

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

نحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي  
في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً"

إسماعيل أحمد خليل العدارية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433هـ / 2011 م

نحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي  
في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً"

إعداد:

إسماعيل أحمد خليل العدارية

بكالوريوس الإدارة والريادة / جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف الدكتور: عزمي الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية  
المستدامة- جامعة القدس

إجازة الرسالة

نحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي  
في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً"

إعداد الطالب: إسماعيل أحمد خليل العدارية  
الرقم الجامعي : 20811709

المشرف : الدكتور عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 27 / 10 / 2011 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسماؤهم وتواقيعهم:

- 1 - رئيس لجنة المناقشة : د. عزمي الأطرش ..... التوقيع .....
- 2 - ممتحناً داخلياً : د. عبد الوهاب الصباغ ..... التوقيع .....
- 3 - ممتحناً خارجياً : د. عبد الرحمن التميمي ..... التوقيع .....

## الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لنعمة الإسلام، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهاديها إلى طريق العلم والإيمان.

إلى من هم أكرم منا جميعاً ... إلى شهداء فلسطين  
إلى القابعين خلف القضبان ... إلى أسرى الحرية  
إلى وطني الكبير ... فلسطين  
إلى روح والدي ... طيب الله ثراه  
إلى والدتي الغالية ... أطل الله في عمرها  
إلى زوجتي وأبنائي الأعتاء  
إلى إخوتي وأخواتي جميعاً...  
أهدي هذا الجهد المتواضع ...

سائلاً العلي القدير أن يعلمنا ما ينفعنا، وأن ينفعنا بما علمنا إنه نعم المولى ونعم القدير

إسماعيل أحمد خليل العدارية

## إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، في التنمية الريفية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية- القدس، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

إسماعيل أحمد خليل العدارية

التاريخ: 2012 / 5 / 5

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأمّمني بالصبر، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل عزمي الأطرش المشرف على هذه الدراسة على ما بذله من جهد وإرشاد ووقوفه إلى جانبي ومساعدتي في إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والعرافان إلى جميع أساتذة برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس على ما يقدموه من جهد وإرشاد لطلبتهم.

والشكر والتقدير أيضاً إلى كافة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وزودوني بأرائهم ومقترحاتهم المفيدة، كما أتقدم بالشكر إلى لجنة مناقشة الرسالة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأخ خالد منصور مسئول العمل الجماهيري في الإغاثة الزراعية لما قدمه من مساعدة وتسهيلات لإجراء هذه الدراسة.

كما أتوجه بالعرفان والتقدير إلى جميع الأصدقاء والزلاء الذين مدوا يد العون و المساعدة خلال مراحل العمل المختلفة، كما أتقدم بالشكر إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء "احمد، رناد، روند، محمد، بشار" لما قدموه من مساعدة في طباعة وإنجاز هذه الدراسة.

ختاماً أسأل الله العليّ القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

إسماعيل أحمد خليل العدارية

## التعريف بمصطلحات الدراسة

**المؤسسات غير الربحية** : القطاع الثالث، النظام الثالث، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع المستقل، والمنظمات الطوعية الخاصة، والقطاع الأهلي، والنظام الخيري، والقطاع الخفي، ومنظمات التغيير الإنساني، الجمعيات الأهلية، مجموعة من المصطلحات التي تعبر عن نفس الظاهر. (أفندي، 2001)

**المنظمات غير الربحية** : هي تلك المنظمات التي تؤسس لتحسين وإصلاح المجتمع، من خلال إرشاد الإستخدام المناسب للموارد، وتوفير السلع والخدمات، هذه المنظمات لا تهدف لتحقيق الربح الشخصي أو المكسب، ولهذا فهي غير ملزمة بتوزيع أرباح أو هذا لا يعني عدم القيام بأنشطة تحقق لها الأرباح ومساعدتها في إنجاز مهمتها. (سويدان، البرواري، 2009)

**التنمية المستدامة** : هي تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وترتكز على ثلاثة مرتكزات أساسية: التطور الإقتصادي، والتوازن البيئي، والعدالة الإجتماعية. (سويلم، 2008)

**الضفة الغربية** : هي سلسلة جبال وسط فلسطين، وتتكون من ثلاثة كتل جبلية أساسية وهي جبال نابلس، وجبال القدس، وجبال الخليل، وتنتهي في شمال منطقة بئر السبع وتقع بين السهل الساحلي في الغرب وحدود الأردن في الشرق. (البيدري، وآخرون، 1990)

**الإغاثة الزراعية** : مؤسسة أهلية "منظمة غير حكومية" رياضية لا تهدف إلى الربح وتعمل في مجال التنمية الريفية وحماية البيئة وتحسين أوضاع المرأة، وتقديم الإرشاد والتوعية والدعم والخدمات والإستشارات المتميزة للفرد والتجمعات والمؤسسات العاملة في ذات المجال معتمدين على المشاركة الفاعلة العريضة للفئات المستفيدة وتنمية وتطوير كفاءات الخبراء والعاملين في المؤسسة في سبيل تنمية مجتمع فلسطيني مدني ديمقراطي. (الإغاثة الزراعية، 2008)

**التمويل الخارجي "الزراعي"** : هو التمويل الذي يحصل عليه المزارع من خارج ماله أو مدخراته أو مدخرات عائلته أو من خارج رأسماله المخصص للزراعة، أو من غير أرباحه في السنوات السابقة. ويشمل التمويل الخارجي المهلة التي تمنحها للمزارع عند شراء المستلزمات الزراعية، سواء باستخدام نظام الشيكات أو بدونه، أو من خلال قروض يحصل عليها من النظام المالي الرسمي وغير الرسمي، أو من خلال منح يحصل عليها من برامج محلية وأجنبية وفق مبدأ مشاركة المنتفعين بنسبة من تكلفة التمويل المقدم للمزارع. (صبري، 2008)

**التمويل الخارجي** : هي الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية وإما أن تكون من مصادر حكومية أو شبه حكومية لتأمين الخدمات الحيوية للمجتمع الفلسطيني، وله أكثر من تسميه ومنها: التمويل الأجنبي، التمويل الدولي، المساعدات الدولية، المساعدات الأجنبية.

## المختصرات

أيما وردت المختصرات أدناه، وفي أي جزء، أو فصل من هذه الرسالة، فإنها تعني وتدل على المفاهيم التي تقابلها في الشرح أدناه:

الرقم	المختصر	الدلالة
1	ماس	: معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطينية.
2	تطوير	: مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
3	بانوراما	: المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع.
4	شراكة	: الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر.
5	بيسان	: مركز بيسان للبحوث والإنماء.
6	أمان	: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، رام الله.
7	أمان	: المركز العربي للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة، الأردن
8	تسامح	: مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان.

## ملخص الدراسة

يكمّن الهدف من إجراء هذه الدراسة التعرف إلى أهمية التمويل المحلي، والتمويل الذاتي لإستدامة المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية، وفرص الحصول عليه، والآثار الإيجابية المترتبة على توفير التمويل المحلي في تحفيز أنشطة المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية.

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين تموز / 2010 م - آب / 2011 م، وتم أخذ الإغاثة في الضفة الغربية كنموذج للمؤسسات غير الربحية، وبلغ عدد الموظفين التي حددتهم إدارة الإغاثة الزراعية لأجراء الدراسة عليهم (34) موظفاً لمن لهم علاقة مباشرة بالتمويل وموضوع الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بجمع المعلومات باستخدام الإستبانة ومراجعة الأدبيات السابقة، في حين استُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: إن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "منخفضة"، كما أظهرت النتائج إن المعوقات التي تواجه الإغاثة للحصول على التمويل المحلي جاءت بدرجة "متوسطة"، وعن أهم المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي تمثلت في: (الوضع الإقتصادي الفلسطيني المتردي).

كما قيّم الباحثون أهمية إعتقاد الإغاثة على التمويل المحلي جاءت بدرجة "كبيرة"، كما أن مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي جاءت بدرجة "كبيرة"، وعن أهم فقرات مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي تمثلت: (يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على الإقتصاد الفلسطيني).

كما أظهرت النتائج إن مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "متوسطة"، وعن أهم مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة تمثلت في: (المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي) بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج إن أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة الأنشطة جاءت بدرجة "كبيرة"، كما أكدت الدراسة إن أوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، وعن أهم أوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة تمثلت في: (يوجد معايير للإنفاق الأمثل) بدرجة كبيرة جداً.

ومن أهم التوصيات: ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الإستدامة الذاتية لها مما يكفل تراجع دور الإعتقاد على التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية. وتفعيل دور القطاعات الفلسطينية الثلاثة: المؤسسات غير الربحية والقطاع الخاص والقطاع الحكومي، لرسم سياسة وطنية واضحة

ومتينة تضمن إستراتيجية قادرة على توظيف كافة الجهود والطاقات. وإيلاء الإغاثة الزراعية اهتماماً رسمياً بجميع أشكاله لضمان سلامة أداؤها وقدرتها على الاستمرارية على أن يتم التعامل معها كجزء من مقدرات الشعب الفلسطيني وواجب وطني يجب الحفاظ عليه. وإجراء دراسات مماثلة في بعض المؤسسات غير الربحية والتي لها دور تنموي مهم، ولها أنشطة في مجالات مختلفة ومتنوعة، حتى نتحقق من النتائج والتوصيات في هذه الدراسة. وضرورة إهتمام الحكومة الفلسطينية، بالمؤسسات غير الربحية الفلسطينية وذلك من خلال: إعادة تفعيل دور وزارة المنظمات الأهلية الفلسطينية. وإعادة النظر في القوانين المعمول بها في الضفة الغربية والتي تخص المؤسسات غير الربحية. والعمل على تثقيف وتوعية المجتمع الفلسطيني بما يخص هذه المؤسسات غير الربحية لإظهار أهميتها ودورها.

## **About the sustainability of non-profit organizations away from the external funding In the West Bank / "agricultural relief model"**

### **Abstract**

The objective of this study is to highlight the significance of the local funding in the sustainability of the non-profit organizations in the West Bank, the opportunities of getting it, and the positive impact of the local funding in enhancing the activities of the non-profit organizations in the West Bank.

This study was done between the periods of (July 2010 – August 2011) in the West Bank. The Agricultural Relief in the West Bank was taken as a model of the non-profit organizations. 34 employees who are related to the funding process were chosen by the agricultural relief to conduct the study. The researcher used the descriptive methodology and he gathered the related data by using questionnaires and reviewing some previous researches. He also used SPSS program in analyzing and processing the data.

The results of the study: the resources of the sustainable local funding and the opportunities of getting it for the activities of the agricultural relief in the West Bank are very low. The obstacles facing the Relief getting local funding in medium level the main cause was the (Palestinian deteriorating economical situation).

The dependence of the agricultural relief on local funding in the West Bank was evaluated as very significant. Also, the sustainability of the non-profit organizations when the external funding is no longer available was evaluated as highly big. Discontinuity of the external funding affects the Palestinian economy.

The results highlighted the self-financing resources and its effects on the sustainability of the agricultural relief activities in the West Bank. The most important resources are the income generating projects. The self-financing was evaluated as very significant to the sustainability of the agricultural relief services. The study emphasized on the optimal spending for the sustainability of the agricultural relief activities. The study also highlighted that there are standards for the optimal spending in the Agricultural Relief.

It is important to focus on the income generating projects which grant its own sustainability and decrease the dependence on the external funding. The researcher emphasized on activating the roles of the three Palestinian sectors: the non –profit organizations, the private and public sectors so as to outline a clear solid national policy that employs all the efforts and energies of the agricultural sector.. The Agricultural Relief should have an official attention with all its forms to grant its sustainability and to deal with it as part of the Palestinian potentials. It is important to conduct similar studies in some non-profit organizations which have a significant development role and different activities in different fields in order to check the accuracy of the results and the recommendations of this study. The Palestinian government and these who are responsible should take care of the Palestinian non-profit organizations through: activation of the role and activities of the Palestinian local organizations and revising the laws that related to the non-profit organizations in the West Bank. It is also important to shed the lights on the significance of the non-profit organizations in the development process.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

يتناول هذا الفصل مبررات البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهدافه البحث، فرضيات البحث، هيكلية البحث.

#### 1.1 مقدمة

تلعب المؤسسات غير الربحية دوراً مهماً وريادياً في العملية التنموية داخل المجتمع الفلسطيني، مكملةً دور مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه المنظمات الأهلية بين مؤسسات السلطة الفلسطينية وأفراد المجتمع، وذلك من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دور المؤسسات غير الربحية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً. (قصراوي، 2009)

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ونشوء أشكال أولية من المؤسسات المركزية فإن دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لم يتضاءل، وازداد عدد هذه المنظمات من نحو 930 منظمة في العام 2000 إلى نحو 1.500 في العام 2007، وأصبح واضحاً أن تطور بنية إدارة فلسطينية مركزية لم ينف، لا بل ولم يقلل من الحاجة للخدمات التي توفرها مؤسسات المجتمع المدني. (Tartir, 2009)

تتلخص المبررات التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع البحث بالآتية: الدور الذي لعبته المؤسسات غير الربحية الفلسطينية النشطة مهنيًا (الإغاثة الزراعية نموذجاً) فيما يتعلق بتقديم الخدمات، والمعلومات، والتذبذب المستمر للتمويل الخارجي والتوتر في علاقة تلك المنظمات مع الممولين، ومدى الحاجة الماسة لهذه المؤسسات في الاستمرارية والديمومة والعطاء والبناء التنموي الفلسطيني، والوضع السياسي

والاقتصادي التنموي والاجتماعي المتردي في الضفة الغربية والذي يؤثر سلباً على عمل وأداء المؤسسات غير الربحية الفلسطينية الفاعلة، وازدياد الضغوط الدولية وبعض منظمات الأمم المتحدة الممولة وذات العلاقة على السلطة الفلسطينية بملاحقة بعض هذه المؤسسات وتجفيف منابع التمويل الخارجي لها، بالإضافة إلى الضغوطات والإجراءات الإسرائيلية المتتابة والتعسفية ضد هذه المؤسسات غير الربحية، ولدورها الريادي في المجتمع المدني الفلسطيني خلال سنوات الانتفاضة الأولى والثانية، والدور التكاملي بين السلطة الفلسطينية والمؤسسات غير الربحية الفلسطينية.

لقد قام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة بإجراء العديد من الدراسات، والأبحاث، التي تناولت جوانب معينة من المؤسسات غير الربحية، ولأهمية دورها التنموي والريادي وما صاحبها من تطورات وانتقادات عديدة فيما يتعلق بعملها، وقد تناولت الدراسات موضوع المؤسسات غير الربحية بشكل خاص نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المنطقة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى إمكانية استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية، وتم دراسة هذا الموضوع من خلال التركيز على الإغاثة الزراعية كنموذج للدراسة.

## 3.1 مبررات الدراسة

تتلخص الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع البحث فيما يأتي :

- الدور الذي لعبته المؤسسات غير الربحية الفلسطينية النشطة مهنيّاً فيما يتعلق بتقديم الخدمات، والمعلومات، ومختلف الأنشطة.
- تذبذب التمويل الخارجي والتأرجح في علاقة بعض تلك المنظمات مع الممولين، ومدى الحاجة الماسة لبعض هذه المؤسسات في الاستمرارية والديمومة والعطاء والبناء التنموي الفلسطيني .
- الضغوطات والإجراءات الإسرائيلية المتتابة والتعسفية ضد بعض هذه المؤسسات غير الربحية، لدورها في المجتمع المدني الفلسطيني خلال سنوات الانتفاضة الأولى والثانية بشكل خاص.
- الدور التكاملي بين السلطة الفلسطينية والمؤسسات غير الربحية.
- زيادة الوعي لفتح أفاق للمؤسسات الناشطة في هذا المجال للخروج من حالة الارتهان للأجندات الخارجية.
- ندرة الدراسات حول موضوع الدراسة حسب حدود معرفة الباحث.
- رغبة ذاتية لفهم ماهية السبل لاستدامة هذه المؤسسات.

## 4.1 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة الحالية في أنها تبحث موضوعاً مهماً في المؤسسات غير الربحية وهو التعرف إلى استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي، وحرص الباحث استجلاء فرص استدامة المؤسسات غير الربحية وفتح أفق لدراسات جديدة مستقبلاً، وتنشيط فعاليات وعمل هذه المؤسسات، بالإضافة لقلّة الدراسات في المكتبة الفلسطينية وحاجتها إلى أبحاث ميدانية كمية وكيفية عميقة، تتفاعل مع المتطلبات الملحة، وتضع الأسس العلمية للارتقاء بالمؤسسات اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً وثقافياً، وسعيّاً من الباحث لأن تكون هذه الدراسة مرجعاً للمهتمين في مجال المؤسسات غير الربحية وذلك بما ستكشفه من معلومات حول موضوع الدراسة.
- الأهمية التطبيقية: الإسهام في البحث عن حلول للمشكلات الناتجة في حالة انقطاع التمويل الخارجي عن المؤسسات غير الربحية، وكيفية اعتمادها على المصادر المحلية والذاتية في التمويل والاستدامة، وخروج هذه المؤسسات من حالة الارتهاق للأجندات الخارجية ما أمكن.
- إن موضوع الدراسة من المواضيع الأولى في فلسطين - في حدود علم الباحث- التي تناولت استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي، وهذا يُعد إثراءً لصانعي القرار في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وإضافة علمية جديدة للمكتبات الفلسطينية.
- توجد لدى الباحث رغبة حقيقية لدراسة واقع حال تمويل المؤسسات غير الربحية الفلسطينية على وجه الخصوص، وذلك لمعرفة مدى قدرة هذه المؤسسات على الاستدامة والاستمرارية في حالة انقطاع التمويل الخارجي عنها وما هي البدائل؟ خاصة أنها تلامس قضية الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية والظروف الاستثنائية التي تعمل بها هذه المؤسسات، والضغوطات التي تتعرض لها من قبل الممولين.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على التمويل المحلي المستدام (مصادره، معوقاته، أهميته) لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.
- التعرف على التمويل الذاتي المستدام (مصادره وأهميته وفرص الحصول عليه) لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.
- دراسة مدى الاستدامة في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

- دراسة أوجه الإنفاق الأمثل لاستمرار أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية لا بد من طرح الأسئلة الآتية:

### 1.6.1. السؤال الرئيسي:

ما إمكانية استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية ؟

### 2.6.1. الأسئلة الفرعية:

- ما مصادر التمويل المحلي المستدام، وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية ؟
- ما أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية ؟
- ما المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية ؟
- ما مصادر وأهمية التمويل الذاتي لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية، وفرص الحصول عليه في الضفة الغربية ؟
- ما مدى الاستدامة في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية ؟
- ما أوجه الإنفاق الأمثل لاستمرار أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية ؟

## 7.1 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من صحة الفرضيات التالية:

### 1.7.1. الفرضية الرئيسية:

يمكن إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية / الإغاثة الزراعية نموذجاً.

### 2.7.1. الفرضيات الفرعية:

في ظل الظروف الراهنة تساهم المؤسسات غير الربحية في العديد من الانجازات الحيوية التي كان لها الأثر الواضح خلال السنوات السابقة، وعليه يفترض الباحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية ومعوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وأهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر التمويل الذاتي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وأهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وتوقف التمويل الخارجي في الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وأوجه الإنفاق الأمثل في الضفة الغربية.

## 8.1 هيكلية الدراسة

جاءت هيكلية الدراسة مقسمة إلى خمسة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة ومبرراتها وأهدافها وأهميتها وأسئلتها وفرضياتها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة ويحتوي على المباحث الآتية:
  - المبحث الأول: المؤسسات غير الربحية واقع وأهمية.
  - المبحث الثاني: التمويل في المؤسسات غير الربحية.
  - المبحث الثالث: الاستدامة في المؤسسات غير الربحية.
  - المبحث الرابع: الإغاثة الزراعية نشأة وتطور ودور.

- الفصل الثالث: يتناول عرضاً شاملاً لأساسيات الدراسة، كالمنهجية، والإعداد والأدوات، والمجتمع وعينة الدراسة، ومدى اختيار صدق وثبات أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية.
- الفصل الرابع: يحتوي على عرض النتائج وتحليل الإستبانة.
- الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

وأخيراً تم إلحاق الفصول بقائمة أهم المصادر والمراجع، ثم الملاحق ذات الصلة بالدراسة التي رأى الباحث أنها جديرة بإلحاقها بهذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري، والدراسات السابقة

#### 1.1.2. المؤسسات غير الربحية في العالم العربي:

عرفت البلدان العربية تاريخياً أشكالاً عديدة من الجمعيات الأهلية التي تأثرت بالقيم الدينية وعمل الخير ومساعدة الفقراء والمحتاجين، ثم مع تطور الوعي الاجتماعي، وتطور بنى الدول، وهيكلها تطور مفهوم المنظمات الأهلية إلى المنظمات غير الحكومية الأوسع شمولاً، وخلال العقدين الأخيرين ارتفع عدد المنظمات غير الحكومية العربية وتوسعت أنشطتها كماً وكيفاً، وزادت فعاليتها في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (إيجاد فرص العمل، تدريب وتأهيل، تعليم بمختلف مستوياته) الأمر الذي يمكننا من اعتبار هذه المنظمات إحدى وسائل إعادة توزيع الموارد الاقتصادية بما يتلاءم مع النظام الاقتصادي للسوق العربية، كذلك لعبت بعض هذه المنظمات دوراً فعالاً في نشر المفاهيم السياسية الوطنية، ودعم النضال التحرري الوطني، وفي تقديم الخدمات إلى المجتمعات التي أصابها أضرار جراء الحروب والكوارث الطبيعية، إلى جانب ذلك نشأة منظمات غير حكومية تعنى بالدفاع عن حقوق الإنسان وعن الديمقراطية والتعددية السياسية والثقافية.

إن الدول العربية التي تواجه تهديدات خطيرة وتحديات سياسية واقتصادية كبرى تحتاج للنجاح في مواجهة الأخطار والتحديات، وإلى إشراك سائر قوى الوطن ذات المصلحة في هذه المواجهة، وبالتالي فهي بحاجة إلى بناء دولة المؤسسات والقانون، التي من مقوماتها إفساح المجال والتشجيع على تشكيل المنظمات غير الحكومية وتفعيل دورها. (الاتحاد البرلماني العربي، 2005)

#### 2.1.2. أنواع المؤسسات غير الربحية في العالم العربي:

تشير المعطيات المتوفرة إلى وجود (70000) منظمة أهلية عربية، أي وجود عدد ضخم من المبادرات الشعبية والتي يمكن تصنيفها، حسب النشاطات التي تقدمها، إلى أربعة أنواع :

- الجمعيات الخيرية: وتضم مجمل المنظمات الأهلية التي تعمل في مجال العمل الخيري بشكله التقليدي الذي يعتمد صيغة مانح وممنوح، تتراوح نسبة الجمعيات الخيرية بين 34% من مجمل المنظمات الأهلية في مصر، وتصل في سورية إلى نسبة 80%، في حين تصل في الخليج العربي

إلى 95% وتتراوح بقية النسب في باقي الدول العربية بين هاتين النسبتين، إلا أنها وبالمتوسط العام الشكل الأساسي لعمل المنظمات الأهلية العربية.

