع الجمعية العمومية للجمعية أو الهيئة قانونياً بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم تتوفر الأغلبية المطلقة يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر

يوماً من تاريخ الاجتماع الأول ويكون الانعقاد فيها صحيحاً بمن حضر من الأعضاء شريطة إلا يقل عددهم عن ثلث أعضاء الجمعية أو الهيئة.

الفصل السادس

الإدماج والاتحاد

مادة (26)

يجوز لجمعيتين أو هيئتين أو أكثر أن تندمجا معاً دون أن يؤثر ذلك على حقوق الآخرين تجاه كل منهما قبل الدمج.

على ممثلي الجمعيات أو الهيئات المندمجة أن يبادروا بتسليم جميع الأموال والمستندات الخاصة إلى الجمعية المندمج فيها.

لا تسأل الجمعية أو الهيئة الجديدة عن التزامات الجمعية أو الهيئة المندمجة فيها إلا في حدود ما آل إليها من أموال تلك الجمعيات وحقوقها من تاريخ الإدماج.

مادة (27)

يجوز لثلاث جمعيات أو هيئات أهلية أو أكثر أن تكون فيما بينها اتحاداً، كما يجوز لهذه الاتحادات أن تشكل فيما بينها اتحاداً عاماً على أن يكون الانضمام إليه طوعياً.

مادة (28)

يجوز لأية جمعية أو هيئة أن تشترك أو تنتسب إلى أية منظمة أو اتحاد عربي أو إقليمي أو دولي خارج الأراضي الفلسطينية، على أن يتم إعلام الجهة ذات الاختصاص بذلك.

مادة (29)

تطبق جميع الإجراءات والأحكام المبينة في هذا القانون على كيفية التسجيل وإجراءاته والأنظمة

الأساسية وبياناتها ونظام العمل فيها بالنسبة لكل اتحاد تم بين مجموعة من الجمعيات والهيئات أو أية جمعيات أو هيئات موحدة تم إنشاؤها وفقاً لأحكامه.

الفصل السابع

الشؤون المالية للجمعيات والهيئات

مادة (30)

يجب أن يكون لكل جمعية أو هيئة موازنة سنوية يشرف عليها أحد المحاسبين القانونيين ما لم تقل مصروفاتها عن (1000) ألف دينار أردني أو ما يعادله بالعمل المتداولة قانوناً وفي كلتا الحالتين يقدم مدقق الحسابات تقريراً عن المركز المالي للجمعية أو الهيئة عن السنة المالية المنصرمة للجمعية العمومية في اجتماعها السنوي لإقراره والمصادقة عليه.

مادة (31)

على الجمعية أو الهيئة أن تودع أموالها النقدية باسمها لدى مصرف أو مصارف معتمدة من قبلها وعليها أن تخطر الوزارة المختصة عن جهة الإيداع ولا يجوز للجمعية أو الهيئة الاحتفاظ لديها برصيد نقدي يزيد عن مصروف شهر واحد.

مادة (32)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون يحق للجمعيات والهيئات تلقي مساعدات غير مشروطة لخدمة عملها.

مادة (33)

للجمعيات والهيئات جمع التبرعات من الجمهور أو من خلال إقامة الحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية أو غير ذلك من وسائل جمع الأموال للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها وذلك بعد إشعار الوزارة المختصة.

الفصل الثامن

الجمعيات الخيرية والهيئات الأجنبية

مادة (34)

وفقاً لأحكام القانون:

لأية جمعية أو هيئة أجنبية أن تتقدم بطلب للوزارة لفتح فرع أو أكثر لها في الأراضي الفلسطينية للقيام بأية خدمات اجتماعية شريطة أن تتسجم هذه الخدمات مع مصالح الشعب الفلسطيني وتطلعاته على أن يتضمن طلب التسجيل، اسم الجمعية أو الهيئة الأجنبية ومركزها الرئيسي وعنوان وأسماء مؤسسيها وأعضاء مجلس إدارتها وأغراضها الأساسية وأسماء المسؤولين عن الفرع المنوي إنشاؤه وجنسياتهم وكيفية التصرف بالأموال الخاصة بالفرع عند حله أو تصفية أعماله أو انسحابها بما لا يتجاوز الشهرين من تاريخ قبول الطلب.

تقوم الوزارة بالاستئناس برأي وزارة التخطيط والتعاون الدولي فيما يتعلق بطلب تسجيل الجمعية أو الهيئة الأجنبية.

مادة (35)

على المسؤولين عن أي فرع من فروع الجمعيات أو الهيئات الأجنبية أن يبلغوا الوزارة بكل تغيير يطرأ على البيانات الخاصة بالفرع الذي يديرونه وذلك خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ التغيير.

مادة (36)

يقدم كل فرع من فروع الجمعيات أو الهيئات الأجنبية للوزارة تقريراً سنوياً عن أعماله بما في ذلك المبالغ التي أنفقها في تنفيذ أعماله.

مادة (37)

تحل الجمعية في الحالات التالية:

صدور قرار من الجمعية العمومية بحل الجمعية ويجب أن يبلغ القرار فور صدوره للوزارة. إذا لم تباشر أعمالها الفعلية خلال العام الأول من تاريخ تسجيلها ما لم يكن التوقف ناشئ عن ظروف قاهرة خارجة عن إرادة الجمعية أو الهيئة، وفي هذه الحالة يلغى تسجيلها من قبل الوزارة بعد إنذارها بذلك خطياً.

إذا ثبت مخالفتها لنظامها الأساسي مخالفة جوهريّة ولم تصحح أوضاعها خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ إنذارها خطياً بذلك من قبل الوزير أو الدائرة.

مادة (38)

في حالة صدور قرار من الوزير بإلغاء تسجيل أية جمعية أو هيئة يجب أن يكون القرار مسبباً وخطياً، ويحق للجمعية أو الهيئة الطعن فيه أمام المحكمة المختصة.

إذا ما تم الطعن في قرار حل الجمعية أو الهيئة أمام المحكمة المختصة يجوز للجمعية أو الهيئة مواصلة عملها لحين صدور قرار قضائي مؤقت أو نهائي بتوقيفها عن عملها أو حلها.

مادة (39)

بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون إذا حلت الجمعية أو الهيئة يعين لها مصفٍ بأجر ويقوم بجرد أموالها ومحتوياتها حيث يجري التصرف فيها طبقاً لما هو مذكور في نظامها الأساسي وإذا لم يذكر النظام كيفية التصرف في أموالها تقوم الوزارة بتحويل أموال الجمعية أو الهيئة المنحلة إلى الجمعيات والهيئات ذات الغاية المماثلة مع مراعاة معاشات ومكافآت وحقوق موظفي الجمعية المنحلة وتكون مستثناة من الإحالة. في حالة حل الجمعية أو الهيئة تؤول جميع ممتلكاتها النقدية والعينية إلى جمعية فلسطينية مشابهة لها في الأهداف تحدد من قبل الجمعية أو الهيئة المنحلة. في جميع الأحوال يجب أن تتفق أموال وممتلكات الجمعية أو الهيئة المنحلة وفقاً لأغراضها داخل حدود الأراضي الفلسطينية.

الفصل التاسع

أحكام عامة وانتقالية ختامية

مادة (40)

مع مراعاة الأحكام الواردة في هذا القانون فإن من واجب الجمعيات والهيئات التي تقدم خدمات مهنية خاصة تطبيق تعليمات التسجيل المهنية التي تحددها الوزارات المختصة.

مادة (41)

لا يجوز وضع اليد على أموال أية جمعية أو هيئة أو إغلاق أو تفتيش مقرها أو أي من مراكزها وفروعها إلا بعد صدور قرار من جهة قضائية مختصة.

مادة (42)

تعتبر جميع الجمعيات والهيئات القائمة قبل نفاذ هذا القانون مسجلة رسمياً على أن تقوم بتوفيق أوضاعها وفق أحكامه خلال مدة أقصاها تسعة أشهر من تاريخ نفاذه وإلا اعتبرت مخالفة لأحكام القانون العام.

مادة (43)

يلغى قانون الجمعيات الخيرية العثماني الصادر في 29 رجب 1327 هجرية، وقانون الجمعيات الخيرية رقم 33 لسنة 1966 بشأن الجمعيات والهيئات الاجتماعية والمعمول بهما في فلسطين، وكل ما يخالف أحكام هذا القانون.

مادة (44)

على الوزير إعداد النماذج وإصدار اللوائح اللازمة لتنفيذ أحكام هذا القانون.

مادة (45)

على جميع الجهات كل فيما يخصه، تنفيذ أحكام هذا القانون، ويعمل به بعد ثلاثين يوماً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة غزة بتاريخ 2000/1/16 ميلادية

الموافق 9 شوال 1420 هجرية

ياسر عرفات

رئيس اللجنة التنفيذية

لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

ملحق 1.3 نموذج إعلان في صحيفة القدس حول دعوة الجمعيات لأعضائها لتسديد اشتراكات بتاريخ 2-2-2008 و 2008/1/21م


إعلان
(١٩)٢/٣٥

**للسادة و السيدات أعضاء الهيئة العامة
لجمعية أصدقاء المريض - الخليل**

تتقدم الهيئة الإدارية لجمعية أصدقاء المريض /
الخليل بشكرها لأعضاء الهيئة العامة الذين قاموا
بتسديد الاشتراكات الخاصة بعضوية الهيئة العامة،
وتعلن للإخوة الأعضاء الذين لم يسددوا اشتراكاتهم
ان باب تسديد الاشتراكات سيبقى مفتوحا حتى
نهاية دوام اليوم الذي يسبق يوم الانتخابات.
علما انه سيتم تحديد موعد الانتخابات في
وقت لاحق.

الهيئة الإدارية للجمعية


**جمعية أصدقاء مرضى التلاسيميا
فلسطين**
دعوة لأعضاء الهيئة العامة

يرجى من كافة أعضاء الهيئة العامة لجمعية أصدقاء
مرضى التلاسيميا العمل على تجديد اشتراكهم
وتسديد رسوم العضوية المترتبة على ذلك حتى موعد
اقصاه 2008/2/15م كل في فرع او من خلال الجمعية
على العنوان التالي:

**رام الله / عمارة برج الساعة / ميدان المغتربين ،
الطابق السادس**

هاتف رقم : 02-2966334 ، فاكس : 02-2980367

الهيئة الادارية

(١٤)١/٢١٦

ملحق 1.4 : جدول: توزيع المنظمات غير الحكومية حسب برامجها بشكل عام
والبرنامج الرئيسي لكلٍ منها (شليبي، 2001) .

البرنامج الرئيسي		جميع البرامج		البرنامج
النسبة المئوية	عدد المؤسسات	النسبة المئوية	عدد المؤسسات	
20.4	180	40.2	354	أنشطة الطفولة
12.3	108	33.0	291	مساعدات خيرية
1.6	14	4.8	42	رعاية مسنين
0.5	4	5.8	51	تنظيم الأسرة
10.2	90	56.2	495	ثقافية علمية أدبية
2.8	25	11.8	104	تنمية ريفية
1.0	9	6.2	55	إغاثة
0.9	8	3.9	34	البيئة والمياه
4.9	43	25.7	226	خدمات صحية
2.6	23	8.6	76	حقوق الإنسان
4.4	39	10.7	94	رعاية المعاقين
3.5	31	26.4	233	التأهيل والتدريب المهني
1.8	16	17.0	150	قضايا المرأة
3.4	30	35.4	312	تعليمية وتربوية
1.5	13	12.5	110	أنشطة دينية
2.0	18	9.2	81	أنشطة بحثية
0.6	5	5.7	50	أنشطة دعاوية
22.7	200	30.0	264	أنشطة شبابية ورياضية
3.0	26	6.7	59	برامج أخرى
%100	881			المجموع

ملحق 5.1



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

مبادئ وتطبيقات الحكم الصالح في المنظمات غير الحكومية التنموية الفلسطينية
العاملة في المناطق الريفية في المحافظات الشمالية والجنوبية

استمارة مقابلة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

إشراف الدكتور: عبد الرحمن الحاج إبراهيم

حزيران - 2007

تأتي هذه الاستمارة ، كأداة لقياس الدور الذي تلعبه الهيئات المرجعية ومجالس الإدارة في تسيير أعمال الجمعيات الأهلية العاملة في فلسطين ، تم إعداد هذه الاستمارة لأغراض الدراسة والبحثي ، كما وان هذه الاستمارة تخضع لمبدأ السرية التامة . لذا ترحو الباحثة التعاون من اجل إنجاز هذه الدراسة، مع الشكر لمساهمتكم في إنجاز هذا البحث

الباحثة

سناء قصراوي

1. معلومات عامة عن المؤسسة

- 1.1 إسم المؤسسة (إختياري):
- 2.1 تاريخ التأسيس :
- 3:1 عنوان المؤسسة (إختياري):
- 4.1 الصفحة الكترونية : 5.1 البريد الالكتروني :
- 5.1 موقع العمل :

(1 المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) (2 المحافظات الجنوبية (غزة) (3 كل ماذكر

7.1 مجال العمل: (1 التعليم (2 الصحة (3 الزراعة (4 البيئة

(5 الديمقراطية وحقوق الانسان (6 قروض نسوية وإستشارات (7 التمكين وبناء القدرات

(8 الارشاد النفسي (9 غير ذلك

8.1 الفئة المستهدفة من أنشطة الجمعية :

(1 الشباب (2 النساء (3 الأطفال (4 المزارعين (5 الفقراء (6 المسنين (7 ذوي احتياجات

خاصة (8 جميع ماذكر (9 أخرى(حدد/ي)

.....