- منظمات الخدمة والرعاية الاجتماعية: وهي منظمات أهلية تنشط في مجالات اجتماعية عديدة وتقدم خدمات صحية واقتصادية واجتماعية متنوعة كإعانة الأطفال والمرأة والمسنين والأسرة وغيرها.
- منظمات التنمية: وهي نوع جديد من منظمات العمل الأهلي بدأ يتنامى تدريجياً في المجتمعات العربية، يهدف هذا النمط من الجمعيات الأهلية إلى تحقيق التنمية في إطار مجتمع محلي محدد.
- منظمات دفاعية: أي منظمات التأثير والرأي (Advocacy) ومن أمثلتها منظمات حقوق الإنسان، والدفاع عن المرأة وحقوقها، ومنظمات حقوق المعاقين، ومنظمات ظهرت مؤخراً تعنى بالدفاع عن حقوق الأطفال الذين ليس لهم مأوى، إضافة إلى منظمات الدفاع عن البيئة.
- منظمات ثقافية متنوعة: كالجمعيات الأدبية واتحادات الكتاب والفنانين والشعر والقصة والرواية، إضافة إلى منظمات تأهيل وتدريب ومحو الأمية للكبار وغيرها. (أبو حلاوة، 2003)

وبذلك تكون العوامل المشتركة بين المنظمات الأهلية في العالم العربي على اختلاف أنواعها ونشاطاتها غير هادفة للربح أولاً، وهي منظمات غير حكومية ثانياً، وثالثاً تقوم بمبادرات أهلية وشعبية طوعية لتلبية حاجات، أو مطالب اجتماعية، والمشاركة في عملية التنمية.

### 3.1.2. المؤسسات غير الربحية في فلسطين:

نظراً لأهمية دور المؤسسات غير الربحية في فلسطين في توفير خدمات واسعة للمواطنين، تشمل مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، حقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز الأبحاث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة تقدمها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة لتواجه مشكلات الفقر التي أوجدها الاحتلال، بحيث أصبحت تشكل نواة أساسية لعملية البناء والتنمية في ظل الاحتلال الإسرائيلي.

لعبت المؤسسات غير الربحية الفلسطينية ومنذ مطلع القرن الماضي دوراً بالغ الأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، فمنذ نشأتها كانت جزءاً لا يتجزأ من عملية التحرر الوطني والتنمية الوطنية، وبذلك فقد ارتبطت عملية تطور المؤسسات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين، وقد واكب ذلك عملية تطوير مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني، كما واتسمت بروح خلاقية وقدرة على الصمود والعمل في بيئة على درجة بالغة من التعقيد. (الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، 2008)

هناك الكثير من المؤسسات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني التي تعمل على الساحة الفلسطينية بشكل واضح، والتي تعمل كل منها على اختلاف فلسفتها ومبادئها على تقوية الترابط الفلسطيني بين الإنسان الفلسطيني والأرض الفلسطينية من أجل تعزيز الصمود الفلسطيني والرقي والوعي الجماهيري الفلسطيني، والسمو به عن صغائر الأمور، ليدرك المجتمع بشكل جماعي صعوبة الطريق وخطورة المرحلة، والمخطط السياسي والاقتصادي والاجتماعي الخطير، الذي يُرسم لهذا المجتمع، ولهذه الأرض، من قبل الاحتلال، لذلك فإن هذا الدور الأخير يقع على كاهل المؤسسات الأهلية، والنقابات والجمعيات واللجان المختلفة ذات الطابع الطوعي، والتي تتسم بالمبادرة والخدمة العامة، لخدمة وتطوير المجتمع وتميمته، ولا سيما في المجال العلمي والتنموي الذي هو اليوم مثار الجدل في كل المجتمعات التي تهدف إلى اللحاق بركب التقدم والازدهار. (الهيجاوي، 2005)

لقد برزت مؤسسات العمل الخيري، كأداة من أدوات الصمود، والنضال، والتصدي لسياسات التهجير، والاقتلاع، والإبعاد، والضم، والمصادرة، والتشتيت، التي تمارسها سلطات الاحتلال العسكري الإسرائيلية. كما أن التغيرات السكانية وتبدل أنماط الحياة والضغوط الاجتماعية، وغياب السلطة الوطنية، وفقدان الإدارة المركزية للاقتصاد المحلي، ومحاولة السلطات الصهيونية تدمير المؤسسات التي تخدم المجتمع الفلسطيني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، كل هذا أظهر عدداً من المشكلات الاجتماعية لفئات مختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكانت حافزاً لخلق العمل الخيري، إلى جانب غيره من مؤسسات الخدمة العامة، أحد أهم الدعامات الأساسية لصمود المواطنين الفلسطينيين تحت نير سلطات الاحتلال. (الحوارني، 1988)

مما تقدم يتضح بأن المؤسسات غير الربحية الفلسطينية كانت وستبقى أداة من أدوات النضال والصمود والتصدي لسياسات الاحتلال الإسرائيلي، وبذلك ومن خلال قدرتها على الصمود والعمل في هذه البيئة بالغة التعقيد وذلك من خلال دورها المكمل لدور السلطة الفلسطينية في تقديم أفضل الخدمات والتي تهدف إلى اللحاق بركب التقدم والازدهار، ولتكون نواة أساسية لعملية البناء والتنمية وعلى الرغم من التفاوت في قدرات تلك المؤسسات، وفي رؤيتها في إحداث التنمية في فلسطين تبقى إرادة هذه المؤسسات على مواصلة رسالتها، وعلى إحداث مساهمات فعالة في تشكيل المجتمع الفلسطيني.

#### 4.1.2. تعريف المؤسسات غير الربحية:

هناك اتفاق واختلاف في تعريف مفهوم المؤسسات غير الربحية لأنها تأتي من مسميات عديدة ضمن سياقات ثقافية مختلفة، وقد تختلف هذه المسميات حسب المجتمع التي تعمل به، فنجد مسميات القطاع الثالث، النظام الثالث، المنظمات غير الهادفة للربح "NPO"، المنظمات غير الحكومية "NGO"، القطاع المستقل، القطاع غير الهادف للربح، المنظمات التطوعية الخاصة "PVO"، وغيرها وهي تعبر عن نفس الظاهرة، ويختلف المسمى من دولة لأخرى ومن منطقة لأخرى، فنجد مصطلح المنظمات غير الحكومية "NGO" أصبح أكثر شيوعاً في المنظمات الدولية، ففي المجتمع الأمريكي يأخذ بمصطلح المنظمات

التطوعية الخاصة، أما في دول العالم الثالث فنجد في أمريكا اللاتينية يشيع استخدام اصطلاح التنمية غير الحكومية، وفي أفريقيا نجد مصطلح منظمات التنمية التطوعية، وفي مصر يغلب مفهوم الجمعيات ومصطلح النشاط الأهلي أو منظمات الرعاية الاجتماعية أو التنمية الاجتماعية، كما يسود مصطلح المؤسسات غير الربحية في فلسطين. (سيد، عبد الموجود. 2003)

ويمكن إبراز بعض التعريفات للمؤسسات غير الربحية كما هو آت:

هناك العديد من المصطلحات الأجنبية للتعبير عن المنظمات غير الربحية (NFP) Not for profit organization والمنظمات التي لا تهدف إلى الكسب (NFGO) Not for gain organization والمنظمات التطوعية الخاصة (PVO) Private voluntary organization والمنظمات الحكومية (NGO) Non governmental organization وغيرها من المسميات وهي تلك المنظمات التي تؤسس لتحسين وإصلاح المجتمع، من خلال إرشاد الاستخدام المناسب للموارد وتوفير السلع والخدمات، هذه المنظمات لا تسعى لتحقيق الربح الشخصي أو المكسب، ولهذا فهي غير ملزمة بتوزيع أرباح، وهذا لا يعني عدم القيام بأنشطة تحقق لها الأرباح ومساعدتها في إنجاز مهمتها. (سويدان، البرواري، 2009)

وفقاً لإحدى وثائق الأمم المتحدة الصادرة عام 1994، فإن المنظمة غير الحكومية تمثل كياناً غير هادف للربح، وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين، ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر من الجماعات التي تتعاون معها المنظمة غير الحكومية. (سمك، عابدين. 2002)

كما تُعرف المؤسسات غير الربحية بالقطاع الثالث، والنظام الثالث، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع المستقل، والمنظمات الطوعية الخاصة، والقطاع الأهلي، والنظام الخيري، والقطاع الخفي، ومنظمات التغيير الإنساني، الجمعيات الأهلية، مجموعة من المصطلحات التي تعبر عن نفس الظاهرة، وأكثر هذه التعبيرات شيوعاً في الأدبيات هو "المنظمات غير الحكومية" والتي يقابلها في الحالة المصرية تعبير "الجمعيات الأهلية". (أفندي، 2001)

تعرف تلك المنظمات على أنها التجمعات البشرية التي تضم المتطوعين من خلال الهياكل التنظيمية والخطط والبرامج التي تقدم سلاسل من الخدمات التطوعية والخيرية للمحتاجين والمنتهجين دون مقابل في ضوء مجموعة التشريعات المنظمة للتسجيل والترخيص، ومزاولة المهن التطوعية والخيرية، ونقصد المعنى نفسه لكل من "منظمات المجتمع المدني = المنظمات الأهلية = المنظمات غير الحكومية = المنظمات التطوعية والمنظمات الخيرية والجمعيات الأهلية في جميع الحالات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية بالمدن والقرى". (النجار، 2010)

أما تعريف البنك الدولي، فهي تتضمن العديد من الجماعات والمؤسسات التي تكون مستقلة تماماً أو إلى حد كبير عن الحكومة، والتي لها أهداف إنسانية أو تعاونية بالأساس أكثر من كونها أهدافاً تجارية، إنها وكالات خاصة في الدول تقوم بدعم التنمية الدولية. (سمك، عابدين، 2002)

يُستخدم أيضاً مصطلح "الفاعلون غير الحكوميين" للدلالة على المنظمات غير الحكومية والتي تعرف على أنها "منظمات خاصة تمارس أنشطة تهدف إلى تخفيف المعاناة وتمثيل مصالح الفقراء وحماية البيئة وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية والقيام بالتنمية في المجتمعات" وهي منظمات قائمة على المبادئ وتعتمد بشكل جزئي أو كلي على التبرعات الخيرية والعمل التطوعي وتمثل مبادئ الإيثار والتطوع خصائصها الجوهرية. (Fischer, 2006)

يتضح للباحث برغم من الاختلاف والاتفاق في التسميات والمفاهيم للمؤسسات غير الربحية، والسبب يعود إلى اختلاف ثقافة المجتمعات والثقافات، لكن وبصفة عامة يمكننا أن نحدد سمات وخصائص هذه المؤسسات بالآتية:

- لها هيكل رسمي وتهدف للبقاء.
- كيان غير هادف للربح بشكل عام.
- ليست لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة، وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات حكومية مالية.
- ذاتية الحكم.
- تقديم الخدمات الطوعية والخيرية للمحتاجين دون مقابل.
- لا تباشر نشاطاً سياسياً رغم ما قد يكون لها - بل ربما يجب أن يكون لها - مواقف بشأن بعض القضايا السياسية وخاصة التأثير في السياسات العامة للدولة.
- عدم القيام بالخدمات الشخصية للقائمين على إدارتها.

### 5.1.2. نشأة ومراحل تطور المؤسسات غير الربحية في فلسطين (تقسيم سياسي):

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 لا سيما في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، وقد ظهرت أولى المنظمات الفلسطينية باسم (جمعية الآداب والعلوم) والتي أنشئت في عام 1847م، وأسسها ناصيف اليازجي وبطرس البستاني وكان أعضاؤها من المسلمين والمسيحيين.

- مرحلة ما قبل الانتداب البريطاني: وتمتد هذه الفترة من أوائل الربع الأخير من القرن التاسع عشر إلى أواخر الحرب العالمية الأولى، وقد تميزت المنظمات الأهلية في هذه الفترة باعتبارها جمعيات خيرية ذات طابع طوعي كما كانت بعيدة عن ممارسة العمل السياسي وقليلة العدد.
- 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 تغير في نشاط وميدان عمل هذه الجمعيات، أصبحت تهتم بممارسة العمل السياسي، بعد إدراك الفلسطينيين مطامع اليهود في فلسطين في إنشاء وطن قومي لهم بعد وعد بلفور.
- مرحلة ما بعد النكبة (1948-1967): لقد تركز مضمون العمل الأهلي في الضفة الغربية وقطاع غزة في تلك الفترة على مقاومة جميع مشاريع التوطين، وشكلت قضية اللاجئين، وحق العودة محور العمل السياسي، بالإضافة إلى العمل الإغاثي الخيري.
- مرحلة ما بعد قيام منظمة التحرير الفلسطينية: لقد كان لها الأثر الإيجابي في تفعيل منظمات العمل الأهلي الفلسطيني سواء على صعيد الداخل أو الخارج، فقد عملت على دعم ومساعدة العديد من المنظمات الأهلية مثل: مؤسسة صامد، وبيت الجريح، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- مرحلة التنمية من أجل الصمود والمقاومة (1982-1992): شهدت تطوراً نوعياً وكمياً في عمل ونشاط المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتحديداً في العام 1982، بعد خروجها من لبنان، بحيث أصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة الساحة المركزية للنضال.
- يعود تاريخ العمل الأهلي في فلسطين إلى أواخر العهد العثماني، عندما سنت السلطنة العثمانية قانوناً أصبح يعرف في فلسطين بقانون الجمعيات العثمانية، والذي بموجبه لا زالت تسجل كثير من الجمعيات في مدينة القدس، وفي مناطق 1948، كما شكل مدخلاً لتسجيل غالبية المنظمات الأهلية الفلسطينية الحديثة، والتي بدأت عملها في الثمانينيات من القرن الماضي في الضفة الغربية، إذ كان تسجيل الجمعيات في القدس أسهل منه في الضفة الغربية، في ظل الأوامر العسكرية الإسرائيلية، وقد برزت مع بدايات الانتداب البريطاني مبادرات شعبية وأهلية في المدن الفلسطينية عندما تم تشكيل الجمعيات الإسلامية - المسيحية كنشاط أهلي منظم، في مواجهة الجمعيات واللجان الصهيونية، ونشطت هذه الجمعيات في عمليات التوعية من أخطار الهجرة اليهودية إلى فلسطين، وعمليات الاستيلاء على الأراضي، إضافة إلى نشر التعليم وبناء المدارس، وإنشاء الأندية الشبابية.

(أمان، 2007)

• مرحلة ما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية: لقد أدى قيام السلطة الفلسطينية إلى خلق واقع سياسي واقتصادي جديد، مما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وانحسار أخرى، أما العلاقة التي نشأت بين السلطة الفلسطينية والمنظمات الأهلية فأخذت شكلين هما: الشكل الأول: يمثل العلاقة التنافسية على الدور والمجال والخدمات، وسببها الصراع على التمويل، إذ أن مصادر التمويل الخارجي تناقصت لدى المنظمات الأهلية، الشكل الثاني: تمثل بعلاقة الشراكة والتنسيق ذات طابع قطاعي، وغالباً ما تتم مع المنظمات ذات الإمكانيات الكبيرة. (قصراوي، 2009)

وقد بينت النتائج أن أقدم منظمة عاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة تأسست العام 1907م، كما بينت أن عدد المنظمات القديمة من حيث سنة تأسيسها محدود، إذ أن نسبة المنظمات التي تأسست العام 1948 أو قبله بلغت 3.4% فقط من إجمالي المنظمات في الضفة الغربية وقطاع غزة، أما المنظمات التي تأسست بين العامين 1949-1967، أي فترة الحكم الأردني في الضفة الغربية والحكم المصري في قطاع غزة، فبلغت نسبتها 11.5%، والمنظمات التي تأسست بين العامين 1968-1979 بلغت نسبتها 15.4% وبين العامين 1980-1987 بلغت نسبتها 13.3%، والمنظمات التي تأسست بين العامين 1988-1993، أي في مرحلة الانتفاضة الفلسطينية، فبلغت نسبتها 18.8%، أما المؤسسات التي تأسست العام 1994 ولغاية تنفيذ التعداد منتصف العام 2000، وهي الفترة التي تلت قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، فبلغت نسبتها 37.6%. (ماس، 2001)

يتضح من ذلك بأن المنظمات الأهلية الفلسطينية نشأت منذ زمن بعيد (1847م) ومرت في عدة مراحل ابتداءً بالمرحلة الأولى في عهد الانتداب البريطاني وانتهاءً بمرحلة وجود السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تنامت وازدهرت وعملت بقوة في فترة قيام السلطة الفلسطينية، كما نشطت في عمليات التوعية من أخطار اليهود، إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية وغيرها، وما زالت تعمل جنباً إلى جنب كدور مكمل للسلطة الفلسطينية ودور الوسيط بين السلطة وبين المجتمع الفلسطيني من خلال التعبئة والتأثير لإحداث تغيير ايجابي في جاهزية ودور المجلس التشريعي لإحلال العدالة والديمقراطية والعمل لإحداث التنمية في فلسطين.

### 6.1.2. أنواع ومجالات المؤسسات غير الربحية:

ومن أنواع المؤسسات غير الربحية والتي تنشط في مجالات مختلفة مثل الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة إضافة إلى الاهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الإنسان والطفل وغيرها. (أمان، 2006)

ومن المجالات والبرامج التي تقوم بها المؤسسات غير الربحية:

- برنامج الرعاية الاجتماعية والخدمات التنموية.
- برنامج التعليم غير الرسمي والتوعية الجماهيرية.
- برنامج التطوير المؤسسي وتنمية الموارد البشرية.
- برنامج التعبئة والتأثير وبناء التحالفات.
- برنامج دعم حقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية.
- برنامج خلق فرص عمل. (بيسان، 2004)

يرى الباحث بأن المؤسسات غير الربحية المختلفة في مجال نشاطها عملها وتنوعه فهي تحمل رسالة سامية، وهي تقديم الخدمات والتسهيلات الحياتية اليومية والمستقبلية للمواطن وتسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية وتقديم ما يمكن تقديمه في التعليم والصحة والدفاع عن الحقوق والبيئة والثقافة ... وغيرها في ظل عالم متقدم ومتطور يمكنها من الاستفادة منه، وذلك لمواكبة العلم والمعرفة وللنهوض بالمجتمع المحلي إلى الأفضل.

### 7.1.2. أهداف المؤسسات غير الربحية:

وقد بلورت المؤسسات غير الربحية رؤية واضحة لطبيعة أهدافها، والى فهم دقيق وعميق لأدوارها في هذه المرحلة ومن أهدافها الرئيسية: الإسهام الجاد والحقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة من جهة أخرى، والإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي، والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي، والعمل على بلورة رؤية ونماذج تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع. (بيسان، 2004)

ومن أهداف المؤسسات غير الربحية القيام بالأعمال الخيرية والتطوعية للتخفيف من معاناة الفقراء والمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتفعيل الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية في حدود القوانين المسموح بها في بناء مجتمع مدني متقدم. (النجار، 2010)

يتضح بأن المؤسسات غير الربحية بوجه عام تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف وذلك من خلال العمل في أكثر من مجال وعلى أكثر من صعيد ومن خلال اختيارها أفضل السبل المدروسة والمخططة لمواردها المادية والبشرية، وخلق روح الانتماء لدى المجتمع المحلي ليكون العطاء لدى الأفراد والجماعات بدوافع ذاتية بحتة، بعيداً عن التمييز بين المواطنين بسبب الدين أو الانتماء السياسي أو الجنس أو اللغة أو اللون.

### 8.1.2. أهمية المؤسسات غير الربحية:

● لعب عمل المؤسسات غير الربحية الفلسطينية منذ بدايات القرن العشرين دوراً مهماً في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، من وعي سياسي منظم في مواجهة النشاط المنظم للجمعيات واللجان الصهيونية، كما كان لها أهمية في مواجهة الاحتلال الإسرائيلي، وفي تأكيد الهوية الوطنية الفلسطينية، كما عملت في قطاعات الصحة، والإغاثة، والأسرة، والعمل الزراعي، فكانت أداة فعالة في النشاط الوطني، والمهارات القيادية، التي كان لها الأثر في قيادة الانتفاضة الفلسطينية التي اندلعت عام 1987 وإعداد القادة السياسيين والتنمويين، وهي تطمح إلى دور الشراكة مع السلطة الوطنية الفلسطينية على مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمراقبة. (ماس، 2001)

● إن للمنظمات غير الحكومية أهمية في العملية التنموية حيث أنها المحرك لعجلة التطوير في المجتمع المدني الفلسطيني، كما أشار البنك الدولي بذلك في توصياته حول تعزيز إدارة القطاع العام في الضفة الغربية وغزة التي ستصبح في نهاية المطاف جهة صانعة للقرارات ومخططة ومسهلة ومنظمة لتقديم الخدمات للمنظمات غير الحكومية وللقطاع الخاص. (البنك الدولي، 1999)

● إن للمؤسسات الأهلية أهمية بالغة في الدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة والمهمشة وضمان مصالحها وحقوقها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، كما لها دور إغاثي وخيري و وطني مقاوم، كما برزت أهمية أخرى تتعلق بضرورة التغيير الاجتماعي، أي تغيير العلاقات الاجتماعية، داخل المجتمع الفلسطيني ومن أهميتها ضرورة نشوء ثقافة وقيم جديدة تستند إلى مبادئ الحرية والمساواة والديمقراطية والعدالة واحترام حقوق الإنسان. (بيسان، 2002)

● ومن أهمية المنظمات غير الحكومية العمل على تحقيق التنمية الوطنية وتشجيع المشاركة المجتمعية وتقديم بعض الحلول للأزمات والمشكلات كما في التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية وعلاج أزمات الإسكان وأطفال الشوارع والفقر وبعض السلوكيات الاجتماعية التي تسعى بعض الحكومات الوطنية إلى علاجها أو القضاء عليها. (النجار، 2010)

● وللمؤسسات غير الربحية أهمية في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولها دوراً واضحاً في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الراهنة، ومن الملفت للنظر قدرة هذه المؤسسات على العمل ضمن ظروف معقدة جراء الاحتلال الإسرائيلي، وقدرتها المذهلة على التكيف والأداء المتميز مما كان له بالغ الأثر في استمراره في تقديم الخدمات الأساسية للشعب الفلسطيني. (الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، 2008)

● كما أن للمؤسسات الأهلية الفلسطينية دوراً مهماً في مواصلة دوره في تقديم المساعدات الطارئة والتنموية، والتأثير على السياسات التشريعية والعامّة للسلطة الفلسطينية، وتطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية

وكذلك الموارد البشرية للمؤسسات الأهلية، تشجيع التعاون والتنسيق والتشبيك والتشاور بين مختلف مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والهيئات المانحة وهيئات الأمم المتحدة بغرض ضمان عملية تنمية حقيقية ومثمرة. (مركز تطوير، 2006)

يتضح بأن للمؤسسات غير الربحية أهمية كبرى في الدفاع عن الفئات الضعيفة ومراعاة حقوقها ومصالحها، كما أن لها دوراً مهماً في أحداث الوعي السياسي والنشاط الوطني في فلسطين على وجه الخصوص بسبب الاحتلال الإسرائيلي، والحفاظ على الهوية الوطنية وعلى الأرض والدفاع عنها من خلال التثقيف، ونشر الوعي، وإعداد الكوادر القيادية السياسية والاجتماعية، وما لها من أهمية في مجال العمل الزراعي والصحة والتعليم ... وغيرها.