2. البند الثاني : الهيئة المرجعية للجمعية

٢.١ هل يوجد هيئة مرجعية للجمعية؟ (1 نعم (2 لا (إذا كان الجواب لا إنتقل الى البند 3 (

٢.٢ ماهو نوع هذه الهيئة المرجعية : (1 هيئة عمومية (2 مجلس أمناء

3.2 عدد الأعضاء في الهيئة المرجعية سنة 2007 ؟

(1 الكلي (2 الذكور..... (3 الإناث

4.2 كم عدد أعضاء الهيئة المرجعية :

(1 سنة التأسيس (2 بعد 5 أعوام من التأسيس.....

5.2 متى تجتمع الهيئة المرجعية :

(1 مرة واحدة سنوياً (2 كل سنتين (3 (4 غير ذلك، حدد/ي

.....

6.2 هل هناك التزام من أعضاء الهيئة المرجعية بتسديد إشتراكات العضوية ؟

(1 نعم (2 لا (3 لاأدري

7.2 عدد المسددين إشتراكاتهم خلال العام 2005

8.2 عدد المسددين إشتراكاتهم عام 2006

9.2 هل تشارك الهيئة المرجعية ب :

(1 وضع السياسات العامة للمؤسسة (2 إنتخاب مجلس الإدارة

(3 إقرار الخطط الإستراتيجية والمصادقة عليه (4 غير ذلك ، أذكر/ ي

.....

10.2 هل يوجد لدى الجمعية خطط لتفعيل دور أعضاء الهيئة المرجعية :

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

11.2 إذا كان نعم ، كيف يتم ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

12.2 هل يوجد لدى المؤسسة أي أنشطة تستهدف الهيئة المرجعية لتشجيعهم على المشاركة ببرامج

ومشاريع الجمعية ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

13.2 هل يتم إطلاع الهيئة المرجعية على التقارير المالية في المؤسسة ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحيانا

14.2 إذا كان الجواب نعم يتم ذلك من خلال :

(1 الاجتماعات (2 المراسلات (3 جميع ماذكر

15.2 إذا كان من خلال الاجتماعات :

(1 سنويا (2 كل سنتين (3 في نهاية الدورة الإنتخابية (4 غير ذلك حدد/ي.....

16.2 هل لدى الجمعية أي آليات لإستقطاب أعضاء جدد للهيئة المرجعية ؟

(1 نعم (2 أحيانا (3 لا .

17.2 هل يوجد طلب إنتساب لعضوية الهيئة العامة في الجمعية :

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

18.2 هل يتضمن طلب الانتساب (الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) ؟

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

19.2 هل قامت الجمعية بعقد ورش عمل تحديد إحتياجات يشارك فيها أعضاء من الهيئة العامة ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا .

- 20.2 تقوم الجمعية بعقد ورش عمل لتقييم مشاريع وبرامج المؤسسة بمشاركة .
- (1 العاملون في الجمعية (2 أعضاء مجلس الادارة (3 أعضاء الهيئة العامة (4 خبراء خارجيين .

3 . البند الثالث : مجلس الإدارة

- 1.3 كم عدد أعضاء مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي للجمعية ؟
(1 7 (2 9 (3 11 (4 13
- 2.3 عدد أعضاء مجلس الإدارة الحالي ؟
- 3.3 هل حدث أي تغيير في عدد أعضاء مجلس الإدارة الحالية ؟
(1 نعم (2 لا (إذا كان الجواب لا إنتقل الى البند 7.3)
- 4.3 متى حدث ذلك التغيير : / / م .
- 5.3 ذلك بسبب ؟ (1 وفاة أحد الأعضاء (2 إستقالة (3 تجميد العضوية .
- 6.3 عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الادارة، إن حدث ذلك
- 7.3 مدة الدورة الإنتخابية لكل مجلس إدارة ؟
(1 سنتين (2 3 سنوات (3 4 سنوات (5 غير ذلك
- 8.3 عدد الدورات الإنتخابية منذ تأسيس الجمعية حتى الآن ؟
- 9.3 تاريخ الدورة الإنتخابية الحالية ؟
- 10.3 عدد النساء الأعضاء في مجلس الإدارة ؟
- 11.3 هل هناك نسبة محددة في النظام الأساسي للمشاركة النسوية ؟
(1 نعم (2 لا
- 12.3 هل يوجد لدى الجمعية أنشطة تستهدف إستقطاب النساء تحديداً ؟
(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
- 13.3 إذا كان الجواب نعم ؟ كيف يتم ذلك
.....
.....
.....
- 14.3 هل سبق وان ترأس مجلس الإدارة امرأة ؟
(1 نعم (2 لا (3 لا أدري

- 15.3 إذا كان الجواب نعم ، كم مرة حصل ذلك
- 16.3 هل بلغ في إحدى الدورات الإنتخابية أن كانت نسبة النساء في مجلس الإدارة 50% فأكثر ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري
- 17.3 هل هناك شروط او معايير إختيار لأعضاء مجلس الإدارة ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري .
- 18.3 إذا كان الجواب نعم ، أذكرها / يها ؟
-
-
-
- 19.3 العوامل المؤثرة في إنتخاب مجلس الإدارة في الجمعية ؟
- 1 (الإنتماء الحزبي (2 الإنتماء العائلي (3 السمعة الحسنة (4 المهنية
- 5 (الدرجة العلمية (6 غير ذلك أذكر/ي
- 20.3 هل يحق لأعضاء مجلس الإدارة الترشح لأكثر من دورة إنتخابية واحدة ؟
- 1 (نعم (2 لا (إذا كان الجواب لا انتقل الى بند 3.28).
- 21.3 إذا كان نعم ، كم عدد الدورات الإنتخابية التي يحق له/ها الترشح لها ؟
- 22.3 هل يحق لرئيس مجلس الإدارة وفق النظام الأساسي للجمعية، أن يتأسر مجلس الإدارة لأكثر من مرة واحدة ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري .
- 23.3 إذا كان الجواب نعم ، كم عدد الدورات التي يحق له أن يتولى فيها نفس المنصب:
- 24.3 هل يحق لأمين السر وفق النظام الأساسي أن يتولى أمانة السر لأكثر من مرة واحدة ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري
- 25.3 إذا كان الجواب نعم ، كم مرة يحق له ذلك
- 26.3 هل يحق لأمين الصندوق أن يتولى أمانة الصندوق لأكثر من دورة إنتخابية واحدة ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري
- 27.3 إذا كان الجواب نعم ، كم مرة يحق له ذلك ؟
- 28.3 هل تتفد الجمعية برامج تمكين لأعضاء مجلس الإدارة ؟
- 1 (دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
- 29.3 هل يعقد مجلس الإدارة اجتماعات ؟
- 1 (نعم (2 لا (3 لا أدري
- 30.3 إذا كانت الجواب نعم ، هل الإجتماعات هي ؟
- 1 (شهرياً (2 كل شهرين (3 كل 3 شهور (4 كل 6 شهور
- 31.3 تاريخ آخر ثلاث إجتماعات مجلس الإدارة في الجمعية :

1).....(2).....

.....

- 32.3 هناك إلتزام من أعضاء مجلس الإدارة بحضور الإجتماعات ؟
(1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا .
- 33.3 من يعد جدول أعمال إجتماع مجلس الإدارة ؟
(1) المدير التنفيذي (2) أمين السر (3) الرئيس (4) نائب الرئيس (5) غير ذلك .
- 34.3 من الذي يوجه الدعوة الى إجتماعات مجلس الإدارة ؟
(1) المدير التنفيذي (2) أمين السر (3) الرئيس (4) نائب الرئيس (5) غير ذلك
- 35.3 هل يحضر المدير التنفيذي إجتماعات مجلس الإدارة بانتظام ؟
(1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا .
- 36.3 هل يتمتع المدير التنفيذي بحق التصويت داخل إجتماعات مجلس الإدارة ؟
(1) نعم (2) لا
- 37.3 هل يشارك مجلس الادارة في إعداد و كتابة مقترحات المشاريع ؟
(1) نعم (2) لا (3) أحيانا
- 38.3 هل يعمل مجلس الادارة على تجنيد الأموال للجمعية ؟
(1) نعم (2) لا (3) أحيانا
- 39.3 هل يشارك مجلس الادارة في توسيع دائرة العلاقات مع المانحين
(1) نعم (2) لا (3) أحيانا .
- 40.3 هل يشرف مجلس الادارة على تطبيق النظام الأساسي للجمعية ؟
(1) نعم (2) لا (3) أحيانا .
- 41.3 مجلس الادارة يشارك في تعيين ؟
(1) المدير العام والموظفين المراتب العليا في الجمعية (2) كافة العاملين في الجمعية (3) لا شيء مما ذكر .
- 42.3 خطط العمل يتم إعتمادها من :
(1) المدير العام (2) مجلس الادارة (3) غير ذلك
- 43.3 السياسات المالية تعتمد من : (1) المدير العام (2) مجلس الادارة (3) غير ذلك

4. البند الرابع : الوثيقة البرنامجية

1.4 هل يوجد لدى المؤسسة وثيقة برنامجية (رؤية ، رسالة ، أهداف) .

1.4.1 رؤية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

رسالة	1.4.2	(1) نعم	(2) لا	(3) لا أدري
أهداف	1.4.3	(1) نعم	(2) لا	(3) لا أدري

2.4 هل الوثيقة البرنامجية مفتوحة لجميع العاملين في الجمعية ؟

(1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3.4 من شارك في وضع الوثيقة البرنامجية للجمعية ؟

1.3.4 الهيئة التأسيسية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

2.3.4 الهيئة المرجعية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3.3.4 مجلس الإدارة (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

4.3.4 العاملين (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

5.3.4 خبراء خارجيين (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

4.4 هل تم إجراء أي تعديلات أو تطوير على الوثيقة البرنامجية ؟

(1) نعم (2) لا (3) لا أدري

5.4 إذا كان الجواب نعم ، من شارك في إجراء هذه التعديلات ؟

1.5.4 الهيئة المرجعية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

2.5.4 مجلس الإدارة (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3.5.4 العاملين (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

4.5.4 خبراء خارجيين (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

5.5.4 غير ذلك / أذكر.....

6.4 تم إجراء التعديل على الوثيقة البرنامجية بسبب ؟

1.6.4 متطلبات وشروط الممول (1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا

2.6.4 إحتياجات المجتمع المحلي (1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا

3.6.4 تحقق أهداف الجمعية (1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا

4.6.4 غير ذلك أذكر/ي.....

7.4 عند إجراء أي تعديلات أو تطوير على الوثيقة البرنامجية يتم المصادقة عليها من قبل :

1.7.4 مجلس الإدارة (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

2.7.4 العاملون في الجمعية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

3.7.4 الهيئة المرجعية (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

4.7.4 مجلس خبراء خارجيين (1) نعم (2) لا (3) لا أدري

8.4 هل تمتلك الجمعية خطة إستراتيجية شاملة ؟

(1) نعم (2) لا (3) لا أدري إنتقل الى بند

9.4 من الذي شارك في صياغة هذه الخطة :

1.9.4 مجلس الإدارة (1) دائما (2) غالبا (3) أحيانا (4) نادرا (5) إطلاقا

- 2.9.4 العاملون في الجمعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 3.9.4 الهيئة المرجعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 4.9.4 خبراء خارجيين (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 10.4 هل الخطة تتسجم مع الوثيقة البرمجية للجمعية ؟ (1 نعم (2 لا (3 نوعاً ما
 11.4 الفترة الزمنية لهذه الخطة ؟

(1 6 شهور (2 سنة واحدة (3 3 سنوات (4 5 سنوات

5. البند الخامس : اللوائح و الهياكل التي تنظم عمل الجمعية

1.5 الهيكل التنظيمي :

- 1.1.5 هل يوجد للجمعية هيكل تنظيمي ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 2.1.5 هل الهيكل التنظيمي مفتوح لجميع الموظفين؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 3.1.5 هل يوجد وصف وظيفي واضح لكل مسمى وظيفي؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 4.1.5 هل يتم تحديد المسمى الوظيفي عند تعيين الموظف ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 5.1.6 هل يوجد عقود عمل مكتوبة لجميع العاملين في الجمعية ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 6.1.5 هل تستخدم الجمعية دليل خاص بالنظم المالية والإدارية ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 7.1.5 هل تستخدم الجمعية دليل الموظفين في تنظيم العلاقة مع الموظفين ؟
 (1 نعم (2 لا (3 لا أدري

2.5 النظم المالية :

- 1.2.5 هل يوجد تقارير مالية سنوية ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 2.2.5 هل تنشر هذه التقارير سنوياً ؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 3.2.5 يوجد في المؤسسة ؟ (1 محاسب (2 دائرة مالية (3 لاشيء مما ذكر
 4.3.5 من يعمل على إعداد هذه التقارير ؟
 1.4.3.5 الدائرة المالية (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 2.4.3.5 المدير التنفيذي (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 3.4.3.5 أمين الصندوق (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 4.4.3.5 منسق كل مشروع (1 نعم (2 لا (3 لا أدري
 5.4.2.5 غير ذلك ، أذكر/ي

5.2.5 التقارير المالية السنوية يصادق عليها من ؟

- 1.5.2.5 المدير التنفيذي للجمعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

2.5.2.5 مجلس الإدارة (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

3.5.2.5 الهيئة المرجعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

4.5.2.5 غير ذلك اذكر/ي.....