### 9.1.2. استراتيجيات المؤسسات غير الربحية:

من المهم أن تتبنى المؤسسات غير الربحية استراتيجيات تتسجم مع طبيعة ومضمون المرحلة الانتقالية حيث الربط المحكم ما بين استراتيجيات المقاومة والبناء ومضمون البناء، فقد تتبنى المؤسسات غير الربحية أيضاً إستراتيجية مندمجة، وترتبط بإحكام ما بين التأثير بالسياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري، وتقديم الخدمات والتطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك، ومن هذه الإستراتيجيات:

- إستراتيجية تقديم الخدمات.
- استراتيجية التوعية والتثقيف وبناء الوعي الجماهيري.
- استراتيجية التعبئة والتأثير.
- استراتيجية التطوير المؤسسي والتنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية التشبيك والتنسيق والتعاون والتشاور. (بيسان، 2002)

### 10.1.2. التحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية:

تُبرز الأدبيات مجموعة من التحديات والمشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسات غير الربحية، والتي يمكن بيان أهمها على النحو التالي:

- تقف على رأس هذه التحديات المشاكل المالية التي تواجهها المؤسسات غير الربحية الفلسطينية، فقد أشارت إحصائيات البنك الدولي إلى أن حجم التمويل الكلي للقطاع الأهلي ما بعد اتفاق أوسلو قد انخفض إلى حوالي (60) مليون دولار سنوياً، بعد قيام السلطة الفلسطينية، وهناك سبب آخر يتعلق

بالابتعاد التدريجي للمنظمات الأهلية الفلسطينية عن مرجعيتها، و الارتباط أكثر فأكثر بالجهات المانحة وعدم تطوير خطط مالية للاستمرارية، وتعزيز الاعتماد على الذات من خلال مصادر محلية، ومن التحديات الجسام وجود الاحتلال الإسرائيلي ويشتمل على الإغلاق ووجود مناطق (ب، ج) التي تخضع جزئياً أو كلياً لسلطات الاحتلال الإسرائيلي، مما يعيق عمل المنظمات الأهلية، وخاصة في مجال استصلاح الأراضي وحفر الآبار، وشق الطرق الزراعية وتقديم الخدمات التنموية المختلفة للمجتمع الفلسطيني، ومن المعوقات أيضاً معوقات اجتماعية من أهمها الثقافة السائدة ومجموعة العادات والتقاليد التي تشكل منها الثقافة المحلية وخاصة سيادة قيم العشائرية والحمائلية والفردية، والى وجود التنافس بين منظمات العمل الأهلي بدلاً من التعاون والتشاور والتنسيق. ومعوقات إدارية ومن أهمها ضعف مبادئ الحكم السليم وخاصة غياب رؤية واضحة متفق عليها داخل المؤسسة وغياب أنظمة مالية وإدارية واضحة، وغياب هيكلية إدارية وتنظيمية واضحة لصنع القرارات، وضعف العلاقات ما بين المرجعيات الحاكمة مع الإدارة التنفيذية وعدم وجود لوائح واضحة وشفافة للعمل، ومن المعوقات التي لها علاقة بأداء السلطة الفلسطينية وأجهزتها المختلفة عدم تطبيق قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، وعدم تطوير اللوائح التنفيذية الملائمة، تدخل الأجهزة الأمنية في عمل المنظمات الأهلية، وتعدد المرجعيات الوزارية بالنسبة لمنظمات العمل الأهلي مما أثقل كاهل المنظمات الأهلية في ظل غياب مرجعية قانونية وإدارية ومهنية واضحة وغياب أسلوب تشاوري منتظم مع السلطة الفلسطينية، ومؤسساتها المختلفة سواء المجلس التشريعي أو الوزارات الفنية المتخصصة. كما أن هناك عوائق قانونية هامة أمام العمل الأهلي الفلسطيني من أهمها عدم وجود تشريعات وأنظمة وقوانين ملائمة، لا تتعلق فقط بالعمل الأهلي بالمعنى الضيق بل تتجاوز ذلك لكافة مكونات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومكافحة الفقر والبطالة و الاندماج الاجتماعي، والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للفئات الضعيفة والمهمشة بالمجتمع. (بيسان، 2002)

- حدثت القوانين في الدول العربية بشدة من حرية المؤسسات غير الربحية كي تعطي وزارة الشؤون الاجتماعية السيادة عليها، وقد استنسخت السلطة الفلسطينية تلك القوانين بشكل أو بآخر في عام 1996م التي كسبت شرعيتها الشعبية قبل قيام السلطة بأمد طويل، كما أدى عدم وجود متطوعين ملتزمين، إلى مشاكل إدارية، ومن تأثيرات الافتقار للموارد المالية استخدام مدراء مهنيين، ومدراء غير متفرغين، وعدم وجود الخبرة المؤهلة، كما أن القدرة المنخفضة للمؤسسات غير الربحية في ميادين جمع الأموال، وتعبئة المتطوعين، والتدريب، والعلاقات العامة، والبحث، أن النقص في هذه الميادين الأربعة قد أحدثت سلسلة من العوائق والتحديات. (منتدى الفكر العربي، 2000)

- ومن التحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية ضعف حق التمثيل الرسمي، ومن ثم فإن وضعها الاستشاري لا يسمح لها سوى بتقديم رأي استشاري في القضايا الاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها لا تملك سلطة اتخاذ القرار، علاوة على ذلك فإن علاقتها الرسمية بالأمم المتحدة إنما تقتصر فقط على

اليونسكو، ومن التحديات النمو في عدد وأدوار ومستويات المنظمات غير الحكومية على جميع المستويات يمكن أن يؤدي إلى تضخم تنظيمي داخل هيكلها، حيث تعاني هذه المنظمات من درجة عالية من البيروقراطية، حتى أن بعض ممثلي هذه المنظمات أصبحوا يتصرفون في المؤتمرات الدولية مثل الحكومات والمنظمات الحكومية، ولها ميزانيات تفوق عدداً من الدول، كما أن أحد التحديات الرئيسية يتعلق بقضية المحاسبة، إن التفاعلات بين المنظمات غير الحكومية والحكومات (أو المنظمات الحكومية الدولية)، غالباً ما تصبح التفاعلات غير متكافئة وإنما تتسم بالتبعية، نظراً لأن المنظمات غير الحكومية تكيف مصالحها ورؤاها وفقاً لما يراه مقدمي التمويل.

(سمك، عابدين، 2002)

● رصدت الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان مجموعة من التحديات والاعتداءات التي تعرضت لها المنظمات الأهلية، والتي أثرت على عملها وطريقة ممارستها لنشاطاتها ومنها: اقتحام مقرات الجمعيات، التدخل في إدارة الجمعيات، تجميد الحسابات البنكية لبعض الجمعيات، وممارسة وزارة الداخلية صلاحية التدقيق المالي ومتابعة التقارير المالية والإدارية للجمعيات، ملاحقة واعتقال رؤساء الجمعيات والعاملين فيها. (الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان "ديوان المظالم"، 2008)

● ومن أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات غير الربحية أيضاً:

- كثرة المؤسسات غير الربحية التي تؤدي نفس النشاط وعدم وجود تنسيق بين هذه الجمعيات، مما يؤدي إلى التنافس بينها.
- الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة أصبحت هذه الجمعيات غير قادرة على تغطية جميع نشاطاتها وبرامجها.
- انخفاض الكفاءة الإدارية والمهنية لدى الكادر العامل في الكثير من المؤسسات غير الربحية، مما يسبب سوء الإدارة لدى هذه المؤسسات.
- الاستغلال غير الأمثل للأموال لدى العديد من المؤسسات مما أدى لعزوف العديد من الممولين عن هذه المؤسسات.
- وجود مشاكل عديدة في القوانين والأنظمة التي تنظم عمل المؤسسات غير الربحية، والعلاقة فيما بينها ومع الجهات الرسمية.
- التعقيدات التي تضعها السلطة الفلسطينية وخاصة في الفترة الأخيرة على دخول الأموال والرقابة على صرفها، وكذلك المراقبة من وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية وتضييق الخناق على المؤسسات.

- انتشار المحسوبة والواسطة والمحاباة لدى بعض المؤسسات، وهذا يسبب فقدان هذه المؤسسات لمصداقيتها، وعدم تحقيق العدالة في توزيع المساعدات، إضافة إلى عدم ثقة الناس بالقائمين على إدارة بعض هذه المؤسسات، وأن القائمين على إدارة هذه الجمعيات، مهتمون بمصالحهم الشخصية مما ينعكس سلباً على دعم هذه المؤسسات.
- عدم وجود مسح شامل وصادق لكافة الاحتياجات، مما يؤدي لإهمال العديد من المستفيدين. ويرجع ذلك إلى غياب قواعد بيانات مع عدم وجود تنسيق بين المؤسسات.
- ومن المحاذير اللازم تجنبها، اختيار أشخاص غير رياضيين أو غير مناسبين لتنفيذ المشاريع المقترحة تمويلها جزئياً أو كلياً من المؤسسات غير الربحية. (مقداد، 2005)

من الواضح أن أبرز تلك التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية هي الآتية:

- التمويل: فالأكثريّة الساحقة من المنظمات غير الحكومية تعتمد على مصادر خارجية للتمويل مما يفرض عليها أجدات قد لا تتلاءم مع احتياجات وأولويات المجتمع المحلي، وتخضع أيضاً للمسألة الحكومية للكثير من الاعتبارات: طبيعة الأنشطة والتوجهات والأهداف المعلنة للمنظمة ومدى انسجامها مع مواقف الحكومات وسياساتها.
- ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية والمهارات مما ينتج عنه ضعف إداري.
- تعدد الجهات الحكومية المراقبة على نشاط وعمل المؤسسات غير الربحية.
- ضعف التنسيق والتنظيم بين المؤسسات غير الربحية خصوصاً بين المؤسسات التي تتقاطع أو تتكامل أنشطتها وميادين عملها.
- القوانين والتشريعات التي نقلت كما هي من قوانين وتشريعات بعض الدول العربية والتي لا تتسجم مع الظروف الاستثنائية للضفة الغربية.
- الاحتلال الإسرائيلي وما يشتمل من إغلاق لمعظم هذه المؤسسات والإجراءات العقابية للعاملين عليها وقد تصل إلى السجن ومصادرة الأموال والممتلكات التابعة لتلك المؤسسات.

### 11.1.2. الشفافية والمساءلة والمحاسبة في عمل المؤسسات غير الربحية:

تتلائم الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات غير الربحية، مما يؤدي تعميق أي منها إلى توفير القيمة لأخرى، وتعني المساءلة أن تقوم القيادات داخل المنظمة بتقديم كشف حساب عن طبيعتها أدائها لواجباتها إلى عدة جهات في الحكومة والمستفيدين والممولين وأعضاء المؤسسة، أما الشفافية فتعني حرية الاطلاع على مفردات سير العمل داخل المنظمة، والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاط المنظمة، ومصادر تمويلها، وعلاقتها بالمانحين والحكومة والمنظمات الأخرى، وهناك نوعان من المساءلة:

• المساءلة الوظيفية Functional Accountability وتتصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

• المساءلة الإستراتيجية Strategic Accountability وتتصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها Quality of life. (أفندي، 2001)

تعتبر الشفافية المالية والمساءلة المالية من أهم المكونات: على صعيد الشفافية داخل المؤسسة حيث أهمية الحفاظ على الأموال العامة، وإنفاقها على المجالات المخصصة لها، كما أن إصدار تقارير، يترافق مع توجه واضح لدى المؤسسات الأهلية لتعزيز الرقابة المالية داخلها، وتطوير أنظمة وإجراءات واضحة للمراقبة الإدارية والمالية، وإن من الأهمية أن تنشر هذه التقارير في الصحف اليومية لتعزيز مبدئي الشفافية والمساءلة وخاصة أمام المجتمع المحلي الذي له الحق بالاطلاع عليها بشكل كامل، على نشاطاتها وميزانيات المؤسسات الأهلية. (بيسان، 2002)

تم تطوير مجموعة من المعايير لمتطلب المساءلة في المؤسسات غير الربحية، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى أربعة محاور هي:

• معلومات عامة عن المؤسسة: وتشمل الهيكل الأساسي للمؤسسة، والإجراءات الإدارية والمالية، وإجراءات الهيكل الإداري، والكادر العامل، والحسابات التفصيلية للمصروفات، وموازنات الإدارات المختلفة، ومعلومات عن الأجسام الحاكمة في المؤسسات الهيئة العامة.

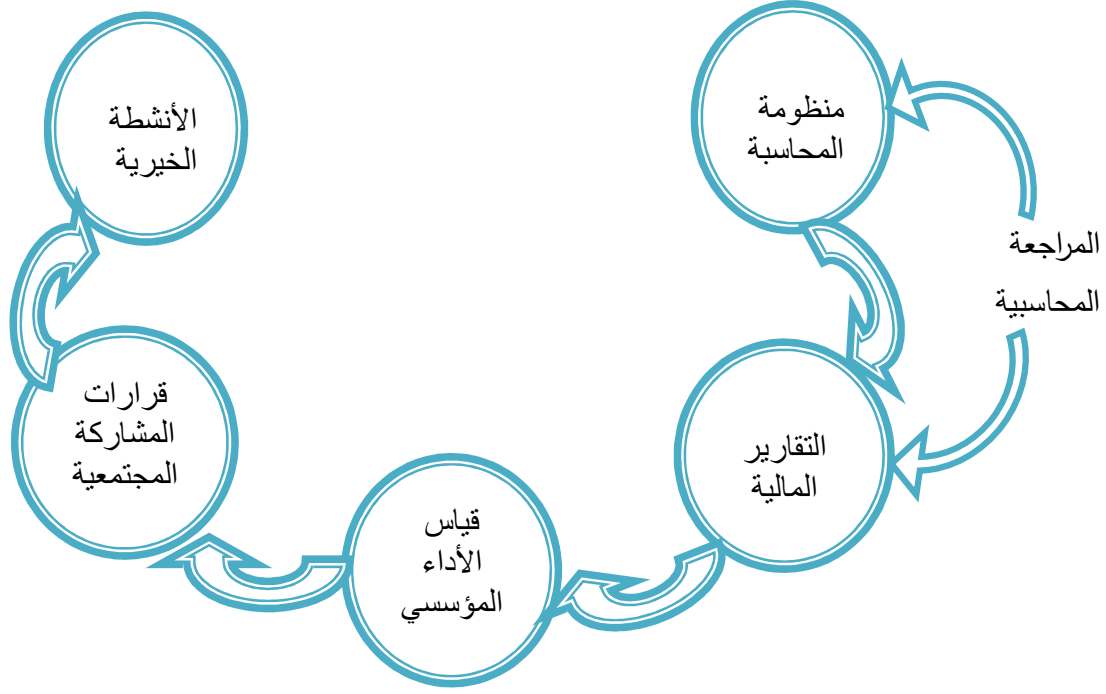
• مجلس الإدارة: ليتمكن المواطن من الوصول إلى المعلومات التفصيلية حول كيفية تمثيلهم، وكذلك أنشطة هذه المجالس ويجب أن تكون في موضع يطلع عليه الجمهور.

• السياسات العريضة للمؤسسة وتطوير استراتيجياتها: وتشمل هذه المجموعة الخطط العريضة للمؤسسة، والتي تحتوي الأهداف والوظائف والإجراءات الخاصة بالمؤسسة.

• الأولويات، والتقييم والتدقيق الواسع لعمل المؤسسة: وتشمل دراسات التقييم التي تختص في أثر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومؤشرات الأداء التي تم دراستها. (أمان، 2007)

تشتمل المساءلة المالية للمؤسسات غير الربحية للتحقق من الأمانة وتجنب السرقات وتطبيق الحوكمة الاجتماعية، والالتزام برسالة المؤسسة غير الربحية، للتحقق من فعاليات الأعمال الأهلية، ونوضح ذلك في الشكل التالي لمنظومة التقرير المالية:





شكل 1.2: منظومة إرسال التقارير المالية في المنظمات الأهلية

- قياس التكلفة والمكاسب Cost – Benefit.
  - التحقق من اتخاذ قرارات رشيدة في الاستثمار والائتمان.
  - مراجعة والتأكد من توقيت وكمية التدفقات النقدية الخارجية.
  - تحليل وفهم الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة غير الربحية.
  - مراجعة أداء مجلس الإدارة.
  - تحليل المشاركات من الجهات المانحة Donors.
  - تحليل المستفيدين والعملاء مع المنظمة غير الربحية. (النجار، 2010)
- تعتبر المساءلة من أهم أسس الحكم الصالح التي تساهم في تحسين أداء المنظمات الأهلية وتقديمها أفضل الخدمات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة، لذا كان لا بد من أن تكون هنالك عملية متابعة وتقييم بشقيها الداخلي والخارجي، تساعد على التنبيه للمخاطر التي قد تهدد عمل المنظمة، مما يعطي الفرصة للعمل بشكل مباشر وسريع لحل تلك الإشكاليات والتغلب عليها. (قصراوي، 2009)

رغم أن التوجه العام في المفاهيم الإدارية التقليدية يشير وبشكل غالب عند التطرق لموضوع المحاسبة أن المقصود هو الأموال والموارد المالية إلا أن هناك أموراً لا تقل أهمية في ميزان المحاسبة في المؤسسات غير الربحية ومنها:

- الحفاظ على التوجه: وتعني قدرة القيادة على الحفاظ على التوجه الذي ارتضته الجماعة، وعدم الحيدة عنه، وكذلك القدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تتعلق بالرسالة وتطويرها بمشاركة الجماعة.
- نمط توزيع السلطة: ويشمل البناء التنظيمي ومبادئ وآليات اتخاذ القرارات وتشمل أنماط التفاعل بين القيادة والأعضاء وأنماط التفاعل داخل القيادة نفسها، ومعدلات دوران النخبة.
- النزاهة ودرء التضارب في المصالح: وتعني النزاهة وعدم استغلال النفوذ، والامتناع عن تحقيق مصالح خاصة بالاستناد إلى السلطة.
- الحفاظ على الموارد: وتشمل المحافظة على الموارد البشرية والمادية، وحسن إدارتها والعمل على تطويرها. (الطفر، 2006)

في دراسة لمركز بيسان (2002) جرى لقياس الشفافية في المؤسسات غير الربحية الفلسطينية من خلال المؤشرات التالية:

- وجود تقارير سنوية منتظمة، 62.3% من المنظمات في العينة أفادت أنها تعد تقارير سنوية.
- وجود تقارير مالية سنوية مدققة، 61.8% أجابت أنها تعد تقارير مالية مدققة.
- توضيح كافة الإجراءات والنظم المعمول بها في المنظمة للعاملين والمستفيدين من نشاطاتها، وأجابت 79.2% من العينة أنها تقوم بذلك.
- وجود وثيقة برنامجية، حيث أفادت 56.4% أنه يتوفر لديها وثيقة برنامجية.

الشفافية والمساءلة ضرورية لاستدامة المؤسسات غير الحكومية، وتتبع هذه الضرورة من طبيعة هذه المؤسسات ومهامها وأدوارها، لذا يجب على كل مؤسسة أن يكون موجود لديها وثائق واضحة تتعلق برسالة وفلسفة عمل المؤسسة، وأهدافها، وإستراتيجيتها وخططها وموازناتها وإيراداتها ونفقاتها، وهذا مهم لأن هذه الوثائق تشكل، منطقياً وعملياً، المرجعية التي يتم مساءلة مدراء المؤسسة والعاملين فيها. كما أن المساءلة والمحاسبة تتم وفق البيانات المتوفرة، لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية، وأيضاً تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة والمحاسبة، أي جعل الموظف في المؤسسة يعمل تحت مجهر أعضاء المؤسسة وجمهورها بحيث تتوفر المعلومات التي تمكنهم من استخدامها لقياس مدى التزام المسؤولين والعاملين برسالة وفلسفة وأهداف المؤسسة، كما أن وجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الأدنى لمساءلة ومتابعة الهيئات الأعلى، وتوفير أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه الهيئات، وهذا يعني توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة، باعتباره الإطار القانوني لها، بما فيها الأحكام التي تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات الهيئات والأعضاء.

## 12.1.2. الانتقادات اتجاه المؤسسات غير الربحية:

تكاد لا تخلو مؤسسة في العالم عامة وفي فلسطين بشكل خاص من الانتقادات سوء من باحثين أو مجتمع محلي سواء كان الانتقاد على أداء المؤسسة أو على كفاءة العاملين فيها أو تبعيتها.

- يأخذ بعض الباحثين على العديد من المنظمات الأهلية، ارتباط التدفق الأجنبي للتمويل والمساعدات بمجالات معينة دون غيرها، حيث ترتبط هذه المجالات بأولويات المانح الأجنبي لا بحاجات المجتمع المحلي. (أبو الحلاوة، 2006)

- ومن المآخذ على المؤسسات غير الربحية عدم الكفاءة وهي أن الأموال التي تتلقاها لا تتوافق مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن الانتقادات الأخرى الازدواجية مع الخدمات الحكومية ومنافسة الحكومة على تمويل المانحين، مع وجود الكثير من المنظمات الأهلية التي تقوم بالعمل نفسه، كما تحولت إلى أداة لتنفيذ أجندة الهيئات المانحة وأقل مرونة في تدعيم أولوياتها "الخاصة" وأصبحت أكثر "تحت سيطرة المانحين"، كما أن تمويل المانحين قام بتضخيم سلم الرواتب بشكل أضر بسوق العمل المحلي، المنافسة بين المؤسسات الأهلية، وغياب الشفافية والمساءلة، وغياب الرؤية الإستراتيجية، وظاهرة تسييس المؤسسات الأهلية (الانخراط في السياسة الانتخابية) كما لوحظ في الانتخابات الأخيرة للمجلس التشريعي الفلسطيني، ومن الانتقادات قضايا القيادة والاستدامة أي أصبحت المؤسسات مشخصة، (مركز تطوير، 2006)

- وجود بيئة عمل تزداد فيها فرص استخدام المسؤولين في المؤسسات غير الربحية للمقدرات العامة، لمصالح شخصية "فساد" كما يؤدي إلى شخصة هذه المؤسسات، حيث تعرف باسم مؤسسها أو مديرها أو رئيس مجلس إدارتها أو احتكار إدارتها في يد واحدة، بالإضافة لغياب عمليات التوثيق المنهجية. (أمان، 2007)

- وبالاطلاع على واقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية نجد أنه يؤخذ عليها بعض الانتقادات المؤسسية ومنها:

- ارتباط نشأة هذه المؤسسات بنشاط شخصي: بحيث تصبح المؤسسة بيد شخص واحد، وحينها يغلب على هذه المؤسسة طابع المرحلة، إذ أنها تتوارى وتختفي بغياب الشخص المؤسس، مما يجعل من إمكانية قيامها بدور تنموي احتمال ضعيف، وذلك لأن العملية التنموية بحاجة إلى استمرارية في العمل، وشمولية في التغطية ورؤية واضحة، كما أن إنشاء المؤسسات الأهلية على أسس ومصالح شخصية، يتعارض مع أساس هذه المؤسسات الذي يقوم على حاجات ومصالح الجمهور.