6.2.5 توزع التقارير المالية على الهيئة المرجعية مع الدعوى لعقد الاجتماع للمصادقة عليها ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

7.2.5 تعرض التقارير المالية على الهيئة المرجعية من خلال الاجتماع السنوي

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

8.2.5 تعرض التقارير المالية للمصادقة عليها في المؤتمر الانتخابي لدورة جديدة فقط ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

9.2.5 هل تعرض التقارير المالية على :

5.9.8.1 وزارة الداخلية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

5.9.8.2 وزارة الاختصاص (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

10.2.5 أذكر/ي وزارة الاختصاص

11.2.5 هل يتم تلقي تغذية راجعة من قبل الوزارة جهة الاختصاص على التقارير

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

12.2.5 هل هناك إشراف حقيقي وفعلي من قبل وزارة الاختصاص على الأنشطة المالية للجمعية

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

13.2.5 هل تمكنت الجمعية من إقامة مشاريع مدرة للدخل ؟ (1 نعم (2 لا (3 لأدري

14.2.5 هل هذه المشاريع تتسجم مع رؤية وأهداف المؤسسة ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

15.2.5 تستفيد الفئة المستهدفة من هذه المشاريع :

(1 بشكل مباشر (2 غير مباشر (3 لاتستفيد نهائياً

3.5 التدقيق المالي الخارجي :

1.3.5 هل يوجد تدقيق مالي خارجي على أنشطة الجمعية المالية ؟

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

2.3.5 هل يوجد مدقق حسابات خارجي لتدقيق حسابات الجمعية ؟

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

3.3.5 من يقوم بإختيار مدقق الحسابات الخارجي :

1.3.3.5 مجلس الإدارة (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

- 2.3.3.5 المدير المالي (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 3.3.3.5 المدير التنفيذي (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 4.3.3.5 الهيئة المرجعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا
 5.3.3.5 الممولون (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

4.3.5 هل يتم التعامل مع المدقق الخارجي ؟

- (1 أقل من ثلاث سنوات (2 ثلاث سنوات متتالية (3 أكثر من ثلاث سنوات
 (4 مدقق حسابات معتمد لدى الجمعية .

5.3.5 هل تعتمد الجمعية الحسابات المنفصلة لكل مشروع ؟

- (1 نعم (2 لا (3 لأدري

6.3.5 هل تعتمد الجمعية حساب موحد لكافة البرامج و المشاريع ؟

- (1 نعم (2 لا (3 لأدري

4.5 المتابعة والتقييم لأنشطة الجمعية :

1.4.5 هل يوجد داخل الجمعية نظام متابعة وتقييم لأنشطة وبرامج الجمعية ؟

- (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

2.4.5 عملية المتابعة والتقييم : (1 شاملة (2 جزئية

3.4.5 عملية المتابعة والتقييم : (1 داخلية (2 خارجية (3 كل ماذكر

4.4.5 يشارك في عملية المتابعة و التقييم الداخلية :

1.4.4.5 المدير التنفيذي : (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

2.4.4.5 مجلس الإدارة (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

3.4.4.5 الهيئة المرجعية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

4.4.4.5 العاملون في المؤسسة (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

5.4.5 عملية المتابعة والتقييم الداخلية تنفذ ؟ (1 ربع سنوية (2 نصف سنوياً (3 سنوياً

(4 كل سنتين (5 عند إنتهاء كل مشروع .

6.4.5 هل تخضع الجمعية لعملية التقييم الخارجي؟ (1 نعم (2 لا (3 لا أدري

7.4.5 يشارك فيها :

1.7.4.5 هيئة الرقابة العامة : (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

2.7.4.5 وزارة الاختصاص (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

3.7.4.5 وزارة الداخلية (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

4.7.4.5 مقيم خارجي (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

5.7.4.5 الممولين (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

8.4.5 عملية التقييم الخارجي تتفد (1 ربع سنوية (2 نصف سنوياً (3 سنوياً (4 كل سنتين (5 عند إنتهاء كل مشروع .

9.4.5 عملية المتابعة والتقييم تتم بناء على ؟

1.9.4.5 وجود بند في النظام الأساسي يوجب وجود نظام للمتابعة والتقييم :

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

2.9.4.5 بناء على طلب من الهيئة المرجعية للجمعية :

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

3.9.4.5 بناء على شروط الممولين (1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

10.4.5 هل تقوم الجمعية بعمل تقييم أداء للعاملين ؟

(1 نعم (2 لا (3 لا أدري (إذا كان الجواب لا ، لا أدري إنتقل الى بند 6.5) .

11.4.5 الفترة الزمنية للتقييم ؟ (1 نصف سنوي (2 سنوياً (3 سنتين (4 غير ذلك

12.4.9 من ينفذ التقييم :

11.4.9.1 المدير العام او التنفيذي (1 نعم (2 لا (3 أحيانا

11.4.9.2 مجلس الادارة (1 نعم (2 لا (3 أحيانا

11.4.9.3 المسؤول المباشر (1 نعم (2 لا (3 أحيانا

12.4.5 ينفذ التقييم على : (1 كل العاملين (2 بعض العاملين

6.5 نشر المعلومات :

1.6.5 هل يوجد في الجمعية قرار معتمد ومصادق عليه من مجلس الادارة لنشر المعلومات حول

انشطتها وبرامجها ؟ (1 نعم (2 لا (لا أدري

2.6.5 هل يوجد في الموازنة المالية السنوية بند خاص بنشر المعلومات ؟

(1 نعم (2 لا (3 لا أدري

5.6.5 هل تتفد الجمعية ورش عمل ولقاءات مع أفراد المجتمع المحلي لتسويق برامجها ومشاريعها ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

1.5.6.5 تتعد هذه اللقاءات مركزية ؟

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

2.5.6.5 تتعد في المحافظات المختلفة

(1 دائما (2 غالبا (3 أحيانا (4 نادرا (5 إطلاقا

7.6.5 هل يوجد للجمعية موقع إلكتروني خاص بها ؟

(1 نعم (2 لا (إذا كان الجواب لا إنتقل الى البند 9.6.5

1.7.6.5 متى تم إنشاءه ؟ / / م .