- غياب التجانس والتكامل بين أعضاء المؤسسة: وهذا ناجم عن وجود صراع بين أعضاء المؤسسة نابع من أسباب مختلفة، فهناك صراع قائم على أساس الاختلاف في الرؤى والأساليب وهذا صراع إيجابي يعبر عن حراك فعّال داخل هذه المؤسسة، لكن يجب أن تكون هناك أطر قانونية تنظم هذا الصراع بما يكفل تحقيق مصلحة الجميع، كما أن الصراع قد ينبع من اختلاف حول مصالح شخصية بين أعضاء وقيادات المؤسسات، مما يجعلها من رهينة القيادات الأقوى لخدمة مصالحها، حيث تصبح أداة التخلف بدل التنمية، كما أن غياب التجانس داخل المؤسسة، قد يكون بسبب غياب مبدأ الطوعية في عملها، أو جزئية هذا المبدأ، مما يؤدي إلى غياب التساوي بين أعضاء المؤسسة حيث أصبح المتطوعون عبارة عن مساعدين للعاملين بأجر في هذه المؤسسات، إذا أن فلسفة العمل التطوعي تغيرت، فأصبحت مقتصرة على من لا يملكون فرصة للعمل بأجر، أو من لا يملكون خبرات أو مؤهلات كافية، وبذلك أصبحت المؤسسات الأهلية تعاني من غياب الإبداع والرؤى الخلاقة القائمة على فكرة العمل التطوعي النابع من رؤية الفرد نحو التقدم، لا من ظروف المجتمع، التي لم تتح له فرصة العمل إلا في مجال العمل التطوعي، كل هذا يؤدي إلى غياب رابط الولاء بين المؤسسة وأعضائها، وحينها لن تكون هذه المؤسسات سوى شركات ربحية يستفيد منها العاملون بأجر على حساب العاملين المتطوعين.

- غياب الديمقراطية: أن الكثير من مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني تجعل من نشر الديمقراطية أول أهدافها، إلا أنها في نفس الوقت لا تطبق مبادئ الديمقراطية في نطاق عملها، مما يغيب المصادقية عن هذه المؤسسات أمام الجمهور، ومن مظاهر غياب الديمقراطية في داخلها وتولي بعض الشخصيات قيادتها لفترات طويلة، مناقضاً بذلك مبدأ تكافؤ الفرص، وحق المشاركة، والتفويض، ويقوض روح الإبداع والمبادرة الذاتية لدى الأفراد، وبذلك تكون المؤسسات الأهلية، مجرد هياكل مفرغة من مضمونها، إذ أنها لم ترتبط بغايات تسعى لتحقيقها بقدر ما تعتبر قيام المؤسسة كبناء وهيكل فقط هو الغاية، وهنا يصبح العمل من أجل بقاء المؤسسة بغض النظر عما تقدمه من خدمات للمجتمع، هنا تصبح هذه المؤسسات بحاجة إلى من يعمل على إصلاحها والنهوض بها، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه المؤسسات هي من يعمل على إصلاح مؤسسات المجتمع كافة ونشر القيم الديمقراطية.

- الفساد الإداري: في الوقت الذي وضعت فيه البيروقراطية الإدارية، أسس الإدارة النموذجية التي تكفل حفظ القوانين والالتزام بها، وتكافؤ الفرص وتقديم الخدمات للجميع بشكل متساوٍ، نجد أن البيروقراطية أصبحت أخطر ما يهدد المؤسسات في العالم الثالث بشكل عام، ففي ظل القوانين الجامدة التي تحكم سير المؤسسات أصبحت البيروقراطية تقابل الجمود المميت للمؤسسة وغياب الفعالية والكفاءة، في ظل هذه الظروف المؤسسية أصبح الفساد الإداري، أسرع الطرق

للتخلص من مساوئ البيروقراطية، كما تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن حصر سبب الفساد المؤسسي في مساوئ البيروقراطية، إذ أن الفساد الإداري في المؤسسات الأهلية هو جزء من الفساد الذي تعاني منه مؤسسات المجتمع كافة وإن اختلفت حدته، وتعددت أسباب هذا الفساد بين عدم فعالية المؤسسات، وغياب الوعي، وسياسة التعيينات في المناصب القيادية، إضافة إلى عوامل كثيرة ليست من موضوع الدراسة.

• التسييس: في ظل هيمنة السياسي على المدني، كانت المؤسسات الأهلية هي المخرج من هذه الأزمة لضمان حيز من المدنية للمواطن بعيداً عن سلطة السياسيين، وبقيت الأمور بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدولة والأحزاب في علاقة تكاملية، إلى أن بدأت تظهر علاقات التداخل بل تغطي مؤسسات على الأخرى في الدول التي غابت فيها الديمقراطية، حيث تم استغلال المؤسسات الأهلية من قبل السياسيين لخدمة مصالحهم في بعض الأحيان، وللتستر على سلطة الحكومة في أحيان أخرى، وبذلك أصبحت المؤسسات الأهلية عبارة عن وكالات للأحزاب السياسية، فشكلت حلقة وصل بين الحزب والجمهور بعيداً عن سطوة نظام الحكم، وبالرغم من الضرر الذي يلحق بالمؤسسات الأهلية من حيث القدرة على أداء دورها المنشود في المجتمع، إلا أن استخدامها ناجم عن غياب الديمقراطية وحق المشاركة السياسية في بعض الدول، ولم تكن المؤسسات الأهلية الفلسطينية بعيدة عن هذا الاستغلال، ولكن ما يميز الحالة الفلسطينية عن محيطها العربي، هو أن استغلال مؤسسات المجتمع المدني من قبل الأحزاب السياسية، جاء في بعض الأحيان للتخفي والتملص من قيود الاحتلال الإسرائيلي، الذي يعيق عمل الأحزاب السياسية، كما أن الأحزاب السياسية في فلسطين استغلت مؤسسات المجتمع المدني لتكون القناة التي يصل من خلالها الدعم الخارجي لهذه الأحزاب، تحت ستار المشاريع التي تنفذها مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، وبهذا الأمر تكون الجهات السياسية قد أزلت عن المجتمع المدني أحد أهم عناصره، وهو الابتعاد عن هيمنة الدولة أو سيطرة الأحزاب بما يكفل للمواطن مساحة من الحرية بعيدة عن يد الساسة، الذين لن يروا في نهاية المطاف إلا مصالحهم الفئوية الضيقة، كما أن قضية التسييس هذه ليست محصورة في الإطار الداخلي للجهات السياسية المختلفة، بل أنها قد تستغل سياسياً من قبل أطراف خارجية سواء كانت هذه الأطراف منظمات أو حكومات، وفي هذه الحالة قد تشكل مؤسسات المجتمع المدني المسيرة من الخارج خطراً على المصالح العامة.

• التمويل: التمويل كمصدر للمؤسسات الأهلية أساسي ومهم، بل بدونها لا يمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بدورها المنشود، لكن هذا الأمر بالذات "التمويل" يعتبر من أكثر المواضيع حساسية عند إنشاء أي مؤسسة، وخاصة إذا كنا نتكلم عن المجتمع المدني الفلسطيني، إذ أن الإمكانيات المالية الذاتية ضعيفة مما يؤدي إلى إعاقة عمل المؤسسات، وبناء عليه فإن نشاطات المجتمع

المدني ستبقى رهينة الإمكانيات المالية، وقد كان واضحاً هذا الأمر مع مجيء السلطة الفلسطينية حيث تحول جزء كبير من الدعم المخصص للمجتمع المدني إلى السلطة الفلسطينية، لكن مشكلة نقص التمويل هذه لم تستمر وتم التغلب عليها، فالمؤسسات الأهلية تتلقى التمويل من كل حذب وصوب وهذا الأمر بات يشكل خطراً على عمل هذه المؤسسات أكبر من خطر نقص التمويل. (الشوبكي، 2005)

أجرى مشروع نزاهة تنفيذ مركز أمان استطلاعاً للرأي حول أوضاع المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لقيم ومبادئ الشفافية والمساواة في عملها 1/12-2007/1/13 وكانت نتيجة الاستطلاع على النحو التالي:

- 86.4% يعتقدون أن هناك فساد في المنظمات الأهلية ولكن بدرجات متفاوتة.
- 84.1% يعتقدون أن الوساطة والمحسوبية أكثر مظاهر الفساد في هذه المؤسسات.
- 46.3% يعتقدون أن بعض أعضاء الإدارة هم أكثر الأطراف ممارسة للفساد.
- 82% يعتقدون أن المنظمات الأهلية تراعي القوانين في عملها.
- 53% يعتقدون بوجود آلية لتقديم الشكاوي.

### 13.1.2 أشكال الفساد في المؤسسات غير الربحية:

يوجد في المؤسسات غير الربحية أشكال عديدة من الفساد، ولكن بنسب مختلفة، يعود ذلك لبعض الوظائف إدارية، ومنها الرقابة لأهميتها ومن أشكال الفساد:

- أفاد 84.1% أن الوساطة والمحسوبية في التوظيف هو أكثر أشكال الفساد انتشاراً.
- أفاد 82.1% المحاباة في تقديم المساعدات للأقارب.
- أفاد 57.6% اكتساب القائمين على المؤسسات لامتيازات مالية مخالفة للقانون.
- أفاد 60.8% الرواتب عالية لكبار الموظفين على نحو يتناسب مع الوصف الوظيفي.
- أفاد 20.8% الحصول على رشوة لتقديم خدمات فقد كانت الأقل. (نزاهة، 2007)

يتضح للباحث أن المؤسسات غير الربحية الفلسطينية شديدة التنوع، وأنه لا يمكن تطبيق هذه الانتقادات عليها كلها، وهناك شعور لدى البعض بأن معظم هذه الانتقادات مبنية على الانطباع الذي تركته بعض هذه المؤسسات وليس جميعها، ولا بد الإشارة إلى أنه بدون هذه المؤسسات لكان الوضع الفلسطيني أسوأ بكثير ولهذا، هناك حاجة ماسة لتوخي الحذر حول من تتطبق عليه هذه الانتقادات، إن غياب الأولويات الفلسطينية الواضحة والأساسية ضمن رؤية تنمية فلسطينية شاملة، ولغياب التنسيق الفعال بين السلطة الفلسطينية والمؤسسات غير الربحية، والفراغ الإداري الناجم عن هذا الوضع شد أزر أجنحة المانحين التنموية، والتأثير السياسي زاد من اعتماد المؤسسات غير الربحية على التمويل الخارجي، وخبرات المانحين، ومع غياب سيادة القانون والشفافية في الإجراءات وفي ظل انعدام ثقافة تدعيم تداول السلطة بين

مؤسسات السلطة الفلسطينية والمؤسسات غير الربحية، كل هذا ساهم في تراكم الانتقادات حول عمل المؤسسات غير الربحية.

### 1.2.2. تمويل المؤسسات غير الربحية:

تلعب المؤسسات غير الربحية دوراً أساسياً في الاقتصاد القومي الفلسطيني، ودفع عجلة التنمية في ظل تحديات البطالة، والتضخم، ومحدودية الدخل، يجب أن تقوم هذه المؤسسات باستثمار عائداتها من الأموال حتى تحقق عائداً مناسباً يعمل على الاستمرارية والتقدم والتوسع في نشاطها، ومواجهة تحديات التضخم، وحالات تآكل الأموال وغيرها، والسعي قدماً نحو تنمية مستدامة.

### 2.2.2. مقدمة:

يشمل استثمار أموال المؤسسات غير الربحية كلاً من الاستثمار المباشر في المشروعات الإنتاجية والخدمية، وكذلك الاستثمار غير المباشر في الودائع المصرفية، والأسهم والسندات، وصناديق الاستثمار "الوثائق"، ويقوم المدير المالي للمؤسسة غير الربحية باقتراح خطة استثمارية طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، وعرضها على مجلس إدارة المؤسسة للموافقة عليها قبل المبادرة بتنفيذها، وقد تشمل الخطة الاستثمارية طويلة الأجل للمؤسسة غير الربحية إنشاء المستشفيات الخيرية، والمدارس، ومراكز التدريب، وشراء الأجهزة الطبية، وأجهزة التصوير، والحاسبات الالكترونية، وماكينات التريكو، والسجاد اليدوي وغيرها. (النجار، 2010)

### 3.2.2. مفهوم التمويل في المؤسسات غير الربحية:

لغة: "المال ما يمتلك من كل شيء ويجمع من أموال"، وفي لسان العرب ما يمتلكه المرء من الذهب والفضة، ثم أطلق على كل ما يفتنى و يملك من الأعيان.

اصطلاحاً: (اصطلاح الفقهاء و المعاصرين) "المال ما كان له قيمة مادية وجاز شرعاً الانتفاع به في حالة الاختيار"، أي أن المال ما يمكن حيازته و الانتفاع به والتصرف فيه، وبالجمع بين التعريفين يمكن القول أن: المال يتمثل في كل ما كانت له قيمة مادية و جاز للإنسان امتلاكه و الانتفاع به في حالة الاختيار، على أن يكون هذا الانتفاع ممكناً لكافة الناس لا لبعضهم. (منتديات الجلفة، 2009)

يقصد بالتمويل للمؤسسات الأهلية هو " تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية.

(شرف، 2005)

يقصد بتمويل الهيئات والمؤسسات الاجتماعية تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من أموال خاصة أو عامة لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية. (نيازي، 2005)

ويشير بعض الباحثين أيضاً إلى أن التمويل يتعلق بالحصول على الأموال المطلوبة التي لا يمكن الحصول عليها من الإيرادات اليومية، والتي تستخدم في تنفيذ البرامج والمشروعات.

وتعتبر النظرة التقليدية للتمويل هي الحصول على الأموال، واستخدامها لتشغيل أو تطوير المؤسسات، والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة، ففي الاقتصاد المعاصر أصبح التمويل يشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة و توسيعها، و تدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج. (قورين، 2008)

تعتبر وظيفة التمويل من أهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة، وهذه الوظيفة تسعى إلى توفير الأموال اللازمة التي تساعد المؤسسة أو المنشأة على القيام بأعمالها لتحقيق أهدافها، وهذا يعني أن مفهوم التمويل ينقسم إلى قسمين:

- كيفية الحصول على الأموال اللازمة للمنشأة، أي البحث عن مصادر الأموال وتدبير ما تحتاجه المؤسسة في الأوقات اللازمة وبأقل التكاليف.
- كيفية استخدام هذه الأموال بكفاءة ليحقق استخدامها الأهداف. (جامعة القدس المفتوحة، 2000)

#### 4.2.2. أهمية التمويل في المؤسسات غير الربحية:

الاهتمام بالتمويل أمر في غاية الأهمية، حيث يعتمد استمرار المؤسسة وبقاؤها على حسن إدارة الأموال فيها، فالمال في المؤسسة يتدفق منها على شكل دفع التزامات تستحق عليها، ويتدفق إليها على شكل إيرادات تنتج من عملياتها، وعليه فالمال في المؤسسة كالدّم في جسم الإنسان، فتدفق الدّم بصورة منتظمة وسليمة يساعد على حسن استمرار عمل جسم الإنسان بصورة جيدة، وكذلك تدفق المال في المؤسسة بصورة سليمة يساعد على حسن سير المؤسسة وانتظامها واستمرارها ونموها. (جامعة القدس المفتوحة، 2000)

للمويل أهمية كبيرة في المؤسسات غير الربحية وذلك للأسباب التالية:

- المال هو العنصر الأساسي لاستمرار عمل المؤسسات غير الربحية، فبدون المال لا تستطيع المؤسسة تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها للمستفيدين من تلك الخدمات.

- يعتبر استقرار المركز المالي للمنظمة من أهم العوامل المساعدة في ارتفاع مستوى خدماتها، وتطوير الخدمات القائمة وفقاً لزيادة مركزها المالي الذي لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمة.
- تستخدم الأموال في أغراض وأمور متعددة منها إقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور للعاملين وشراء الخامات اللازمة لتوفير الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة. (شرف، 2005)

إن تمويل المؤسسات غير الربحية له أهمية كبرى في استدامة أنشطتها وتقديم خدماتها للمنتفعين ولتحقيق أهدافها، وتسعى دائماً إلى تحقيقه سواء أكان ذلك عن طريق المعونة المادية أو المعنوية التي تتلقاها من أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة وذلك لمدة محددة أو غير محددة، كما تساهم الدولة بنصيب قليل أو كثير في تمويل هذه المؤسسات عن طريق الإعانات السنوية أو الإنشائية، ويتحقق التمويل من الدول المانحة في الأغلب.

## 5.2.2. أنواع التمويل في المؤسسات غير الربحية:

تتعدد أنواع التمويل في المؤسسات غير الربحية، كما تختلف درجة الأهمية بين نوع وآخر، وذلك يعود لطبيعة عمل ونشاط المؤسسة، ومن أنواع التمويل:

- التمويل النقدي.
- التمويل العيني: يمكن تقسم المساعدات العينية إلى الأنواع التالية:
  - ✓ التبرعات في شكل أصول ثابتة ذات عائد دوري سنوي كالمباني والأجهزة والآلات.
  - ✓ التبرعات التعويضية للاستعمال دون العائد.
  - ✓ أموال الأوقاف بشكل عيني لمبنى مستشفى، وقد يضاف لذلك بعض التبرعات من خارج الدولة.

## 6.2.2. مصادر التمويل في المؤسسات غير الربحية:

يحكم شكل العلاقة مع مصادر التمويل (الممول) متغيرات عدة مثل: نوعية الدعم والجهة الممولة وبالنظر إلى مؤسساتنا الأهلية الفلسطينية نجد أن غالبية مموليها هم أجانب (بمعنى غير عرب وغير فلسطينيين) وتبين أن الدعم المحلي قليل، وهو يعتمد على تبرعات أو هبات ووصايا، أما الدعم العربي فيندر أيضاً وهو منقطع، كما أن من سمات الدعم المحلي والعربي عدم وجود رقابة أو مشاركة في تحديد البرامج أو تقديم خبراء واستشارات، ويقتصر على تقديم الهيئة أو المنحة أو الوصية للمؤسسة فيما تكون الرقابة على هذه الهبات ضعيفة بحكم عدم ديمومتها وغياب ثقافة التبرع للمؤسسات الأهلية.

## 7.2.2. التمويل الخارجي:

لم تكن السلطة الفلسطينية فحسب تحت رحمة الدعم المالي الخارجي، بل كانت أيضاً المؤسسات غير الربحية، وصار الاثنان يعيشان تحت رحمة التحويلات المالية القادمة من أوروبا أو أمريكا أو اليابان. وخلال السنوات العشر الماضية بلغ إجمالي الدعم الخارجي لفلسطين قرابة (7) مليارات دولار، وبشكل التمويل الخارجي المصدر الأول لتمويل المنظمات الأهلية الفلسطينية، فقد بلغت نسبته حوالي 47% من إجمال إيرادات هذه المنظمات.

كما خلص التقرير السنوي لملتقى الفكر العربي فإن التمويل الخارجي يظل هو التحدي الأكبر الذي يواجه معظم منظمات العمل الأهلي، وهو ما يستلزم إعادة النظر في الاعتماد المفرط على المصادر الخارجية، وتوزيع مصادر التمويل والترشيد في الإنفاق وتطوير مصادر التمويل الذاتي، ورغم كل مأزق الدعم الخارجي إلا أن هناك تباين في مواقف الدول المانحة، وفي درجة تسييسها للدعم المقدم للمنظمات الأهلية، حيث يرى الفلسطينيون أن الدعم الأمريكي مرتبط بموقف الإدارة الأمريكية وبالتالي فهو شديد القسوة بحق الفلسطينيين، مثلاً: كان مسئول وكالة المساعدات الأمريكية USAID قد هدد بقطع المساعدات عن الفلسطينيين في حال تم إعلان الدولة الفلسطينية من طرف واحد، وكانت الوكالة ذاتها قد أرفقت باتفاقيات المشاريع التي توقعها مع المنظمات التي تتلقى منها دعماً تعهداً خطياً تتعهد بموجبه هذه المنظمات بأن لا علاقة لها بالإرهاب وأن هذه الأموال التي تتلقاها لا تذهب إلى مصادر الإرهاب، وأن العاملين في المشروع ليسوا إرهابيين ولا تربطهم بجهات إرهابية أي علاقة. وبالطبع فالإرهاب المقصود به المقاومة الفلسطينية والإرهابيون هم فصائل المقاومة الوطنية والإسلامية، حيث تقوم الدول المانحة بتحديد أجندة عمل هذه المنظمات لأن من يدفع للعازف هو الذي يختار اللحن كما يقول المثل الإنجليزي. (أبو سيف، 2005)

أظهر التعداد الذي أجراه معهد "ماس" للمنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة لعام 2000م، أن التمويل الخارجي هو المصدر الأول من بين مصادر تمويلها، وبلغت نسبته حوالي 47% من إجمالي إيرادات هذه المنظمات، يليه التمويل الذاتي ( اشتراكات ومشاريع واستعادة تكلفة الخدمة ) وبلغت نحو 29%، ثم التبرعات من أفراد ومؤسسات داخل الضفة الغربية وقطاع غزة، ونسبتها حوالي 11%، وبلغت نسبة مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في إيرادات هذه المنظمات حوالي 5%، ونسبة فلسطيني الخارج 5% و 1% من داخل الخط الأخضر، و 2% من مصادر أخرى، وبينت نتائج التعداد إن 40% من المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة تتلقى تمويلاً خارجياً، كما أن معظم المنظمات التي لا تتلقى تمويلاً خارجياً هي منظمات صغيرة وتعمل على نطاق ضيق (حسب التجمع السكاني الذي توجد فيه)، مثل النوادي الرياضية، والجمعيات الخيرية والمراكز الثقافية الموجودة في الريف، مما يفسر ارتفاع نسبة المنظمات التي لا تتلقى تمويلاً خارجياً، على الرغم من ارتفاع نسبة مساهمة التمويل الخارجي للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية. (ماس، 2008)

وإنه من غير المنصف النظر إلى التمويل الخارجي القادم إلى الضفة الغربية من حيث مصادرة ودوافعه بمنظور واحد فقط، وبالتالي يجب التمييز أن هناك تمويلاً لاعتبارات إنسانية، كبرامج تحسين المعيشة والدفاع عن حقوق الإنسان، وتمويلاً يجري لاعتبارات أيديولوجية كبرنامج دعم الديمقراطية من بعض الأحزاب ومنظماتها الأهلية، والمؤسسات الكنسية، أو جهات التمويل الإسلامية، والتميز أن هناك تمويلاً يخدم أهداف سياسية لتنفيذ أجنداث واملاءات خارجية، وأهداف اجتماعية لتغيير ثقافة المجتمع واقتصادية بهدف التبعية.