8.6.5 هل يوجد لدى الجمعية موظف خاص لتحديث الموقع ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

9.6.5 هل تلجأ المؤسسة الى شراء بث إذاعي للإعلان عن نفسها وأنشطتها ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

10.6.5 هل تلجأ المؤسسة الى شراء بث تلفزيوني للإعلان عن نفسها وأنشطتها ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

11.6.5 إذا كان الجواب نعم ، من خلال (1 المحطات المحلية (2 الفضائية الفلسطينية .

12.6.5 هل تشتري الجمعية مساحات في الصحف للإعلان عن نفسها وأنشطتها ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

13.6.5 هل تشتري الجمعية مساحات إعلانية في الأماكن العامة للإعلان عن نفسها ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

14.6.5 تقوم الجمعية بنشر معلومات حول برامجها من خلال توزيع الملصقات ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

15.6.5 تقوم الجمعية بتوزيع نشرات دورية حول برامجها ومشاريعها ؟

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

16.6.5 تصدر الجمعية تقارير سنوية حول أنشطتها وبرامجها

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

17.6.5 تصدر التقارير باللغة

(1 العربية (2 الإنجليزية (3 2+1

18.6.5 تنشر هذه التقارير للعموم

(1 نعم (2 لا (3 أحياناً

19.6.5 هل يوجد لدى الجمعية مسؤول إعلامي متخصص يهتم بالجانب الإعلامي ؟

(1 نعم (2 لا (3 لأدري

ملاحظة :

* الرجاء تزويدنا باي نشرات عن برامج الجمعية والتقرير السنوي حول أنشطة الجمعية إذا أمكن .

** الرجاء تزويدنا بأسماء أعضاء مجلس الإدارة الحالي .

ملحق (1.6) قائمة المحكمين للإستبانة

أ.د. إياد البرغوثي	مدير عام مركز رام الله لدراسات حقوق الانسان
د. عزمي الشعبي	مدير عام الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان
أ. بصري صالح	وكيل مساعد التطوير و التخطيط - وزارة التعليم العالي
أ. ريما الكيلاني	مدير عام التعليم الخاص - وزارة التعليم العالي
أ. شادية أبو الزين	قائم بأعمال مدير دائرة الزراعة جهاز الإحصاء المركزي
د. نادر سعيد	مدير عام مركز أرواد

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	التوزيع النسبي لأشكال الفساد في المنظمات الأهلية حسب رأي المبحوثين	32
2.2	التوزيع النسبي لرأي المبحوثين حول العوامل المؤثرة في إختيار أعضاء الهيئات العامة.....	33
1.3	يوضح المحاور الرئيسي للاستبيان	36
2.3	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب نوع الخدمات التي تقدمها	41
3.3	توزيع العينة حسب المقرات الرئيسية للجمعيات والهيئات الأهلية التتموية	42
4.3	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب الفئة المستهدفة	43
1.4	توزيع العينة حسب العوامل المؤثرة في إختيار أعضاء مجلس الإدارة	70
2.4	توزيع العينة حسب إقامة مشاريع مدرة للدخل في الجمعيات	81

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب سنة التأسيس	39
2.3	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب موقع العمل	40
1.4	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب نوع الهيئة المرجعية	46
2.4	التوزيع النسبي للعينة حسب عدد أعضاء الهيئة المرجعية سنة التأسيس	47
3.4	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب عدد أعضاء الهيئة المرجعية عام 2007 ...	48
4.4	التوزيع النسبي لعينة المبحوثين حسب عدد الإناث الأعضاء في الهيئات المرجعية .	49
5.4	التوزيع العينة حسب وجود آليات استقطاب أعضاء جدد للهيئات المرجعية	50
6.4	توزيع العينة حسب وجود آليات لإستقطاب النساء للهيئات المرجعية	51
7.4	توزيع العينة حسب وجود طلب إنتساب لعضوية الجمعية	52
8.4	توزيع العينة حسب وجود الوثيقة البرنامجية في طلب الإنتساب لعضوية الجمعيات .	53
9.4	التوزيع العينة حسب إجتماع الهيئات المرجعية العادي.....	54
10.4	توزيع العينة حسب التزام أعضاء الهيئة المرجعية بتسديد اشتراكات العضوية	55
11.4	توزيع العينة حسب مهام الهيئات المرجعية في الجمعيات	56
12.4	توزيع العينة حسب إطلاع الهيئات المرجعية على التقارير المالية السنوية	57
13.4	توزيع العينة حسب الفترة الزمنية لإطلاع الهيئات المرجعية على التقارير المالية ..	57
14.4	توزيع العينة حسب مشاركة الأطراف المختلفة بورش عمل لتقييم برامج وأنشطة الجمعية.....	59
15.4	توزيع العينة حسب مشاركة الهيئات المرجعية في ورش عمل تحديد إحتياجات	60
16.4	توزيع العينة حسب وجود خطط في الجمعية لتفعيل دور الهيئات المرجعية	61
17.4	توزيع العينة حسب وجود مجالس إدارة في الجمعيات	63
18.4	توزيع العينة حسب مجموع عدد الأعضاء في مجالس إدارة الجمعيات	64
19.4	توزيع العينة حسب الفترة الزمنية لكل دورة إنتخابية للجمعية	65
20.4	توزيع العينة حسب المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة	66
21.4	توزيع العينة حسب حجم المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة	67
22.4	توزيع العينة حسب تولي امرأة رئاسة مجالس الإدارة في الجمعيات	68

68	توزيع العينة حسب عدد مرات تولي المرأة رئاسة مجالس إدارة الجمعيات	23.4
69	توزيع العينة حسب وجود بند في النظام الداخلي يحدد المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة.....	24.4
72	توزيع العينة حسب إلزام الجمعيات بالموعد المحدد لانتخابات مجالس الإدارة	25.4
73	توزيع العينة حسب عدد الدورات الانتخابية المتتالية التي يحق للعضو الترشح بها في مجالس إدارة الجمعيات	26.4
74	توزيع العينة حسب تولي المناصب الإدارية الرئيسة من قبل العضو نفسة لأكثر من مرة واحدة في الجمعيات	27.4
75	توزيع العينة حسب إلزام مجالس الإدارة بعقد إجتماعات دورية	28.4
76	توزيع العينة حسب إنتظام إجتماعات مجالس الإدارة زمنياً	29.4
76	توزيع العينة حسب إلزام أعضاء مجالس الإدارة بحضور الإجتماعات	30.4
77	توزيع العينة حسب إعداد جدول الأعمال في إجتماعات مجالس الإدارة	31.4
79	توزيع العينة حسب مشاركة المدير العام في إجتماعات مجالس الإدارة	32.4
80	توزيع العينة حسب حق المدير العام في التصويت على قرارات مجالس الإدارة ...	33.4
80	توزيع العينة حسب مشاركة مجالس الإدارة في توفير الدعم المالي للجمعية	34.4
82	توزيع العينة حسب وجود الوثيقة البرنامجية في الجمعيات	35.4
83	توزيع العينة حسب مشاركة الأطراف المختلفة في وضع الوثيقة البرنامجية	36.4
84	توزيع العينة حسب مشاركة الأطراف المختلفة في التعديل على الوثيقة البرنامجية .	37.4
85	توزيع العينة حسب دور الهيئة المرجعية ومجلس الإدارة في المصادقة على التعديلات على الوثيقة البرنامجية.....	38.4
89	توزيع العينة حسب إعداد تقارير مالية سنوية في الجمعيات	39.4
90	توزيع العينة حسب نشر التقارير المالية السنوية للعموم	40.4
91	توزيع العينة لمشاركة أمين الصندوق بإعداد التقارير المالية	41.4
92	توزيع العينة حسب مصادقة الهيئات المرجعية على التقارير المالية السنوية	42.4
93	توزيع العينة حسب وجود مدقق حسابات خارجي في الجمعيات	43.4
94	التوزيع النسبي حسب مشاركة الهيئات المرجعية في إختيار مدقق حسابات الجمعية.....	44.4
96	توزيع العينة حسب وجود بند في النظام الأساسي خاصة بالمتابعة والتقييم	45.4
97	توزيع العينة حسب تنفيذ عملية المتابعة والتقييم في الجمعيات	46.4

98	توزيع العينة حسب الجهات التي تطلب إجراء عملية التقييم والمتابعة.....	47.4
99	توزيع العينة حسب الأطراف المشاركة في عملية التقييم والمتابعة.....	48.4
100	توزيع العينة حسب خضوع الجمعية للإشراف من وزارة الإختصاص.....	49.4
101	توزيع العينة حسب مشاركة المموليين في تقييم المشاريع التي يمولونها.....	50.4
103	توزيع العينة للعينة حسب توفر الإجراءات التي تعكس الشفافية الداخلية في الجمعيات.....	51.4
104	توزيع العينة حسب وجود سياسات خاصة بنشر المعلومات في الجمعيات.....	52.4
106	توزيع العينة حسب إستخدام الجمعيات للموقع الإلكتروني لنشر المعلومات.....	53.4
107	توزيع العينة حسب إستخدام وسائل الإعلام لنشر المعلومات عن الجمعيات.....	54.4
108	توزيع العينة للعينة حسب إستخدام المطبوعات في نشر المعلومات.....	55.4

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	قائمة الجمعيات والهيئات الأهلية التتموية عينة الدارسة.....	127
2.1	قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية	130
3.1	إعلان في صحيفة القدس دعوة لتسديد إشتراكات بتاريخ 2-2-2008.....	145
4.1	جدول توزيع المنظمات غير الحكومية حسب برامجها بشكل عام والبرنامج الرئيسي لكل منها	146
5.1	الإستبانة	147
6.1	قائمة بأسماء محكمين الإستبانة	159

فهرس المحتويات

الموضوع	الرقم
الإهداء	أ
إقرار	ب
شكر وعرفان	ج
التعريفات	د
المختصرات	ز
الملخص بالعربية	ح
الملخص بالإنجليزية (Abstract)	ي

الفصل الأول: الإطار النظري وخلفية الدراسة

1.1	خلفية البحث	1
2.1	أهمية الدراسة	2
3.1	المشكلة البحثية	2
4.1	مبررات الدراسة	2
5.1	أهداف البحث	3
6.1	أسئلة البحث	3
7.1	استعراض عام لفصول البحث	4

الفصل الثاني: المجتمع المدني في فلسطين: النشأة والمفهوم

1.2	نشأة مفهوم المجتمع المدني وتطورة	7
2.2	المجتمع المدني الفلسطيني	11
3.2	نشأة وتطور المنظمات الأهلية الفلسطينية	12
1.3.2	مرحلة ما قبل الانتداب البريطاني على فلسطين (النصف الثاني من القرن التاسع عشر لغاية 1918)	12
2.3.2	مرحلة الانتداب البريطاني ونهوض الحركة الوطنية (1918-1948)	13

15	 مرحلة مابعد النكبة (1948 – 1967)	3.3.2
16	 مرحلة ما بعد قيام منظمة التحرير الفلسطينية (1965-1982)	4.3.2
16	 مرحلة التنمية من أجل الصمود والمقاومة (1982-1992)	5.3.2
17	 مرحلة مابعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية	6.3.2
18	 رؤى واستراتيجيات وبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية	4.2
	أثر قيام السلطة الفلسطينية على رؤى واستراتيجيات المنظمات الأهلية الفلسطينية	1.4.2
19	 قبل قيام السلطة الفلسطينية	
20	 أدوار وبرامج المنظمات الأهلية الفلسطينية	2.4.2
20	 البنى التنظيمية للمنظمات الأهلية	3.4.2
21	 قراءة في قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية	5.2
22	 تشكيل الجمعية العمومية وصلاحياتها.	1.5.2
23	 مجلس الإدارة	2.5.2
25	 المواد والسجلات الواجب حفظها في الجمعيات	3.5.2
25	 الشؤون الإدارية والمالية	4.5.2
26	 التسجيل	5.5.2
27	 الحكم الصالح في المنظمات الأهلية الفلسطينية	6.2
27	 تعريف الحكم الصالح	1.6.2
29	 مبادئ ومعايير الحكم الصالح	2.6.2
30	 قراءة في استطلاعات الرأي حول الحكم الصالح في المنظمات الفلسطينية	3.6.2
	دراسات سابقة	4.6.2

الفصل الثالث : منهجية الدراسة : إجراءاتها ، أدواتها

35	 منهج وأدوات البحث	1.3
35	 الأساليب البحثية	2.3
36	 أداة الدراسة	3.3
36	 تحكيم ومراجعة الاستبانة	4.3
37	 تحليل البيانات	5.3
37	 حدود ومجتمع الدراسة	6.3