## 8.2.2. المساعدات الخارجية للمؤسسات الفلسطينية غير الربحية/حقائق وأرقام:

تشير تقديرات وزارة التخطيط الفلسطينية أن المساعدات المالية للمؤسسات الفلسطينية غير الربحية ارتفعت بشكل كبير في السنوات العشرة الأخيرة بحوالي 500%، وان انخفاضات جذيرة بالملاحظة في التمويل الخارجي لهذه المؤسسات قد حدثت في أعوام 2000م و2004م و 2006م ففي عام 2000م، بدأت الانتفاضة الثانية بتحويل التمويل إلى قطاع الطوارئ لكنه كان في ظل زيادة إجمالية في المساعدات للضفة الغربية وقطاع غزة. يوضح الجدول 1. 2: الصورة الكاملة لمصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية.

جدول 2. 1: مصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية للسنوات (2006، 1999، 2008) (نسبه مئوية)

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

(Mas, 2009)

جدول 2. 2: تقديرات تمويل الجهات المانحة للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة مقابل المبالغ التي جرى مسحها (بالدولار الأمريكي)

السنة	المبلغ الإجمالي الذي تم تتبعه في مسح المنظمات الفلسطينية غير الحكومية	% إجمالي النسبة المئوية من تقديرات وزارة التخطيط	المبلغ الإجمالي الذي تم تتبعه في مسح الجهات المانحة	% إجمالي النسبة المئوية من تقديرات وزارة التخطيط

17	7.966.000	82	39.356.000	1999
26	14.228.000	37	20.256.000	2000
22	20.273.000	31	28.476.000	2001
45	46.225.000	35	36.022.000	2002
76	49.409.000	47	30.741.000	2003
119	67.556.000	74	42.241.000	2004
44	96.767.000	27	54.684.000	2005
53	103.567.000	62	120.953.000	2006
69	147.597.000	69	146.575.000	2007
64	165.035.000	49	126.033.000	2008
<b>55</b>	<b>718.623.000</b>	<b>50</b>	<b>645.354.000</b>	<b>المجموع</b>

(Mas,2009)

### 9.2.2. المآخذ على التمويل الخارجي للمؤسسات غير الربحية:

هنالك العديد من المآخذ على المؤسسات غير الربحية، قد يكون بعضها محق والعض الآخر من هذه المآخذ يعود للنيل من عملها ونشاطها والذي يخدم في نهاية المطاف المجتمع المحلي.

- التمويل الخارجي يعزز من تبعية المؤسسات غير الربحية للجهات المانحة، ويعزز من مساءلة الهيئات الأهلية أمام هذه الجهات وليس أمام المجتمع المحلي، ومن الواضح في هذا الإطار، أن فكرة المؤسسات غير الربحية تستند إلى مسألة الاستقلالية، والتعبير الحر عن إرادة المواطنين وتمثيل مصالحهم قد ضُربت بالصميم، أي أن ولاء هذه المؤسسات في هذه الحالة يعود إلى المانحين وليس إلى المرجعيات الجماهيرية التي تمثلها، كما أن أولويات الجهات المانحة قد تختلف في كثير من الأحيان عن الأولويات المحلية، مما يساهم في خلق تنمية مشوهة وغير مستدامة. (بيسان، 2002)

- التمويل الخارجي مسألة حساسة، ولها تبعاتها على المنظمات نفسها، وعلى المجتمع ككل، فهي تعنى تعزيز وجود ونفوذ "شريحة وكلاء محليين" للجهات الخارجية الداعمة، وتؤثر سلباً على استدامة المنظمات نفسها، وتجعلها مرتبهة لمواقف ورغبات الجهات الممولة. (ماس، 2001)

- إن المنظمات والجمعيات غير الربحية العربية العاملة في مجال التنمية تعاني من مشكلة التمويل وعلى ذلك فهي تسعى لزيادة مواردها التمويلية من المانحين الأجانب سواء كانوا دولاً أم منظمات أم وكالات حيث لكل منهم قواعده ولوائحه وشروطه ومصالحه المختلفة مما يثير الخلافات ما بين مؤيد ومعارض حول إيجاد الصيغة التوافقية التي تجمع بين الاستفادة من التمويل الأجنبي والحفاظ على الاستقلالية وتأمين المصلحة الوطنية لذا فإنه على هذه المنظمات العمل على تنويع مصادر تمويلها والتركيز على الموارد المحلية فإن كانت زيادة التمويل هي الجانب الذي عادة ما يجذب الانتباه إلا أن الجانب الأهم هو الأداء الفعلي للمنظمة وقدرتها على خلق أكبر قدر من المحيطين بها والمؤمنين برسالتها كما أن عليها الاتجاه للاكتتاب العام في أنشطتها لحفز المواطنين للمشاركة مما يضمن لها تأمين موارد إضافية لسنوات قادمة. (البناء، 2005)

## 10.2.2. مشاكل التمويل الخارجي:

إن طبيعة العلاقة بين المؤسسات غير الربحية الفلسطينية والدول المانحة أفرزت أربع مشكلات جوهرية مست طبيعة العمل المجتمعي الفلسطيني وأثرت على طبيعة علاقة المنظمات الأهلية بالسلطة الفلسطينية:

المشكلة الأولى: أولى وأخطر مشاكل التمويل التي تكمن في غياب الإدارة الفلسطينية في تحديد أولويات الدعم، فعادةً ما يقوم بيروقراطيو المؤسسات الداعمة الجالسون في مكاتبهم في العواصم الغربية برسم سياسات الدعم وتحديد المشاريع دون استشارة الجهة المستهدفة ودون الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الحقيقية للمجتمع الفلسطيني، كما أن هيمنة الدول المانحة على أجندة الدعم والمعلومات المتعلقة تضران بالعملية التنموية والأهداف المرجوة من ورائها.

المشكلة الثانية: هي التبعية المالية التي خلقها الاعتماد الكامل على عمليات التمويل الخارجي، ولذلك فإن جمعيات المجتمع المدني أضحت غريبة عن المجتمع الذي تمثله أو تسعى إلى خدمته فيما نسجت علاقة حسنة ومتينة مع عواصم التمويل.

المشكلة الثالثة: تكمن في التسييس العالي لبرامج الدول المانحة بحيث تربط الدول المانحة بشكل مستمر بين الموقف السياسي للمنظمة المدعومة وبين التمويل الذي تقدمه لها، فمثلاً هناك ربط واضح وصريح بين التمويل والتأييد لعملية التسوية السلمية، كما أن الكثير من المنظمات لا تتلقى الدعم لأنها لا تقع ضمن ولا تخدم الأهداف المعلنة والضمنية للمانحين، كما أن إحدى نتائج هذا الموقف هي استبعاد المؤسسات الإسلامية من الدعم الخارجي.

المشكلة الرابعة: إن غالبية المؤسسات الأهلية تعتنش بهبة الدعم الخارجي، وهي بالتالي تفتتت من ذات الطبقة وعليه فأصبح علاقة تنافسية على التمويل فيما بينها، وهذا بدوره يؤثر سلباً على طبيعة علاقة المؤسسات ببعضها البعض. ( أبو سيف، 2005 )

تعتقد السلطة الفلسطينية أن خطط الممولين للمؤسسات غير الربحية، تعمل على تجاوز سيادتها وتخل بالمصالح الوطنية الفلسطينية العليا، فالممولين يتقدمون بالمشاريع دون مشاوره أو الرجوع للجهات الحكومية المختصة، وبالتالي تتقاطع مع الخطط التنموية للسلطة الفلسطينية، فمثلاً: طرحت وكالة التنمية الأمريكية إحدى المشاريع، وخصصت له ملايين الدولار، ولم تستشر وزارة شؤون المنظمات الأهلية، حيث رأى وزيرها حسن عصفور في هذا المشروع تعارضاً مع خطة التنمية الفلسطينية، ناهيك عن عدم تحديد الأولويات والملحات للمجتمع المحلي الفلسطيني.

## 11.2.2. التمويل المحلي للمؤسسات غير الربحية:

تعتبر مشكلة التمويل المحلي من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات الأهلية وتحد من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل هذه المنظمات، ويرتبط التمويل عادةً بشروط عديدة تضع المنظمات تحت وصاية المانحين، مما يتطلب معالجة واعية لمشكلة التمويل كجزء من عملية بناء القدرات وذلك من خلال: العمل على تخصيص موارد مالية للمنظمات غير الحكومية، وتحديد نسبة معينة لكل منها تتلاءم مع نشاطاتها، والعمل على توزيع الموارد المالية في جدول مالي وزمني محدد، ودعوة المنظمات المالية الإقليمية والدولية لدعم مشاريع المنظمات الأهلية الإنتاجية و الاقتصادية، وتخصيص ميزانية لدعم البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية، وتوزيع التمويل دون تمييز بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، وأن يكون المعيار نوع النشاط التنموي الذي تقوم به المؤسسة ورفعة مستوى الإنجاز، وإنشاء صندوق قومي لدعم العمل الأهلي من موارد حكومية ومن المؤسسات المانحة والقطاع الخاص، والعمل على تطوير مهارات تدبير الموارد المالية والتدريب على المهارات الإدارية وعلى كيفية تنظيم المشاريع المختلفة. (شكر، 2005)

## 12.2.2. مصادر التمويل المحلي للمؤسسات غير الربحية:

من مصادر التمويل المحلي للمؤسسات غير الربحية التي يمكن الاعتماد عليها للاستمرارية وللديمومة، والتي اعتمدت عليها الكثير من المؤسسات غير الربحية في أوروبا، والكثير من الدول الغربية والإسلامية:

- القطاع الخاص: إن القطاع الخاص يلعب دوراً مهماً في تمويل التنمية والديمقراطية في بلدان عدة، إلا أن التجربة الفلسطينية على هذا الصعيد تكاد تكون متواضعة، حول مدى إسهام القطاع الخاص الفلسطيني في عملية التنمية الاجتماعية، إلا أنه من المؤكد أن حجم هذا الدعم لا يبدو كبيراً، ويقتصر على دعم بعض النشاطات الاجتماعية والثقافية، بدون أن يضع هذا الدعم في إطار رؤية واضحة وضمن تطوير أسلوب تشاوري منظم بين القطاع الأهلي والقطاع الخاص، علماً بأن القطاع الخاص قد يساهم في تمويل المنظمات الأهلية مما يعزز من استقلاليتها أمام السلطة الفلسطينية والجهات المانحة كما يساهم هذا الدعم في استمرارية عملها. (بيسان، 2002)
- قطاع الفلسطينيين في المهجر ومن داخل الخط الأخضر الفلسطيني: نحو تمويل بعض المشاريع في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتشكيل تجمع للكفاءات الفلسطينية بالتعاون مع السلطة الفلسطينية والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، كبديل ممكن للخبراء الأجانب، والمساعدة في تطوير هذه الخبرات.

- المجتمع المحلي: يتحمل المجتمع المحلي قسطاً أو نسبة من التزامات تمويل الأنشطة (الإسهام بقطعة أرض لبناء مركز مجتمعي أو مستوصف، الإسهام المالي بما يعادل 10-15% من تكلفة التنفيذ، الإسهام البشري، وأعمال تطوعية، والتبرعات والهبات المحلية) ويلاحظ غياب علاقات فاعلة بالمولين

الأجانب لدى المؤسسات غير الربحية الفلسطينية الصغيرة، والتي غالباً ما يكون نطاق عملها محلياً أو مناطقياً، إن المنظمات الإغاثية والرعاية الاجتماعية كانت أضعف المنظمات في علاقتها مع الممولين، (ماس، 2001)

• التمويل الذاتي: أما بخصوص الاعتماد على الذات، فمن الواضح أن هناك بداية جادة وعميقة من جانب القطاع الأهلي لإرساء قواعد تسمح بالاعتماد التدريجي على الذات والتقليص التدريجي في الاعتماد على المنح الخارجية، مع إدراك ووعي أن مثل هذه الخطوة .. التوجه، رغم ضرورته لا يعتبر أمراً سهلاً، ومن مصادر تمويل المنظمات الأهلية يستند إلى التمويل الذاتي، أي تبرعات واشتراكات الأعضاء، ومشاريع مدرة للدخل، واستشارات، مردود أنشطة وخدمات تقدمها هذه المؤسسات لجمهور المنتفعين واستعادة تكلفة الخدمة، وتقليص المصاريف للحدود الممكنة وغيرها. (بيسان، 2002)

• التمويل الحكومي: تعتمد المنظمة على الدعم الحكومي في تمويل برامجها ومشروعاتها، وقد بدأت كثير من الحكومات الاهتمام بتمويل المنظمات الأهلية، نظراً لإحساسها بأهمية العمل الاجتماعي وما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات جليلة للمواطنين، كما اهتمت الدول بوضع القواعد التي تنظم أساليب تمويل هذه المؤسسات بما يحقق التنسيق ويكفل لها الاستمرار والثبات لتحقيق أهدافها، وتتوعدت الأساليب التي تعتمد عليها الدول لتمويل المؤسسات الأهلية فمنها الإعانات الدورية والإعانات الإنشائية أو التأثيثية والإعانات الاستثنائية، وترتبط استفادة المؤسسات غير الربحية من الدعم الحكومي بتوافر شروط معينة مرتبطة بالجوانب التالية:

- ✓ أهداف المؤسسة وسياستها.
- ✓ أسلوب تقديم الخدمات ونوعية المستفيدين من خدماتها.
- ✓ نطاق عملها.
- ✓ سلامة تصرفاتها المالية طبقاً للوائح المالية المعتمدة قانوناً. (نيازي، 2005)

• الاعتماد على مصدر واحد للتمويل هو أمر في غاية الخطورة، ففي حال حدوث أي تغيير لذلك المصدر، قد تجد المؤسسة خالية من الموارد المالية ومضطرة لان تغلق، لذلك يجب على المؤسسات غير الربحية أن تقوم بتأمين التمويل من عدة مصادر وألا تعتمد على مصدر واحد فقط، ومن المصادر التي يمكن الحصول على التمويل منها ما يلي: (أشخاص محليون أو من الخارج لديهم الرغبة في الدعم، مؤسسات ذات طابع ديني، مشاريع مدرة للدخل (معارض، بطاقات معايدة، عشاء، ... الخ)، شركات القطاع الخاص، مصادر حكومية، مكاتب حكومية محلية، ووزارات وغيرها. (قهوجي، 2008)

يتضح بأنه يمكن أن يكون هناك تمويل محلي أو تمويل ذاتي للمؤسسات غير الربحية الفلسطينية، ويمكن الاستغناء عن التمويل الخارجي وتبعياته السلبية، وقد يكون أيضاً في المرحلة الحالية صعب في ظل الاحتلال الإسرائيلي البغيض، والاقتصاد الفلسطيني المتراجع، وعمر قيام السلطة الفلسطينية القصير، لكن

أذا كان هناك تخطيط استراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ويكون لها من يرعى مصالحها ويعزز من استدامتها قد يكون ذلك ممكناً في المستقبل القريب، وذلك بتغيير الثقافات السلبية السائدة لدى البعض اتجاه هذا القطاع المهم في المجتمع الفلسطيني، والنظر في القوانين الفلسطينية التي استنسخت عن قوانين بعض الدول العربية والتي لا تتلاءم والحالة الفلسطينية، وعدم الخضوع إلى الجانب الإسرائيلي في إغلاق بعض المؤسسات غير الربحية الفلسطينية وتجفيف منابعها، وتشجيع وتحفيز الفلسطينيين في الشتات، وفلسطيني 1948 لتمويلها.

### 13.2.2. معوقات التمويل المحلي للمؤسسات غير الربحية:

حيث تعاني أغلبية المنظمات الأهلية من معوقات للتمويل الذي تحصل عليه من مصادر محلية، سواء كانت حكومية أو أهلية، وذلك لأسباب متعددة أهمها ضعف الثقة في تلك المؤسسات، وعزوف القطاع الخاص عن المشاركة في تمويل العمل المدني، والقيود القانونية والبيروقراطية التي تضعها الحكومة على عملية جمع التبرعات (إلغاء نظام الوقف الأهلي، وتعقيد إجراءات الوقف الخيري، وعدم وجود حوافز أو مزايا تشجع الممولين على التبرع، بل وتعريضهم للمساءلة في حالة قيامهم بتقديم دعم مالي لمؤسسة أو جمعية أهلية). (غانم، 2006)

وبالإضافة إلى تخويل سلطة الإدارة الحكومية صلاحيات قانونية واسعة في الرقابة المسبقة واللاحقة على تأسيس المنظمات الأهلية، بما في ذلك إمكانية الحل وتجميد النشاط، وإقصاء مجلس الإدارة، والحرمان من الدعم الحكومي، تعاني المنظمات الأهلية من الحيل البيروقراطية التي لا تنتهي، ومن الفساد، وتعتمد إطالة الإجراءات، والتعننت في إنهاؤها في مواعيدها المحددة. (غانم، 2006)

أرى في ظل إغراء التمويل الخارجي تكاثر الجمعيات والمنظمات الأهلية كالفطر، ورغم أن بعض المؤسسات غير الربحية التزمت بالإطار القانوني المقرر وعرفت مصادر تمويلها، فإن البعض الآخر تعامل معها باعتبارها دكاكين ومنظمات عائلية، وفي حين يفترض أن تكون تطوعية وغير ربحية فإن البعض حوّلها إلى مصدر للتربح ودعوا إلى صرف مكافآت وأجور لأعضاء مجلس الإدارة، لهذه الأسباب وغيرها جعل ثقة المجتمع المحلي، والقطاع الخاص والمتبرعين مهلهلةً بها، بالإضافة إلى الفساد، وعدم كفاية الرقابة الحكومية عليها، كل هذا جعل للمؤسسات غير الربحية معوقات لتمويلها المحلي.

### 14.2.2. التمويل الذاتي في المؤسسات غير الربحية:

إرادات الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية وفيه تعتمد المؤسسة على جهودها الذاتية لتوفير التمويل، وتتبع أهمية التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية كونه يعتبر المصدر الثاني من مصادر التمويل

للمؤسسات الأهلية في فلسطين بعد التمويل الخارجي حيث تبلغ نسبته حوالي (20%) من إجمالي إيرادات المؤسسات الأهلية. (ماس، 2001)

إن المؤسسات غير الربحية التي تعتمد على التمويل الذاتي رغم تواضعه تمثل ظاهرة نضالية جديدة تحافظ على كرامتها وكرامة شعبها والمصالح العليا للأمة وهي تشد الأحزمة على البطون، وإن ثقافة النقشف والاعتماد على الذات وتحمل الصعاب يجب إعادة إحيائها في ظل الظروف الجديدة التي تسعى العولمة فيها إلى تحويل النخب والشرف الوطني وعزة الأمة إلى سلع تُباع وتُشتري في الأسواق المفتوحة. ("سمحان الشيخ"، 2010)

### 15.2.2. مصادر التمويل الذاتي:

من مصادر التمويل الذاتي للمؤسسات غير الربحية التي تعتمد عليها المؤسسة غير الربحية للاستمرارية والديمومة ولاستقلال قراراتها هي:

• إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية: حيث أن بعض المؤسسات الأهلية تلجأ إلى إقامة مرافق ومشاريع إنتاجية مدرة للدخل بحيث تستغل الدخل المحقق في تغطية جزء من نفقاتها، وذلك لمواجهة أي انخفاض محتمل في إيراداتها من التبرعات.

وحسب ما ورد في قانون رقم (1)، بند رقم (15) لسنة 2000 م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية، الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام. (قانون رقم (1)، لسنة 2000 م)

• إيرادات الخدمات التي تقدمها للمستفيدين: حيث أن الكثير من المؤسسات الأهلية تدير مرافق خيرية تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم منخفضة كالعيادات الصحية ومراكز تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة والمراكز الثقافية، وتستخدم تلك المؤسسات إيرادات تلك الأنشطة في تغطية جزء من نفقاتها، وهذا النوع من الإيرادات يشكل جزءاً من إيرادات المؤسسات الأهلية، نظراً لكثرة عدد المترددين على تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية.

• الرسوم والاشتراكات من الأعضاء: والذي تنص عليه النظم واللوائح الداخلية للمؤسسات الأهلية. (شرف، 2005)

ومن مصادر التمويل للمنظمات الأهلية: التمويل الذاتي حيث تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير حاجاتها المالية بمختلف الوسائل والإعانات المشروعة، وذلك من خلال رسوم اشتراكات الأعضاء حسب

رسم الاشتراك المقرر في لائحة النظام الأساسي للمنظمة، والذي يهدف إلى إثبات انتساب العضو للمنظمة، والتبرعات التلقائية، وهي التي تحصل عليها المنظمة عن طريق الهبات والتبرعات. (نيازي، 2005)

ومن مصادر التمويل الذاتي أيضاً عائدات النشاط وهو من أهم صور التمويل التي تتاح للمؤسسات غير الربحية مقابل ما تقدمه من خدمات، أو ما توفره من منتجات تقوم بتصنيعها مثل منتجات مشاغل الحياكة وورش النجارة ومناحل العسل، أيضاً ما تقدمه من خدمات اجتماعية مثل مراكز تحفيظ القرآن، مجموعات التقوية، إنشاء دار مناسبات، إنشاء دور الحضانة، خدمات صحية مثل المستشفيات والمستوصفات، وهي في الغالب تقدم الخدمة مقابل مبلغ أقل من سعره الحقيقي، وهناك بعض الأنشطة المستحدثة وهي تقديم القروض الصغيرة لإنشاء المشروعات وهي في بعض الأحيان تتقاضى فائدة مماثلة لسعر الفائدة في البنوك، وفي بعض الأخر أقل وأحياناً لا تتقاضى وهو ما يمثل لها مصدر دخل ذاتي لها أيضاً. (سمك، عابدين، 2002)

### 16.2.2. أهمية التمويل الذاتي:

رغم أهمية وضرورة التبرعات لدعم أنشطة وبرامج المؤسسات غير الربحية، إلا أنه لا ينبغي على المؤسسات غير الربحية الاعتماد عليها كمصدر وحيد لتمويل أنشطتها وبرامجها، بل ينبغي أن تعمل تلك المؤسسات على زيادة مواردها المالية الذاتية، وذلك للأسباب الآتية:

- عدم ثبات واستقرار التبرعات وخاصة الخارجية وخضوعها لاعتبارات عدة والتي لا يمكن التحكم بها في العديد منها لكونها تخضع لظروف خارجه عن نطاق سيطرة المؤسسات غير الربحية الفلسطينية، وفي هذا الشأن أكد السيد سكستون مندوب البنك الدولي في فلسطين أن المنح الخارجية ستتوقف عاجلاً أو أجلاً، ومن ثم فإن على المؤسسات غير الربحية العمل في الاستثمارات وتوليد الدخل من أجل المستقبل. (شرف، 2005)
- أشارت دراسة قام بها معهد أبحاث السياسات الفلسطينية "ماس" إلى أهمية استغلال التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية لدعم المشاريع لإحلال التمويل الذاتي محل التمويل الخارجي لتعزيز استمرارية المنظمات الأهلية وتعزيز استقلاليتها في رسم الأولويات الخاصة بها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني، وللحيلولة دون تدخل الجهات الممولة الخارجية في رسم الخطط والبرامج لهذه المنظمات. (ماس، 2001)
- يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات يمكّن المؤسسات الأهلية من تغطية نفقاتها الإدارية وبعض المصاريف الجارية التي ترفض المؤسسات المانحة إدراجها ضمن البرامج والمشاريع التي تدعمها.
- عدم ثبات واستقرار التبرعات وخاصة الخارجية وخضوعها لاعتبارات سياسية واجتماعية وثقافية.

○ يساعد التمويل الذاتي المؤسسات الأهلية رفض التمويل الخارجي المشروط بشروط تتنافى مع أهداف وفلسفة العمل الأهلي الفلسطيني، إذ أن الاعتماد الكامل على التبرعات يجبر إلى حد كبير المؤسسات الأهلية تحت ضغط الحاجة إلى التنازل عن بعض الثوابت والقبول بشروط الممولين التي قد لا تتناسب ومصصلحة المجتمع المدني الفلسطيني.

○ يمكن التمويل الذاتي المؤسسات الأهلية من المساهمة بنسب معينة في تنفيذ البرامج والمشاريع حسب شروط المؤسسات المانحة التي تتعامل بهذا النظام. (شرف، 2005)

إن المجتمع المدني الحقيقي لا تقوم له قائمة إلا إذا اعتمد على التمويل الذاتي، الذي يكفل للمؤسسات غير الربحية الاستقلال والديمومة والبراءة بطبيعة الحال، وللا تترك خبرة ممتازة في هذا المجال انطلقت من عبقرية فكرة "الوقف" التي بمقتضاها يتسابق الناس على بناء الوطن أملاً في الفوز بالآخرة إذ من خلال الوقف استطاع المجتمع الإسلامي على مدار تاريخه أن يبني نفسه مستقلاً عن السلطة الحاكمة وعدم الخضوع لأي أجنداث سواء داخلية أو خارجية وتعزيز الاستقلالية وتحديد الأولويات.

## 17.2.2. وسائل التمويل الذاتي:

هناك العديد من مصادر التمويل كما تم إيضاحه، لكن أهم هذه الوسائل هو البحث التمويل الذاتي للمؤسسات غير الربحية وذلك لتلاشي الانتقادات أو المآخذ أو التبعية وغيرها.

- العمل على توفير مرافق ومقرات عامة مملوكة للمؤسسات الأهلية، حيث أن هذا يفيد في أمرين هما: توفير نفقات الإيجار التي تشكل جزءاً لا يستهان به من نفقات المؤسسات الأهلية، والأمر الآخر تأجير جزء من تلك الممتلكات واستخدام عوائد التأجير في تمويل النفقات الإدارية وبعض نفقات الأنشطة.
- إقامة المشاريع المدرة للدخل التي تحقق أهداف المؤسسة، إضافة لكونها تحقق عوائد تزيد من الموارد المالية للمنظمة الأهلية، وهذه المشاريع مهمة وحيوية جداً للمؤسسات الأهلية وللمجتمع الفلسطيني بالإضافة إلى أهميتها للسلطة الفلسطينية، ومن أمثلة ذلك المشاريع الصحية، ومشاريع رعاية التأهيل المجتمعي، ومشاريع إقراض المشاريع الصغيرة، حيث أن مثل هذه المشاريع يحجم عنها القطاع الخاص نظراً لعدم جدواها الاقتصادية بالنسبة للمؤسسات الربحية، ولأنها تحتاج إلى رأس مال مرتفع، إضافة إلى إجماع القطاع الحكومي الفلسطيني عن العمل عليها لأنها تزيد من أعبائه ومسؤولياته بصورة تفوق إمكانياته، إن القطاع الأهلي الفلسطيني يستطيع أن يحقق أهدافه ويحقق عوائد مالية للاعتبارات الآتية:

1. القطاع الأهلي ليس بوسعه تحمل تكاليف رأسمالية لتوفير الأجهزة والمعدات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ مشاريع، وبإمكانه الحصول عليها من تبرعات المانحين.

2. تحظى تلك المشاريع بدعم مصاريفها الجارية والتشغيلية بسهولة، لكونها ذات بعد إنساني واجتماعي، لذلك فإن النفقات الفعلية التي تتحملها المؤسسات الأهلية ستتخفض بما يمكنها من تخفيض رسوم تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحقيق إيرادات عالية. (شرف، 2005)

### 3.2 الإنفاق الأمثل في المؤسسات غير الربحية

تبحث المؤسسات غير الربحية عن وسائل ايجابية في كيفية الإنفاق في جميع أعمالها حتى يتسنى لها الاستدامة، وعمل ما هو أفضل من خدمات وأعمال، لذا تبحث هذه المؤسسات بشكل مستمر عن هذه الوسائل سواء كان بالاطلاع على عمل المؤسسات الأخرى المشابهة في عملها، أو من خبرتها الذاتية.

#### 1.3.2 مفهوم الإنفاق الأمثل:

المقصود بالإنفاق الأمثل: أن لا تتفق المؤسسات غير الربحية ما تحت يدها من الأموال، إلا فيما يعود عليها بأعلى منفعة ممكنة، وبأقل ما يمكن من خسارة في الموارد التي بين يديها.

الترشيد من الرشد والرشاد وهو الطريق الوسط الذي لا إفراط فيه ولا تفريط وهي سمة الدين الرشيد والطريق الرشيد، هو سبيل الرشاد، والأمر الرشيد، والقرار الرشيد هو الأمر الذي يراعي كافة المصالح بحيث يوازن بينها ولا يهمل شيء منها، وهذا يعني أنه لا بد من سلوك المنهج الوسط في الإنفاق فلا إسراف وهو التبذير، ولا بخل وهو التقنير، وقد قرر القرآن هذه المنهجية في إنفاق عباد الرحمن بمختلف هيئاتهم ومستوياتهم وتشكيلاتهم، قال تعالى: (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً). (عطية، 2010)

#### 2.3.2 مظاهر ترشيد الإنفاق الأمثل:

للمراقبين والمطلعين على عمل المؤسسات غير الربحية سواء كان من موظفين المؤسسة أو من خارجها مظاهر تدل على أن المؤسسة ترشد في إنفاقها أم لا وهذا مؤشر سريع أو تنبأ في مدى قدرتها على الاستدامة في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها ومن مظاهر ترشيد الإنفاق:

○ تبني مشاريع تعليم وتدريب المستفيد، وتحويله من مستهلك وعالة إلى منتج لنفسه وأهله، عن طريق دعم وتمويل المشاريع الإنتاجية الصغيرة.

- تفادي التذبذب في التبرعات المالية عن طريق تخفيف الاعتماد الكلي المباشر على المتبرعين، وتبني المشاريع الاستثمارية، وعن طريق تقسيم البرامج والأعمال إلى برامج ضرورية وملحة، تغطيها الإنفاقات الضرورية في حال شحت الموارد المالية، وإلى برامج توسعية تضاف عند توسع الموارد وازدياد التبرعات، باستخدام معايير دقيقة.
- الاستفادة من جهود المتطوعين في الأعمال الخيرية، واستحداث الإدارات اللازمة للعناية بهم، وترتيب برامج الاستفادة منهم، بحسب أوقاتهم واستعداداتهم.
- النظرة الاجتماعية إلى العاملين في القطاع الخيري، وأن توظيفهم أصلاً يعتبر جزءاً من أداء الرسالة الخيرية لهذه المنظمات بدلاً من اعتبارهم ضمن قائمة المصروفات الإدارية البحتة، ومثل ذلك النظر إلى مصروفات تدريبهم وتأهيلهم والعناية بهم من وجهة نظر العائد الاقتصادي على أنها أموال مستردة بالمنفعة المتحققة منهم على المدى البعيد.
- الاقتصاد في الإنفاق الإداري على المصروفات التشغيلية بالقدر الذي لا يعيق أعمال المنظمة بحجة الترشيح، بل إن من ضوابط الترشيح الإنفاق بحسب الحاجة في العسر واليسر، مع مراعاة تصنيف المصروفات إلى ضروريات وحاجيات وكماليات. (عطية، 2010)

يتضح من ذلك بأن هناك أمور مسلم بها وهي أن الموارد المالية المتاحة للمؤسسات غير الربحية تظل محدودة بالنسبة لحجم الإنفاق المطلوب، ذلك أن هناك العديد من البرامج التي تتزاحم فيما بينها للحصول على حصة من هذه الموارد، وقد أدت هذه الحقيقة إلى التفكير أو ابتكار مجموعة من الأدوات الهادفة إلى تقليص الفجوة بين الإيرادات المتاحة والإنفاق المطلوب، وإلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكل دولار ينفق، ومن هذه الأدوات التقويم الدوري لبرامج الإنفاق العام على اختلاف أنواعها، إذ أن تخصيص مبلغ من المال للإنفاق على برنامج أو مشروع معين لم يعد إنجازاً في حد ذاته، إذ ربما وجه هذا المبلغ لكنه لم يحقق الأهداف الموضوعية، أو كان المتحقق أقل من المفترض.

#### 4.2. الاستدامة في المؤسسات غير الربحية:

يتمثل الاهتمام العالمي في الوقت الحاضر بالحفاظ على الاستقرار والحياة للمجتمعات الإنسانية على الأرض، وهي من أهم التوجهات العلمية والفلسفية والتطبيقية التي تتجه نحوها معظم الدراسات والبحوث في العالم وخاصة في الدول التي تتجه نحو تحقيق التنمية المستدامة، ويلاحظ أن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم من حيث النمو السكاني، والزيادة المطردة في عدد السكان يضعها أمام تحديات جسام تحفظ للأجيال القادمة حقوقها، وقدرتها على الاستمرار في حياة كريمة بعيدة عن التبعية بجميع أشكالها.

## 1.4.2. مفهوم التنمية المستدامة:

مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم المستحدثة على مستوى العالم وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تحديد أو تعريف شامل مانع لهذا المصطلح، وعلى مستوى العالم العربي بصفة خاصة تعد التنمية المستدامة مفهوماً تنظيرياً يتم تناوله في أوراق العمل والمحاضرات النظرية والمناظرات الفكرية دون تدعيمه بخطوات عملية أو تنفيذية مصاحبة ومنتينة في عالمنا العربي بشكل خاص.

وقد عرّفت الجمعية العامة للأمم المتحدة التنمية المستدامة "بأنها التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تحقيق حاجاتها". (الموسوعة العربية للمعرفة، 2007)

التنمية المستدامة في أصلها هي ناتج عمل الإنسان على تحويل عناصر فطرية في البيئة (تراكيب و بنيات جيولوجية) إلى ثروات، أي إلى سلع وخدمات تقابل حاجات الإنسان، هذا التحويل يعتمد على جهد الإنسان، وما يوظفه من معارف علمية، وما يستعين به من أدوات ووسائل تقنية، التنمية هي تغيير في البيئة يهدد توازنها الفطري، ويصل إلى درجة الإضرار إذا تجاوز قدرة الفطرة البيئية على الاحتمال و قدرتها على استعادة التوازن و رأب الصدعات، ومن هنا ظهرت أهمية التنمية المستدامة كمفهوم جديد. (الموسوعة الجغرافية، 2009)

إن التنمية المستدامة التي نقي باحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة، وهي تفترض حفظ الأصول الطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل، هي تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتناغمة، تعنى بتحسين نوعية الحياة، مع حماية النظام الحيوي، وهي أيضاً التنمية التي تقوم أساساً على وضع حوافز تقلل من التلوث وتقلل من حجم النفايات والمخلفات، وتقلل من حجم الاستهلاك الراهن للطاقة وتضع ضرائب تحد من الإسراف في استهلاك الماء والموارد الحيوية. (نصري، 2010)

كما يقصد بالتنمية المستدامة حسب تعريف منظمة الأغذية والزراعة صيانة واستدامة الموارد المتعددة في البيئة لتلبي احتياجات البشر الحاليين والاجتماعية والاقتصادية، وإدارتها بأرقى التكنولوجيا والعلم المتاحين مع ضمان استمرارية الموارد لرفاهية الأجيال القادمة. (عباس، 2010)

الاستدامة تؤدي إلى توفير احتياجات الجيل الحاضر من دون المساومة على مقدر الأجيال القادمة على التحرر من الفقر والحرمان، وعليه يجب توفير فرص التنمية البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية ومنع تراكم أعباء تتحمل تبعاتها الأجيال المقبلة: مثل الديون المالية الناشئة عن قروض خارجية أو محلية طويلة

الأجل، والديون الاجتماعية الناشئة عن إهمال الاستثمار في تنمية القدرات البشرية، والبيئة، وغيرها. (عودة، 2009)

يتضح أن العنصر الهام الذي تشير إليه مختلف تعريفات التنمية المستدامة هو عنصر الإنصاف أو العدالة، فهناك نوعان من الإنصاف هما: إنصاف الأجيال البشرية التي لم تولد بعد، وهي التي لا تؤخذ مصالحها في الاعتبار عند وضع التحليلات الاقتصادية، أما الإنصاف الثاني فيتعلق بمن يعيشون اليوم والذين لا يجدون فرصاً متساوية للحصول على الموارد الطبيعية أو على "الخيرات" الاجتماعية والاقتصادية، لذلك فإن التنمية المستدامة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذين النوعين من الإنصاف، لكن تحقيق هذين النوعين من الإنصاف لن يتأتى في ظل الهيمنة المطلقة للدول الكبرى، وإنما يتحقق تحت ضغط قوى شعبية أممية تمكّن من استعادة التوازن للعلاقات الاجتماعية.

#### 2.4.2. أهداف التنمية المستدامة:

وللتنمية المستدامة أهداف عديدة لا بد أن تكون قابلة للتحقيق لتخدم المجتمع المحلي بشكل المطلوب والتي رسمت لأجله للأجيال الحالية والقادمة، ومن هذه الأهداف:

- تنمية قابلة للاستمرار وتهدف أيضاً إلى الاهتمام بالعلاقة المتبادلة ما بين الإنسان ومحيطه الطبيعي وبين المجتمع وتنميته، والتركيز ليس على الكم بل على النوع مثل تحسين توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وتوفير فرص العمل والصحة والتربية والإسكان، كما تهدف التنمية المستدامة أيضاً إلى الاهتمام بشكل رئيس بتقييم الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع التنموية. وحيث أن البيئة هي المخزون الطبيعي للموارد التي يعتمد عليها الإنسان وأن التنمية هي الأسلوب التي تتبعها المجتمعات للوصول إلى الرفاهية والمنفعة، لذا فإن الأهداف التنموية البيئية يكمل بعضها البعض. (بانوراما، 2005)

- ومن الأهداف الهامة للتنمية المستدامة: تحقيق حياة صحية ومنتجة، وتحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز المساواة، والحد من سياسات التنمية التي تزيد حجم الفجوة بين الغني والفقير، وتوفير الحق للأجيال القادمة في الموارد الطبيعية، والثروات من خلال ترشيد استهلاكها دون إسراف، رفع المستوى المعيشي الأفراد والقضاء على الفقر، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية، وتفعيل مبدأ الشراكة السياسية. (سويلم، 2008)

يرى الباحث أنه من أهم أهداف التنمية المستدامة التي من شأنها التأثير في الظروف الحياتية للإنسان هي: المياه وهي تأمين الحصول على المياه الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة، والغذاء لضمان الأمن الغذائي

المنزلي، والصحة وذلك بالرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل، والمأوى والخدمات أي ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكامل لموارد البناء ونظم المواصلات، وأخيراً الدخل وذلك بواسطة فرص العمل في القطاع الرسمي، وتهدف الاستدامة إلى دعم المشاريع وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي.

### 3.4.2 أبعاد التنمية المستدامة:

اكتفت الأمم المتحدة بعدد من الأبعاد المختلفة نجملها فيما يلي:

- البعد الاجتماعي
  - أوضاع الفقر وحدوثه (السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر، ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي).
  - الصحة (حالة التغذية - معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة ووفيات الولادة - نسبة السكان الذين لا يحصلون على مياه مأمونة وخدمات صحية وصرف صحي، عدد الأطباء والمرضى للمواطنين - الأطفال البالغين من العمر سنة واحدة ومحصنين تحصيناً كاملاً).
  - التعليم (معدل معرفة القراءة والكتابة من البالغين - الإنفاق على مراحل التعليم كنسبة مئوية من الإنفاق الحكومي أو الناتج القومي الإجمالي).
  - الأوضاع الديمغرافية.
  - أنماط الاستهلاك.
- البعد الاقتصادي
  - معدلات النمو في الإنتاج والناتج.
  - الفائض / العجز في الميزانية.
  - المعدل السنوي في التضخم.
  - وضع قطاع الصناعة وتطوره وتحديثه.
  - استخدامات المياه والطاقة والموارد الأخرى.
  - أوضاع شبكات الطرق ووسائل النقل.
  - أوضاع الدين الخارجي وأعباء خدمة الديون.
- البعد البيئي
  - الموارد المائية المتجددة.
  - السحب من المياه الداخلية المتجددة.
  - السحب من المياه العذبة.

- تلوث الهواء من المصادر المختلفة.
- معدلات إزالة الغابات.
- تلوث المياه (السطحية - الجوفية - البحيرات - البحار والشواطئ).
- تغيرات المناخ.
- أوضاع الثروة السمكية.

(الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، 2007)

ويرى كتابٌ آخريْن بأن التنمية تتضمن أبعاداً مختلفة ومتعددة تشمل الآتي:

- البعد المادي (الاقتصادي) للتنمية، ويتضمن التأكيد على مفاهيم النمو والتحديث والتصنيع.
  - البعد الاجتماعي للإنساني للتنمية، ويتضمن اجتثاث الفقر وإشباع الحاجات الأساسية للغالبية من السكان، والتوزيع الأكثر عدالة للدخل.
  - البعد السياسي، ويتضمن مفاهيم التحرر من التبعية و الاستقلال الاقتصادي.
  - البعد الدولي للتنمية، ويتضمن مفهوم التعاون الدولي وعلاقته بالتنمية في إطار المنظمات والاتفاقيات والنظام العالمي والتكامل الإقليمي.
  - البعد الجديد للتنمية، والذي ينظر إلى التنمية الاقتصادية باعتبارها مشروعاً للنهضة الحضارية.
- (القرشي، 2007)

#### 4.4.2. المتغيرات الأساسية المؤثرة في التنمية المستدامة:

توجد متغيرات عديدة تؤثر في سير التنمية المستدامة وقد تكون هذه التغيرات قصيرة الأمد وقد تكون طويلة الأمد وقد تؤثر هذه المتغيرات سواء كان التأثير ايجابياً أو سلبياً على أداء وعمل ونشاط المؤسسات غير الربحية، وقد تكون متغيرات داخلية تتعلق بالوطن والمواطن وقد تكون وتغيرات خارجية تتعلق بالسياسة وغيرها ومن هذه المتغيرات الأساسية المؤثرة في التنمية المستدامة:

- مكانة التكنولوجيا في تعريف التنمية المستدامة: كما أفاض بعض المؤلفين في توسيع تعريف التنمية المستدامة لتشمل تحقيق التحول السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، وأشاروا إلى أن هناك حاجة إلى تكنولوجيا جديدة تكون أنظف وأكثر كفاءة وأقدر على إنقاذ الموارد الطبيعية، حتى يتسنى الحد من التلوث، والمساعدة على تحقيق استقرار المناخ، واستيعاب النمو في عدد السكان وفي النشاط الاقتصادي.

- مكانة الإنسان ضمن التعاريف المقدمة بشأن التنمية المستدامة ويشكل الإنسان محور التعاريف المقدمة بشأن التنمية المستدامة حيث تتضمن تنمية بشرية تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم والرفاهية الاجتماعية، وهناك اعتراف اليوم بهذه التنمية البشرية على اعتبار أنها حاسمة بالنسبة للتنمية الاقتصادية. (الموسوعة الجغرافية، 2009)

#### 5.4.2 استراتيجيات الاستدامة للمؤسسات غير الربحية:

لا بد من وجود استراتيجيات واضحة ومتنوعة لاستدامة عمل وأنشطة المؤسسات غير الربحية، ومن واضعي هذه الاستراتيجيات التي تعنى بالمؤسسة مجلس إدارة المؤسسة، أو خبراء في عمل المؤسسات غير الربحية ومن هذه الاستراتيجيات:

##### 1.5.4.2. الاستدامة المالية:

إن من أهم الاستراتيجيات التي يجب إن تأخذ بعين الاعتبار عند وضعه للمؤسسة الإستراتيجية المالية، وهي حجر الأساس لاستدامة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات غير الربحية بشكل خاص.

- تطوير نظام خاص باستيفاء رسوم عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة مثل رسوم تدريب استشارات.
- التوجه إلى جهات داعمة أخرى على المستوى الدولي والمحلي.
- تطوير مشاريع مدرة للدخل، للحصول علي مساعدات من مؤسسات أخرى لدعم المشاريع التي تنفذها.
- المساهمة بتشكيل شبكات للقيام بأنشطة مشتركة مع مؤسسات أخرى.
- محاولة الاستفادة من الدخل المالي المتحقق من مشاريع تُنفذها المؤسسة لدعم مشاريع أخرى مثل: رسوم دخل من العيادات الخاصة بالمؤسسة لتغطية برامج توعية صحية، ... الخ .
- المبادرة إلى تطوير أنشطة تتسم بالاستدامة.
- تقديم مساعدة فنية لمؤسسات أخرى لتجنيد دعم مالي للمؤسسة، مثلاً: بالإمكان تقديم أموال مختلفة من الاستشارات الفنية والإدارية والمالية والتدريبية لمؤسسات أخرى بحيث تأتي بدخل إضافي للمؤسسة.
- طلب الحصول على مساعدة عينية من المجتمع المحلي، مثلاً: إقامة مركز تنمية مجتمعي أو نادي للشباب حيث يمكن أن يقوم المجتمع بتوفير قطعة أرض.
- الحصول على الدعم لمشروعك من قبل القطاع الذي تمثله، سواء كان القطاع الصحي أو الزراعي أو التعليمي.
- تنظيم حملات خاصة بتجنيد الأموال.

#### 2.5.4.2. الاستدامة المؤسسية والبرنامجية:

أن الاستدامة المؤسسة والبرمجية للمؤسسة لا تقل أهمية عن الاستدامة المالية حيث أنها تشكل هيكلية المؤسسة غير الربحية لما لها من أهمية تعكس فيه عمل وأنشطة المؤسسة من خلال رسالتها ووضوح عمل وموظفيها.

- تطوير رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة.
- تطوير وثيقة وخطة إستراتيجية للمؤسسة.
- تطوير الكفاءات التقنية للموظفين.
- تطوير نظم تقييمه للمؤسسة.
- إجراء مراجعات تقييمه الأداء للمؤسسة وللعاملين فيها.
- محاولة التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

#### 3.5.4.2. الاستدامة السياسية:

يقصد هنا بالاستدامة السياسية للمؤسسة بعلاقتها مع المجتمع المحلي ومع القطاع العام ومع المؤسسات الأخرى سواء غير الربحية أو القطاع الخاص، وهذا يمكنها ويساعدها على الاستدامة والأداء الأفضل.