38	 حجم العينة في مجتمع الدراسة	7.3
39	 خصائص العينة	8.3

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

45	 مقدمة	1.4
45	 واقع الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية التنموية الفلسطينية	2.4
46	 الهيئات المرجعية ونوعها	1.2.4
47	 حجم العضوية في الهيئات المرجعية	2.2.4
49	 عضوية الإناث في الهيئات المرجعية	3.2.4
50	 توسيع المشاركة المجتمعية من خلال زيادة حجم العضوية في الهيئة المرجعية	3.4
50	 استقطاب أعضاء جدد في الهيئات المرجعية	1.3.4
51	 إستقطاب النساء في الهيئات المرجعية	2.3.4
52	 وجود طلب انتساب لعضوية الهيئات المرجعية في الجمعيات	3.3.4
53	 دور الهيئة المرجعية في إدارة الجمعيات و الهيئات الأهلية الفلسطينية	4.4
53	 اجتماعات الهيئات المرجعية في الجمعيات الأهلية	1.4.4
55	 التزام الهيئات المرجعية بتسديد اشتراكات العضوية السنوية	2.4.4
56	 دور الهيئة المرجعية في وضع السياسات العامة وانتخاب مجلس الإدارة	3.4.4
57	 مراجعة الهيئات المرجعية للتقارير المالية السنوية والمصادقة عليها	4.4.4
58	 مشاركة الهيئات المرجعية بورش عمل تنفذها الجمعية لتقييم برامجها مشاريعها	5.4.4
60	 مشاركة الهيئات المرجعية في تحديد احتياجات الجمعية	6.4.4
61	 تفعيل الهيئات المرجعية وتمكينها من إدارة الجمعيات	7.4.4
62	 مجالس الإدارة	5.4
62	 وجود مجالس إدارة منتخبة من الهيئات المرجعية لإدارة شؤون الجمعيات ...	1.5.4
63	 حجم العضوية في مجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية	2.5.4
64	 مدة الدورة الانتخابية لمجالس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية	3.5.4
65	 المشاركة النسوية في إدارة الجمعيات والهيئات الأهلية	4.5.4
65	 المشاركة النسوية في عضوية مجلس الإدارة الحالي	1.4.5.4
67	 المشاركة النسوية في عضوية مجالس الإدارة خلال دورة حياة الجمعية	2.4.5.4

68	تولي المرأة رئاسة مجلس إدارة الجمعية	3.4.5.4
69	المشاركة النسوية حسب النظام الأساسي للجمعيات	4.4.5.4
70	الوصف العام لانتخابات مجلس الإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية	5.5.4
71	العوامل المؤثرة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	1.5.5.4
71	التزام الجمعيات بإجراء انتخابات مجلس الإدارة في الموعد المحدد	2.5.5.4
73	عدد مرات الترشيح المسموح به لعضوية مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي	3.5.5.4
74	اجتماعات مجلس الإدارة	6.5.4
75	تنظيم اجتماعات مجالس الإدارة في الجمعيات	1.6.5.4
76	التزام أعضاء مجلس الإدارة بحضور الاجتماعات الدورية	2.6.5.4
77	إعداد جدول اجتماعات مجالس الإدارة	3.6.5.4
78	دور الإدارة التنفيذية العليا في اجتماعات مجالس الإدارة	4.6.5.4
80	دور مجلس الإدارة في توفير مصادر الدعم المالي	7.5.4
81	أقامة مشاريع مدرة للدخل تساهم في ديمومة واستمرارية عمل الجمعيات	8.5.4
82	الوثيقة البرنامجية	6.4
82	امتلاك الجمعيات والهيئات الأهلية الوثيقة البرنامجية	1.6.4
83	صياغة الوثيقة البرنامجية	2.6.4
84	إجراء تعديلات على الوثيقة البرنامجية	3.6.4
85	المصادقة على تعديلات الوثيقة البرنامجية	4.6.4
88	النظم الإدارية والمالية في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية	7.4
88	الشفافية المالية	1.7.4
88	التقارير المالية السنوية	1.1.7.4
89	إعداد التقارير المالية السنوية	1.1.1.7.4
89	نشر التقارير المالية السنوية	2.1.1.7.4
90	دور مجالس الإدارة في إعداد التقارير المالية السنوية	3.1.1.7.4
91	دور الهيئات المرجعية في مراجعة ومصادقة التقارير المالية السنوية	4.1.1.7.4
93	التدقيق المالي الخارجي	2.1.7.4
93	اختيار مدقق حسابات خارجي للتدقيق على الأمور المالية في الجمعية	1.2.1.7.4
94	المساءلة في عمل الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية التنموية	2.7.4
94	المتابعة والتقييم الداخلي في الجمعيات والهيئات الأهلية التنموية	1.2.7.4

96	وجود بند في النظام الأساسي حول المتابعة والتقييم لبرامج ومشاريع الجمعية	1.1.2.7.4
	الأطراف المشاركة في عملية المتابعة والتقييم في الجمعية على برامج وأنشطة الجمعية	2.1.2.7.4
97		
99	التقييم الخارجي على أداء الجمعية	2.2.7.4
100	دور الجهات الرسمية في الإشراف على أنشطة الجمعية	1.2.2.7.4
101	مشاركة الجهات الممولة في تقييم المشاريع التي يمولونها	3.2.2.7.4
102	الشفافية في نشر المعلومات في جمعيات وهيئات العمل الأهلي	3.7.4
104	الشفافية الداخلية	1.3.7.4
104	الشفافية الخارجية	2.3.7.4
105	السياسات والإجراءات التي تمكن من نشر المعلومات	3.3.7.4
105	وجود سياسات داخل الجمعيات خاصة بنشر المعلومات	4.3.7.4
105	الإجراءات المتبعة في نشر المعلومات	5.3.7.4
105	الموقع الإلكتروني	1.5.3.7.4
106	ملاحظات على المواقع الإلكترونية لجمعيات عينة الدراسة	2.5.3.7.4
107	استخدام وسائل الإعلام في نشر المعلومات	3.5.3.7.4
	استخدام المطبوعات في نشر المعلومات (الملصقات والنشرات الدورية، والتقارير السنوية)	4.5.3.7.4
108		
109	الخلاصة	8.4

110 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

110	الاستنتاجات	1.5
117	التوصيات	2.5
121	المراجع	
127	الملاحق	
160	فهرس الجداول	
161	فهرس الأشكال	
164	فهرس الملاحق	
165	فهرس المحتويات	