- كسب دعم السلطة أو المؤسسات الحكومية للمشروع أو المؤسسة.
- كسب دعم المجتمع المحلي ومشاركته بالمؤسسة.
- بناء علاقات وتعاون مع المؤسسات الأخرى.
- العمل على كسب التأييد والمناصرة للقضية التي تعمل عليها.
- تنظيم اجتماعات لكسب التأييد والمناصرة للقضايا التي تعمل عليها وإيصال مع الإعلام لتغطية الأنشطة المختلفة. (الصباغ، 2009)

#### 6.4.2. الأساسيات التي تساعد على تجسيد الاستدامة بشكل عام:

ومن الأساسيات التي تساعد على تجسيد الاستدامة التي تكون المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية لإرسائها وتأمين فعاليتها هي:

- الإنصاف، أي حصول الإنسان على حصة عادلة من ثروات المجتمع.
- التمكين، أي إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الفعالة في صنع القرارات أو التأثير عليها.

- حسن الإدارة والمساءلة، أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والحوار والرقابة والمسؤولية.
- التضامن، بين الأجيال وبين كل الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات. (الصباغ، 2009)

ويمكن القول بأن على المؤسسات غير الربحية التي تسعى لضمان إستدامة أداؤها مراعاة التالي:

- الشفافية المالية والإدارية.
- توظيف موارد المؤسسة بالطرق المثلى.
- تنويع وتفعيل مصادر التمويل.
- تفعيل العمل التطوعي.
- التشبيك مع المؤسسات غير الربحية الأخرى.
- عمل نشاطات تدر التمويل على المؤسسة.

#### 7.4.2. الأطراف المشاركة في التنمية المستدامة في المؤسسات غير الربحية:

تعمل الأطراف المشاركة لتحقيق الاستدامة من خلال المصادر التالية: أموال الأوقاف، والهبات، والمساعدات النقدية، المساعدات العينية بعد تحديد قيمتها السوقية، والتبرعات، وأموال الزكاة، والمعونات الخارجية، ومحصلة إيرادات الأنشطة الدورية السنوية. (النجار، 2010)

يمكن تحقيق الاستدامة بالاعتماد على الموارد الذاتية للمشروع أو المؤسسة، والذي يمكن أن تعمل الأطراف المشاركة من خلال أحد الطرق التالية:

- إتباع طرق مختلفة لجذب جهات تمويلية أخرى لدعم المشروع.
- تمويل من قبل المجتمع المحلي.
- مشاركة أكبر على شكل عمل تطوعي.
- العمل على تسويق أجزاء من مكونات المشروع.
- تحصيل رسوم.
- خلق مشروع من النوع المدرة للدخل. (الصباغ، 2009)

تعتمد إستدامة المؤسسات غير الربحية على الاستدامة الاقتصادية وهي أهم عنصر في الاستدامة وهي تحقيق الذات الاقتصادي، وتعمل الأطراف المشاركة لتحقيق الاستدامة من خلال أفضل الممارسات العالمية

والمحلية في مبادرات الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية في أوروبا والتي يمكن تطبيق بعضها في فلسطين:

- التمويل الحكومي.
- نسبة العمل الخيري - الآليات القانونية التي تمكن دافعي الضرائب من تخصيص نسبة مئوية معينة من الضرائب التي يدفعها المتفوعون.
- مواصلة الخصخصة - إنشاء صندوق وقف يتلقى نسبة من دخل الخصخصة الذي يتأتى للحكومة.
- العمل الخيري الخالص.
- المؤسسات المجتمعية - مؤسسة محلية غير ربحية تعمل على جمع وإدارة وإعادة توزيع الموارد المحلية بما يخدم مصلحة المجتمع.
- العمل التطوعي - مساهمات من وقت المتطوعين.
- دخل يتم دره ذاتياً.
- المشاريع الإجتماعية - استثمار تجاري تديره المؤسسة الأهلية يكون لها غرض اجتماعي.
- الدخل من الاستثمار - استخدام "الوقفات" كوسيلة لدر المال وتمويل المؤسسات المقدمة للمنح وغيرها من المؤسسات. (تطوير، 2006)

يمكن تحقيق الإستدامة للمؤسسة غير الربحية والقدرة على إستمرارية نشاطها بحيث تعمل الأطراف المشاركة من خلال الإعتماد على أحد الموارد التالية:

- المنظمات الغير الحكومية والقطاع الخاص: وتشمل الهيئات والإتحادات التي تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها، والتي أنشئت لتحقيق أهداف تنمية وتضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات.
- القيادات الشعبية والأهلية: والمقصود بها ممثلي الشعب المنتخبين وتباين أدوارهم ومدى تأثيرهم على المواطنين بالمنطقة تبعاً لتنشئة العضو الثقافية وشخصيته وأسلوبه وخبرته في العمل القيادي.
- الجهات المانحة: وهي الجهات الممولة لمشروعات التنمية سواء كانت محلية أو دولية وتكون لهذه الجهات ضوابط وشروط لتمويل المشروعات.
- الجهات الأهلية: وهي نوعية من المنظمات الرسمية وغير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل المواطنين لتلبية إحتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والمادية كتوفير وتحسين الخدمات.
- الحكومة المركزية: تختص الحكومة بمستوياتها المختلفة بالنواحي السياسية وتوجيه توزيع الموارد مع إعداد اطر العمل المنظمة واللازمة لتنفيذ المشروعات التنموية في المجالات المختلفة. (سويلم،

(2008)

يتضح إختلاف الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف المشاركة في العمل على إستدامة المؤسسات غير الربحية وذلك حسب الأهداف والأنشطة وعدد الأعضاء والأهمية النسبية للمؤسسة في المجتمع المحيط بها، وتقوم بعض المؤسسات أحياناً بجمع بعض الإشتراكات وخاصة في المرحلة الأولى من إنشاء المؤسسة، وتحتاج الأطراف المشاركة إلى الترويج المستمر وجمع الأموال بصفة دورية كما يتطلب أيضاً دراسة الجدوى الإقتصادية والإجتماعية قبل بدء نشاط المؤسسة.

## 5.2 الإغاثة الزراعية (جمعية التنمية الزراعية)

من المؤسسات غير الربحية الرائدة في المجتمع الفلسطيني والتي ذاع صيتها نتيجة الأنشطة التي قدمتها خلال السنوات الماضية هي الإغاثة الزراعية على الرغم من الظروف الصعبة التي عملت بها سواء كان من الاحتلال الإسرائيلي أو من جهات أخرى منافسة، لذا تم تناول هذا النموذج الناجح للدراسة التي قد تعم بالفائدة على مثيلاتها من المؤسسات غير الربحية الفلسطينية وفي العالم العربي.

### 1.5.2.1. مقدمة:

نشأت الإغاثة الزراعية في رحم الحركة التطوعية الفلسطينية، والتي نمت وترعرعت في منتصف السبعينيات، وكان أوج عظمتها في تشكيل اللجنة العليا للعمل التطوعي، التي انضوى تحت صفوفها في مرحلة من المراحل حوالي عشرين ألف متطوع من مختلف المناطق والجامعات والمدارس وحتى من عمال المصانع والمؤسسات، نشأت الإغاثة الزراعية كمبادرة شبابية من عدد من أبناء المزارعين، وقدم لها الدعم والإسناد وكان عامل السن مهماً جداً في حياة المؤسسة، حيث أن الأغلبية الساحقة من العاملين بعمر الشباب. (دعيق، 2003)

هي مؤسسة أهلية ريادية، لا تهدف إلى الربح وتعمل في مجال التنمية الريفية وحماية البيئة وتحسين أوضاع المرأة، وتقدم الإرشاد والتوعية والدعم والخدمات المتميزة للفرد والتجمعات والمؤسسات العاملة في ذات المجال، معتمداً على المشاركة الفاعلة العريضة للفئات المستفيدة، وتنمية وتطوير كفاءات الخبراء والعاملين في المؤسسة في سبيل تنمية مجتمع فلسطيني مدني ديمقراطي، وهدفه الهام المساهمة في التنمية الريفية المتكاملة والمستدامة. (تقرير الإغاثة الزراعية، 2008)

### 2.5.2. الإطار التنظيمي والإداري للإغاثة الزراعية:

تمتاز الإغاثة بمرجعيات واضحة للحكم ورسم السياسات وصنع القرارات يمكن تلخيصها :

- الهيئة العامة: تتألف من مجلس يبلغ عدد أعضائه من (86) عضواً (33% نساء) موزعين على الوطن والشتات وممثلين لمعظم القطاعات وهي أعلى مرجعية تشريعية في الإغاثة.
- مجلس الإدارة: يتألف من (13) عضواً يجري انتخابهم من قبل الهيئة العامة وهم الجهة المسؤولة عن مراقبة الجهاز التنفيذي ومدى التقيد والإلتزام بالسياسات والإجراءات التي أقرت من قبل الهيئة العامة.
- الإدارة التنفيذية: تتألف هذه الإدارة من المدير العام للجمعية ومدراء الدوائر المركزية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة وهي الجهة التنفيذية المسؤولة عن تحقيق الأهداف المرسومة لها من قبل مختلف المرجعيات.
- إدارة البرامج الفرعية: يتألف هذا الطاقم من مدراء البرامج والمنسقين للمشاريع التابعة للدائرة المعنية لتحقيق الأهداف المرسومة، حيث عمدت الإغاثة إلى تجزئة العمل ضمن (3) برامج رئيسية قامت على تنفيذها أربع دوائر فنية مركزية ودائرتان داعمتان كما يلي:

#### 1 الدوائر الفنية:

- دائرة البرامج والمشاريع.
- دائرة بناء القدرات.
- دائرة الضغط والمناصرة.
- دائرة الإرشاد والتقنيات الزراعية.

#### 2 الدوائر الداعمة:

- الدائرة المالية.
- دائرة المصادر البشرية.

- إدارة الفروع: تتألف من مديرة/ة للفرع وفريق عمل من المرشدين / آت التتميين والمسؤولية عن تنفيذ جميع الأنشطة موزعين على مكاتب كما يلي:

- المكتب الرئيسي في رام الله.
- مكتب فرعي لإدارة شؤون القطاع في غزة.
- مكتب لإدارة شؤون الشمال ويغطي كل من جنين، نابلس، طوباس، طولكرم وقلقيلية.
- مكتب لإدارة شؤون الوسط ويغطي الأغوار رام الله والقدس وسلفيت.
- مكتب لإدارة شؤون الجنوب ويغطي منطقتي بيت لحم والخليل.

جميع هذه المكاتب مجهزة بأحدث الوسائل الإدارية من حيث: أنظمة الحاسوب والمعلومات ووسائل الاتصال المرئي من خلال شبكة الفيديو كونفرنس والمسموح من خلال شبكتي جوال وسيلكوم.

- مراكز التدريب: حرصت الإغاثة على إنشاء وتفعيل الجانب التطبيقي للعلوم والأبحاث الزراعية ولها حالياً ثلاثة مراكز لتدريب المهندسين الزراعيين حديثي التخرج موزعة في أنحاء الوطن وهي مركز الشهيده - رجاء أبو عمشة - أريحا، مركز الشهيد نعيم خضر في الزبادة ومركز التدريب الزراعي في غزة. (تقرير الإغاثة الزراعية، 2008)

### 3.5.2. البرامج التي تقدمها الإغاثة الزراعية:

يوجد العديد من البرامج لدى الإغاثة الزراعية والتي ترى فيها الإغاثة مكمله لبعضها البعض ومكملة للبرامج التي تقدمها السلطة الوطنية الفلسطينية والتي تعود بالنفع على المجتمع المحلي ومنها:

- برنامج تطوير الأراضي.
- برنامج تنمية الشباب.
- برنامج المجتمع المدني.
- برنامج التمكين الإقتصادي للمرأة.
- برامج التجارة العادلة.
- برنامج الإرشاد الفني.
- برنامج تقوية قدرات تجمعات المزارعين.
- برنامج التمكين الإجتماعي للمرأة في الريف. (تقرير الإغاثة الزراعية، 2007)

### 4.5.2. من انجازات الإغاثة الزراعية التي تم تحقيقها خلال عام 2009:

للإغاثة الزراعية بصمات واضحة على الأرض وعلى الإنسان في فلسطين، كثيرة الانجازات التي حققتها الإغاثة من خلال نشاطاتها في ظل ظروف صعبة للغاية وفي مقدمتها الاحتلال الإسرائيلي لتقطيعه لأواصر الوطن الواحد والاعتقالات والمضايقات التي طالت العديد من موظفو الإغاثة.

- الإستصلاح المتكامل ل(2410 دونماً) لإفادة (692) مزارعاً يشمل:

- تسوية (2410) دونماً.

- بناء (28868) متراً مربعاً من الجدران الإستنادية.

- إنشاء (111) بئراً.

- تسييج (830) دونماً.

- زراعة (75583) شتلة.

- زراعات بيئية (529) دونماً.

- شق وتأهيل (100,75) كم من الطرق الزراعية لخدمة (24900) دونماً لإفادة (4890) مزارعاً.
- بناء (53) بركة، (51) بركة إسمنتية و (2) بركة معدنية للحصاد المائي من أسطح البيوت البلاستيكية لخدمة (132) دونماً من البيوت البلاستيكية لإفادة (132).
- تطوير (1027) حديقة منزلية من خلال تزويدها بالآبار والشباك لإفادة (1027) سيده.
- مد وترميم (61) كم من شبكات الري لخدمة (8300) دونماً من الزراعات المروية لإفادة (3077) مزارع.
- إنشاء محطات جماعية لمعالجة المياه العادمة.
- إنشاء شبكة للشرب في تل بطول 2 كم ومحطة للضخ خزان رئيسي سعة (500) متر مكعب لإفادة (830) عائلة.
- تم تدريب (40) مهندساً زراعياً حديث التخرج في الضفة وقطاع غزة لمدة (9) أشهر.
- عقد (196) دورة تدريبية للمزارعين (3920) حول الزراعة العضوية، المكافحة المتكاملة الري، البذار المحلية معالجة المياه العادمة وإعادة الإستخدام الزراعي، التصنيع الغذائي للثروة الحيوانية.
- تنفيذ عدد (108) مشاهدة لجدولة مياه الري والمزروعات الآمنة لإفادة (108) مزارع.
- أبحاث تطبيقية (8) حول تقنيات الزراعة الحديثة.
- توزيع مستلزمات للإنتاج العضوي ل (1376) مزارعاً.
- فحص وإصدار شهادات Global Gap ل (330) مزارعاً.
- زيارات تبادلية:
  - خارجية (3) زيارات لبناء قدرات الكادر من المهندسين.
  - تبادلية محلية عدد (135) زيارات) لإفادة (1875) مزارعاً.
  - تنفيذ (90) زيارة إستشارية حول الجوانب الفنية والقانونية للإنتاج الآمن.
- إنتاج وتوزيع عدد (37) نشرة مطبوعة Global Gap لمختلف المنتجات (بندوره، فلفل).
- ورش عمل عدد (112) لبناء قدرات لجان المواقع وتعظيم دورها المجتمعي (750) مزارعاً، و(600) امرأة، و(391) شاباً.
- ترميم (17) منشأة للتسويق من خلال تأهيلها وحصولها على شهادات HACCAP
- تنظيم المشاركة في (7) من المعارض المحلية والخارجية لتسويق المنتج المحلي.
- تنفيذ دراسة (1) للسوق المحلية والخارجية لزيت الزيتون.
- تطوير ومنح شهادات ل (17) معصرة لإنتاج زيت الزيتون العضوي ومنحها شهادات إنتاج عضوي من قبل المركز الفلسطيني للزراعة العضوية.

- تقديم عدد (55) زيارة استشارية للمزارعين لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الإنتاج العضوي. (التقرير السنوي للإغاثة الزراعية، 2009)
- وهناك الكثير من الإنجازات التي حققت خلال عام 2009 ولا مجال في هذا البحث لسردها.

### 5.5.2. تحليل البيانات المالية للإغاثة الزراعية من واقع تقاريرها المالية:

جدول 3.2: يوضح التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية في السنوات (2006، 2007، 2008، 2009، 2010)

الرقم	السنة	دولار (US \$)	يورو (Euro)	جنيه إسترليني (GBP)	شيكل (NIS)
1	2006	10.463.803.00	14.734.376.50	-----	-----
2	2007	08.959.396.00	21.034.145.00	-----	025.675
3	2008	12.045.225.64	25.686.548.80	148.966	256.100
4	2009	21.809.746.37	02.959.212.00	062.000	-----
5	2010	27.125.550.00	04.983.014.00	-----	-----

(تقارير الإغاثة الزراعية، 2006، 2007، 2008، 2009، 2010)

يلاحظ الباحث ارتفاع ملموس في زيادة التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية من الجهات المانحة خلال السنوات الخمسة السابقة كما يوضح الجدول (3.2)، وهذا ما يعزز من الاعتماد على المصادر الخارجية في تمويل أنشطة الإغاثة الزراعية، ويقلل من فرص التمويل المحلي والذاتي للإغاثة، وبالتالي زيادة في التبعية سواء كانت الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية بجميع أشكالها للمؤسسات غير الربحية الفلسطينية للممول الأجنبي، على الرغم من الأهمية العظمى للتمويل المحلي والذاتي وأهمية هذه المؤسسات غير الربحية في المجتمع الفلسطيني بسبب خصوصيته الاستثنائية، حيث أن بُعد هذه المؤسسات عن البحث عن مصادر محلية أو ذاتية يقلل من استدامتها كمؤسسة أو مقدمة أنشطة ومشاريع تعود بالنفع على المجتمع المحلي.

علماً بأن إجابات المبحوثين في جدول رقم (3.4) في فقرة رقم (4) والتي تنص: (يحد التمويل المحلي من الارتهان لأجندات خارجية) جاءت بمتوسط وزن مرجح (3.58) أي بدرجة كبيرة، وهذا يتناقض مع توجهات الإغاثة الزراعية نحو التمويل المحلي والذاتي، كما جاءت إجابات المبحوثين في نفس الجدول في فقرة رقم (5) والتي تنص: (يراعي التمويل المحلي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع مما يعزز استدامتها) جاءت بمتوسط وزن مرجح (3.79) أي بدرجة كبيرة، وهذا يتناقض أيضاً مع توجهات الإغاثة الزراعية نحو التمويل المحلي والذاتي.

يتضح للباحث بأن نسبة التمويل المحلي لأنشطة ومشاريع الإغاثة الزراعية الواردة في البيانات المالية للإغاثة الزراعية في تقاريرها السنوية، كانت بنسبة 0%، علماً بأن إجابات المبحوثين من الإغاثة الزراعية في جدول (1.4) والذي يتناول التمويل المحلي للإغاثة في المحور: (مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية) جاءت إجابات المبحوثين بمتوسط الوزن المرجح (2.02) أي وجود تمويل محلي، وبنسبة منخفضة وهذا يتناقض مع البيانات المالية الواردة في التقارير السنوية للإغاثة الزراعية، والتي تظهر بأنه ليس هناك أي تمويل محلي لأنشطة ومشاريع الإغاثة.

كما يتضح للباحث أيضاً أن نسبة التمويل الذاتي لأنشطة ومشاريع الإغاثة الزراعية الواردة في البيانات المالية للإغاثة الزراعية في تقاريرها السنوية، كانت بنسبة 0%، علماً بأن إجابات المبحوثين التي تظهر في جدول (6.4) والذي يتناول التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية، جاءت إجابات المبحوثين في فقرة رقم (1) والتي تقول بأن المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي بمتوسط الوزن المرجح (3.70) أي بدرجة كبيرة، كما جاء في الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمبحوثين جاء بدرجة متوسط وهذا يتناقض مع البيانات المالية الواردة في التقارير السنوية للإغاثة الزراعية، والتي تظهر بأنه ليس هناك أي تمويل ذاتي لأنشطة ومشاريع الإغاثة بالرغم من تأثيره على استدامتها.

كما يتضح للباحث أيضاً أن هناك إنفاق امثل في الإغاثة الزراعية حسب إجابات المبحوثين في جدول رقم (8.4) حيث كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأوجه الإنفاق الأمثل (3.57) أي بدرجة كبيرة، وهذا يتناقض مع التقارير المالية الصادرة عن الإغاثة الزراعية.

يتضح بشكل عام من البيانات المستقى من الإغاثة الزراعية بوجود تناقض في معظم إجابات المبحوثين والتي تتعلق بالتمويل مقارنة بين الاستبانة الموزعة على مجتمع الدراسة والتي تم اختياره من قبل الإغاثة الزراعية والتقارير المالية المعلنة للإغاثة، وقد يعزى ذلك للعديد من الأسباب المهمة ومنها:

- إصرار إدارة الإغاثة الزراعية على استلام الاستبيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة بدون وجود الباحث، لذا لا يمكن التكهن بكيفية جمع البيانات وما هي التأثيرات التي قد تعرض لها مجتمع الدراسة.
- وجود تحقيق مع العديد من موظفي الإغاثة الزراعية والتي طالت الأركان الرئيسية في الإغاثة واتهامهم بالفساد المالي والإداري من قبل لجنة مكافحة الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية.

## 6.5.2. واقع الريف الفلسطيني:

وتكشف المعطيات الإحصائية المنقولة عن جهاز مركز الإحصاء الفلسطيني إن نمواً واضحاً في العديد من المؤشرات الاجتماعية داخل الريف الفلسطيني حيث أشارت هذه الإحصائيات إلى:

- تنامي وتميز في نسبة المشاركة داخل الريف في الأنشطة التطوعية وتحديداً المشاركة الشبابية حيث وصلت هذه النسبة إلى (23%) وهي الأعلى من مثيلتها في المدن، وهذا يعكس الدور البارز للريف الفلسطيني في إعادة إحياء وتنشيط وتفعيل قيم ومثل التطوع والتكافل والتضامن الجماعي.
- تنامي وتميز الشباب الريفي بالتعليم، وقد وصلت هذه النسبة إلى أكثر من (62.5%) وهي أعلى من مثيلاتها في المدن والمخيمات، كما تزايد معدل التحاق الشباب الريفي بالثانوية العامة وبالدراسات الجامعية والدراسات العليا، وتجاوز بذلك المعدلات المماثلة في المدن والى جانب ذلك فقد انخفضت نسبة الأمية بين الشباب الريفي من (3.5%) إلى (1.1%) مقابل انخفاض هذه النسبة في المدن ولنفس الفترة الزمنية من (3.4%) إلى (1.2%) وهذا يعني أن نسبة الأمية بين الشباب في الريف أقل مما هي عليه في المدن، بالإضافة إلى انخفاض معدل التسرب من المدارس بنسبة تصل إلى (13%).
- تنامي وتميز في اهتمام الشباب الريفي بالعمل الإنتاجي، حيث وصلت نسبة المهتمين بالعمل الإنتاجي، إلى (10.5%) وهي أعلى من مثيلاتها في المدن والمخيمات والتي لم تتجاوز النسبة فيهما على التوالي (9.5% و 8%).
- تشير المعطيات الإحصائية حول الريف الفلسطيني بأن هناك تراجعاً كبيراً في حجم حضور البنى الاجتماعية التقليدية كالعائلة الممتدة والعشيرة، ... الخ مقابل تنامي واتساع تشكل الأسر النووية، حيث بلغت نسبة الأسرة النووية في الريف (87.3%) في حين أن نسبتها في المناطق الحضرية (المدن) إلى (85.7%) وفي المخيمات إلى (87.3%).
- وصل متوسط حجم الأسرة في الريف إلى (6.1%) فرد وهو أقل من مثيله في المدن والمخيمات حيث وصل متوسط حجم الأسرة فيهما على التوالي (6.5) فرد و (7.3) فرد، ولعل هذه الأرقام تكشف عن تغيرات في الوعي الريفي في مجال تنظيم الأسرة والميل الواسع نحو الإهتمام بنوعية أفرادها على حساب الجانب الكمي والعددي. (عطايا، 2008)

وتكشف المعطيات السابقة، أن واقع العمل في الريف الفلسطيني محفز لأنشطة وعمل الإغاثة الزراعية التي تعمل بها، ويتضح بأن النتائج التي تحققت على أكثر من صعيد يدفع المؤسسات غير الربحية الفلسطينية في مختلف مجالاتها على العمل في الريف الفلسطيني، ليتحقق ما يمكن تحقيقه وتكون هناك نتائج ايجابية في مجال التعليم والصحة وتنظيم الأسرة والإشتراك في الفعاليات الوطنية وغيرها، وهذا يساعد بل يعجل في العملية التنموية.

## 7.5.2. المعوقات والتحديات التي تواجه عمل الإغاثة الزراعية:

وقد واجهت الإغاثة الزراعية خلال العمل في برامجها جملة من المعوقات، فما زالت الفجوة المعرفية بين الإغاثة الزراعية والمؤسسات الأخرى تعكس نفسها في الأداء العام للمؤسسة وفي تعزيز هذه التحالفات:

- أن التعاقد على أسس قصيرة يعوق فرص المؤسسة في بناء الخبرات في مجالات معينة وبخاصة الحديثة منها، وإحداث توازن مهني وتنمي بين الأهداف القصيرة والمحددة للمشاريع والأهداف العامة للبرامج والمؤسسة بشكل عام.
- أن ضعف الخدمات الإرشادية وإقتصارها على فترة المشروع يقلل من فرص البناء الجماهيري القاعدي ويقلل من فرص تحقيق الجدوى الاقتصادية للعمل في فترة اقصر.
- اختلاف آليات التنفيذ بين المؤسسات يفرض قيوداً كبيرة على العمل.
- ما زالت أسعار مدخلات الإنتاج تشكل عائقاً كبيراً، أما توسيع حجم المستفيدين في مشاريع الإغاثة، وهناك محدودية في فرص النساء في التقدم في الوظائف وشغل الوظائف الميدانية على مستوى البرامج.

أما معوقات برنامج المصادر الطبيعية فتتمثل:

- في عدم توافر المواد المختلفة لنشاطات قطاع غزة وبخاصة الاسمنت والأنايبب والمضخات وقطع الغيار.
- عدم توافر كميات كافية من الأشتال لدى المشاتل وتدني مستوى النوعية فيها.
- استمرار أعمال التدمير من قبل سلطات الاحتلال، واستمرار استهداف الأراضي والمزارع من قبل المستوطنين.
- تأخر تمويل بعض النشاطات رغم إقرارها.
- عدم توافر فرص التسويق الخارجي وبخاصة للمنتجات التي اجتازت متطلبات الجودة المختلفة، وارتفاع تكاليف المواصلات والشحن مما يهدد فرص التنافس في الأسواق الخارجية.
- تتمثل معوقات برنامج بناء القدرات في محدودية المحافظ الإقراضية في مواجهة الطلب العالي وبخاصة من قبل الجمعيات، وتأخر تمويل بعض المشاريع المقررة مما يضر بالفئة المستهدفة ويربك خطط المؤسسة.
- التدمير الإسرائيلي لجزء من المشاريع (67) مشروعاً صغيراً في غزة وتداني عائد الجزء الآخر مما يقلل من فرص استمرار دفع أقساط القروض ويرفع من نسب التعثر في المحفظة الإقراضية القائمة.
- أما معوقات برنامج المجتمع المدني، فتتمثل في استمرار ضعف الخبرات في مجال التعبئة والتأثير، والضغوط الاقتصادية التي لا تسمح بتطوير أجنحة مدنية مستدامة، وفشل العمل السياسي مما يعكس نفسه على قناعة المواطنين بإمكانات النجاح في الأجنحة المطلوبة، وتداخل وتزاحم أجنحة و أولويات

قضايا الشعب المطالبية بوجود صعوبة في الاستمرار في دعم قضية وترك القضايا الأخرى، وضعف التنسيق بين المؤسسات العاملة في هذه القضايا. (الكتوت، غ، 2009)

## 8.5.2. الخطوات التي تعمل بها الإغاثة الزراعية للتحكم بأعمالها:

استناداً إلى مجموعة المعوقات التي ظهرت أثناء عملية التنفيذ وأخذاً بالاعتبار أن جزءاً من هذه المعوقات لا يقع في دائرة سيطرة الإغاثة الزراعية فان الإغاثة ستعمل على:

- إيلاء مزيد من الإهتمام لعملية التنسيق مع المؤسسات الأهلية وبالخصوص المرشحة لأن تكون جزءاً من ائتلافات مستقلة.
- رصد مبالغ اكبر لبناء قدرات المؤسسات المشاركة في ائتلاف من أجل تعزيز المعرفة وخلق حالة من الانسجام في الرؤى والتوجهات .
- الاستمرار في رصد التمويل طويل المدى من أجل إحداث التغيير ومراكمة الخبرات في مختلف الجوانب.
- وضع خطة للارتقاء بالإرشاد من خلال التعاون مع مختلف الفاعلين.
- تعزيز المشاريع المعتمدة على المدخلات المتوفرة في القطاع وتقديم بدائل لبعض المدخلات.
- إيجاد بدائل تسويقية للمنتجات المعدة لتصدير تقوم على تعزيز الوعي لدى المستهلك وإعادة تصنيف المنتجات الفلسطينية وتحسين وسائل التعرف عليها في الأسواق المحلية.
- إيلاء حملات التوعية الخاصة بمقاطعة المنتجات الإسرائيلية أهمية قصوى، استناداً إلى التطورات والتوجهات الإيجابية على المستوى الوطني.
- تطوير المحافظ الإقراضية والتوجه نحو التمويل التجاري لسد الفجوة والاستفادة من صناديق الضمانات الموجودة لدى البنوك.
- تطوير التأمين متناهي الصغر كأحد المنتجات التي تقدم مع حقيبة الإقراض للمستفيدين.
- الاستمرار في تطوير اتحاد جمعيات التوفير والتسليف وشركة ريف للتمويل كأذرع تمويلية لسد الفجوات في الطلب المتزايد على القروض.
- الاستمرار في إعطاء الفرص للنساء في التوظيف والاستهداف.
- تحديد موضوع واحد كأولوية للعمل على مستوى الخطة السنوية فقط.

(التقرير السنوي للإغاثة الزراعية، 2009)

## 9.5.2. البرامج الفرعية التي قامت بها الإغاثة الزراعية:

قد ارتأت إدارة الإغاثة الزراعية للقيام ببعض البرامج الفرعية وذلك من خلال عمل التحالفات والشراكات لتعميم الفائدة على قطاع واسع من شرائح المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال نشر الخبرة التي اكتسبتها الإغاثة الزراعية والشراكات مع الجامعات الفلسطينية وغيرها.

### 1.9.5.2. التحالفات مع المؤسسات الأهلية:

إن تحالفت الإغاثة الزراعية مع العديد من المؤسسات المحلية والدولية يهدف في الأساس إلى الاستفادة للإغاثة من خلال التمويل المالي لإعمالها وهناك الكثير من الأهداف والأهمية على حد سواء.

- استمرار الإغاثة الزراعية في قيادة تحالف المؤسسات العاملة في تحسين مستوى المعيشة في الضفة الغربية وقامت بنقل هذه التجربة إلى قطاع غزة من خلال قيادة تحالف يضم أربع مؤسسات أهلية (الإنعاش المبكر) لترميم ما أحدثه العدوان على قطاع غزة.
  - استطاعت الإغاثة الزراعية توسيع القاعدة التمويلية لتحالف برنامج الرائد الإقتصادي الممول من البنك الإسلامي وازدادت المخصصات الموجهة لجمعية تنمية المرأة وجمعية تنمية الشباب وكان لأدائها المميز أن تم التوسع في البرنامج والتركيز على قطاع غزة في استهداف العائلات الفقيرة.
  - استمرار الإغاثة الزراعية في ائتلافها مع مؤسسة (ACS و OVERSEAS) كما وقعت مذكرات تفاهم طويلة الأمد مع كل من (ACPP و ACS و CERAI و FPSC) بهدف خدمة القضايا.
  - لعب دور فاعل في شبكات التمويل الصغير محلية وإقليمية.
  - المشاركة الفاعلة في الشبكات البيئية والشبابية على مستوى الوطن.
- ما زالت جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية) تحتفظ بعضويتها في الشبكات القطاعية والعامّة وفي المجالس التخصصية، وذلك رغبة منها في تبادل تجربتها ومساعدة الآخرين في بناء برامج مستدامة من العمل المؤسسي. (التقرير السنوي للإغاثة الزراعية، 2009)

### 2.9.5.2. الشراكة مع المؤسسات الحكومية وشبة الحكومية للإغاثة الزراعية:

- ترتبط الإغاثة الزراعية بعلاقات مميزة مع المؤسسات الحكومية في المجالات كافة، حيث تقدم خبرتها في المجال الريفي وفي قضايا الحكم والإدارة إلى جملة من المؤسسات.
- ترتبط الإغاثة الزراعية بعلاقة متينة مع أكثر من (500) من الجمعيات والمؤسسات القاعدية.
- ترتبط الإغاثة الزراعية بعلاقات مميزة مع كل من وزارة الزراعة وسلطة المياه الفلسطينية وجودة البيئة ووحدة الجدار والاستيطان في مجلس الوزراء.

- تحتفظ الإغاثة الزراعية بعلاقة شراكة مع دائرة التعاون في وزارة العمل، وقدمت من خلال هذه العلاقة العديد من المبادرات لتقوية وتعزيز العمل التعاوني وتحديث الأطر والتشريعات.
- علاقات مميزة مع مجلس الزيت والزيتون الفلسطيني.
- علاقات حيوية مع منظمة توصيف التجارة الدولية FLO ومنظمة التجارة العادلة الدولية WTO. (التقرير السنوي للإغاثة الزراعية، 2009)

### 3.9.5.2. العلاقة مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية:

ترتبط الإغاثة الزراعية بعلاقة شراكة مع كل من الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الآتية:

- جامعة القدس عبر برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة.
- جامعة بيت لحم عبر برنامج الدراسات العليا في التنمية والتعاون الدولي.
- جامعة بير زيت من خلال معهد المياه.
- جامعة القدس المفتوحة عبر برنامج البكالوريوس في التنمية الريفية.

### 4.9.5.2. القطاع الخاص:

إدراكاً لأهمية القطاع الخاص في تنمية القطاع الزراعي ما زالت جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية) تلعب دوراً كبيراً لعضويتها في:

- إتحاد الصناعات الغذائية، جمعية رجال الأعمال.
- مركز ترويج التجارة الفلسطينية.
- مشروع إنتاجياً لترويج الخضار، (حلول للتنمية الإستشارية).
- الدخول في شراكات لتصميم وتنفيذ العديد من المشاريع التنموية وتعزيز فرص التسويق الزراعي للمنتج الفلسطيني. (التقرير السنوي للإغاثة الزراعية، 2009)

### 6.2 الدراسات سابقة

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي للأدبيات والدراسات السابقة والإطلاع على الصفحات الإلكترونية (الإنترنت) في موضوع البحث تبين انه لا يوجد أي دراسات تناولت "إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي، لكن العديد من الدراسات تناولت موضوع المؤسسات غير الربحية بشكل عام. إلا إن الباحث وجد

عدداً من الدراسات التي يمكن القول بأنها على علاقة بسيطة بهذه الدراسة، ومن جوانب محددة وهي على النحو الآتي :

• دراسة (شقير، 2008) بعنوان " دور الإغاثة الزراعية في التنمية الريفية المستدامة في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المستفيدين من العام 2000 وحتى عام 2007"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معرفة رأي المستفيدين من مشاريع الإغاثة الزراعية فيما إذا كانت هذه المشاريع وفيما إذا كانت الإغاثة الزراعية تساهم فعلاً في إحداث التنمية الريفية المطلوبة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات على عينة مكونة من (180) مستفيداً وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن (71.1%) من الباحثين يوافقون على أن الإغاثة الزراعية تساهم في تحقيق الأمن الغذائي، و(10.6%) من الباحثين لا يوافقون على مساهمة الإغاثة الزراعية في تحقيق الأمن الغذائي، و(18.3%) كانت إجابتهم بعدم معرفة ما إذا كان هناك دور الإغاثة الزراعية في التنمية. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة استمرار الإغاثة الزراعية في تنفيذ المشاريع التي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي مثل الزيادة في الرقعة الزراعية، إضافة إلى الاستمرار في المشاركة الفئات المستهدفة في التخطيط للمشاريع المنفذة، إضافة إلى بناء قاعدة خاصة بالعلاقات المحلية والخارجية منفصلة للمؤسسات القاعدية، كما أن على الإغاثة تقييم وقياس الأثر في هذه المؤسسات من حيث نقاط الضعف والقوة والكفاءة والفاعلية.

• دراسة (عويضة، 2008) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الإستبانة كأداة. أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة تقدر 81.76%، وان هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 72.65%، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة بالولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، أوصى الباحث في دراسته بضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، والعمل على تطوير قدرات

ومهارات العاملين، كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين.

• دراسة (القصراوي، 2007) بعنوان "الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة شاملة للتمويل المقدم للأراضي الفلسطينية وأثره على التنمية المحلي، خلال الفترة الممتدة ما بين 1994 إلى 2005، استخدم الباحث أسلوب لمنهج الوصفي التاريخي التحليلي للمضمون، والمنهج الواقعي المقارن، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة، وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة إن الاتحاد الأوروبي والدول الأوروبية ساهمت ما نسبته (50%) من إجمالي التمويل الدولي، يليه الولايات المتحدة الأمريكية، والدول العربية مجتمعة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بما نسبته (16%)، (15.5%)، (10.4%) على التوالي، وقد بينت الدراسة عدم جدية التمويل الدولي في بناء اقتصاد فلسطيني صلب من خلال تركيزه على المشاريع والبرامج الإغاثية الطارئة وابتعاده عن المشاريع الاقتصادية المنتجة والداعمة، حيث لم يتجاوز نصيب القطاعات الإنتاجية (5%)، وقطاع البنية التحتية (17%) من إجمالي التمويل، وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في توفير الدعم السياسي من الدول المانحة للتمويل الدولي، وإعطاء الأولوية للقطاعات الإنتاجية ذات الكثافة العمالية للتقليل من البطالة الداخلية والخارجية على حد سواء مع العمل على تطوير جودة المنتجات الفلسطينية مما يمكنها من المنافسة محلياً وخارجياً، كذلك ضرورة إشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في وضع تنفيذ خطط التنمية المعتمدة على الأولويات والاحتياجات الوطنية.

• دراسة (السيد، 2006) بعنوان "الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات غير الحكومية في تنمية المرأة الريفية دراسة حالة مشروع التنمية الريفية (IFAD و ADS) بولاية شمال كردفان السودانية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر فعالية الخدمات التي قدمتها المنظمات غير الحكومية لتنمية المرأة الريفية بشمال كردفان ومن خلال إبراز حجم مشاركة المرأة في البرامج المقدمة لها، اعتمد البحث على نوعين من المصادر الأولية والثانوية، كما استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هنالك فروق معنوية واضحة في المقارنات قبل وبعد الانضمام للمشاريع في كل من اثر تدخلات المنظمات المسلحة وعلى زيادة الإنتاج بعد استخدام الأصناف المحسنة من المحاصيل الزراعية، وكما أبانت النتائج أن نسبة المشاركين في البرامج والمشاريع التي قدمتها المنظمات (71%) وغير المشاركين (29%) ونسبة المشاركة وسط النساء أعلى من الرجال، كما أثبتت النتائج أن المرأة لها نجاح كبير من خلال الحصول على الإقراض وخاصة في مجموعات الخدمة الذاتية، خلص الباحث إلى بعض التوصيات التي تساهم في وضع الحلول والمعالجات لبرامج التنمية عامة وتنمية المرأة خاصة وهي أن الدولة والمسؤولين على الإحصائيات الاقتصادية قياس النشاط الإنتاجي بصورة دقيقة حتى يبرز دور المرأة

ومساهماتها في الناتج المحلي وكما يوصي الباحث الدولة لإتاحة فرص أوسع للانتماء عبر البنوك بالتنسيق مع المنظمات والجمعيات النسائية العاملة في مجال تنمية المرأة حتى تعم الفائدة كل القرى في كردفان.

• دراسة (شرف، 2005) بعنوان "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية - المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة مدى وجود علاقة بين الرقابة المالية واستمرارية التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتحديد درجة تأثير كل من المقومات الرقابية وأنظمة الضبط الداخلي والأنظمة المحاسبية والأدوات الرقابية على الوضع المالي للجمعيات الخارج، استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الإستبانة كأداة وزعت على (115) مسئول من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة حيث شملت العينة الجمعيات التي يعمل بها خمس موظفين فأكثر، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود ازدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وان هذا الازدياد ينحصر في دعم مجال اقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية، كما تبين أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هي من الدول الأجنبية تليها بالدعم المؤسسات العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزء بسيطاً من الموارد المالية للجمعيات الأهلية، خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، بحيث يزيد من درجة موثوقيتها ومصداقيتها لدى الممولين والمتبرعين بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل لأزم لاستمرارها في تقديم خدماتها اتجاه المجتمع المدني الفلسطيني الذي هو بأمس الحاجة لتلك الخدمات لتعزز صموده وثباته في وجه التحديات القائمة والأحداث العصبية التي يعيشها بشكل متواصل.

• دراسة (حسين، 2002) بعنوان " دور التمويل الخارجي في التنمية الإقتصادية في سورية " وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الموارد المالية الخارجية التي دخلت إلى سورية ومصادرها وشروطها، وحجم المديونية الخارجية السورية وقدرة الإقتصاد السوري على تحملها، ولتبيان الآثار الإقتصادية لهذه الموارد المالية على التطور الإقتصادي في سورية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الجمع بين الأسلوبين التاريخي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إن النتائج الآتية: أظهرت أزمة المديونية العالمية، إن كثرة الموارد المالية ليست وحدها كافية لتحريك عملية التنمية وتسريعها، فالأمر يتطلب وجود مؤسسات مالية متخصصة قادرة على استيعاب رؤوس الأموال الخارجية المقترضة أو المستثمرة، ولسوريا هنالك جهات متعددة لإدارة رؤوس الأموال الخارجية مثل تخطيط الدولة ومصرف سورية المركزي ووزارة الإقتصاد ووزارة المالية ... الخ، وقد يؤثر هذا الوضع في حسن استغلال هذه الأموال، ومن النتائج أيضا انحصار هدف البلدان النامية في غالبيتها في تعظيم معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، ظناً منها أن هذا هو هدف التنمية، لذا فان الزيادات التي حصلت في النمو الإقتصادي لم تؤدي إلى تغيرات بنيوية في

الإقتصاد، فالتنمية مشروع حضاري متكامل، والاستثمار هو أحد جوانب هذا المشروع، ومن النتائج أيضاً اتضح السعي الجاد من قبل السلطات السورية المختصة من اجل تنمية اقتصادها، ضعف الاستثمارات الأجنبية المباشرة في سورية بالمقارنة مع غيرها من البلدان النامية العربية ذات الظروف التماثلية، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة ترشيد استخدام النقد الأجنبي ومحاربة السوق السوداء والفساد الإداري، وتشجيع كل خطوة لإقامة السوق العربية المشتركة مثل منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، والدعوة إلى توحيد إدارة رؤوس الأموال الخارجية من حيث التعاقد والإنفاق، وإحداث مصارف للتنمية، والدعوة لإحداث مصرف لتشجيع الصادرات، وتمكين المصرف المركزي من ممارسة دورة الاقتصادي.

• دراسة (أبو صفية، 2000) بعنوان "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الأجهزة الإدارية لتلك المنظمات، كذلك تهدف إلى التعرف على مدى تأثير كل نوع من هذه المنظمات والمعوقات، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (296) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية باستخدام أداة الاستبانة وإتباع المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بإبعاده التالية: السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال يعتبر ضعيفاً وأقل من متوسط، أما العوامل المعيقة للأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية فكانت كما يلي: درجة الرسمية تحتل المرتبة الأولى، ثم درجة المركزية وتحتل المرتبة الثانية، وأخيراً درجة العقيد وتحتل المرتبة الثالثة، أما بالنسبة لاختلاف درجة تأثير المنظمات غير الحكومية بالعوامل مجتمعة (المركزية، التعقيد، الرسمية، التعقيد) باختلاف طبيعة النشاط الذي تقوم به، كما أظهرت النتائج بان هناك اختلاف في تأثير درجة المركزية على الأداء المنظمات باختلاف نشاطها، كما توصي الدراسة إلى ضرورة أن تقوم المنظمات غير الحكومية على تبسيط الإجراءات داخلها، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم المنظمات غير الحكومية بالاهتمام بعملية التنبؤ المبني على معطيات ومعلومات دقيقة.

• دراسة (برقاوي، 1995) بعنوان " مصادر ومشاكل التمويل الزراعي وأثره على التنمية الاقتصادية "دراسة حالة" الأردن، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الجمعيات التعاونية الزراعية في الأردن وأهميتها الاقتصادية ومناقشة مشاكلها التمويلية والتعرف على تحديد مصادر تمويل الجمعيات التعاونية الزراعية ومناقشة عملها ومشاكلها والتعرف على مدى قدرة الأعضاء التعاونيين على تحقيق الأهداف المالية للجمعيات التعاونية وتحديد كفاءة أداءها الإقتصادي والتعرف أيضاً على معرفة اثر التمويل التعاوني على التنمية الإقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في منهجية الدراسة على نوعين من مصادر البيانات والمعلومات هما: البيانات الأولية، والبيانات

الثانوية مستخدم في المسح الميداني الاستبانة في جمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: تعتمد الغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية في التمويل عملياتها على المصادر الخارجية والاعتماد الأكبر يتم من خلال من مصادر التمويل الخارجية، وتفاوت مقدار رسم الخدمة " الفائدة " الدفع على القروض سنوياً باختلاف أنواعها، كذلك هناك رسوم أخرى مثل عمولة الجمعية، كما بلغ نصيب الفرد الريفي من الإنتاج الزراعي لعام 1991، بما في ذلك الإنتاج الوسيط (255.6) دينار في حين بلغ نصيب المزارع التعاوني بما في ذلك الإنتاج الزراعي الوسيط (274.6) دينار، كما بلغت نسبة القروض التعاونية الزراعية إلى قروض القطاع الزراعي في الأردن ما نسبته (12.3%) من إجمالي القروض الكلية، وبلغت نسبة رأس المال/العامل في القطاع التعاوني إلى عدد العاملين ما يساوي (4272.40) دينار لكل عضو تعاوني، قدمت الدراسة التوصيات الآتية: وجوب دعم لفكرة إنشاء بنك زراعي للتنمية الزراعية وإخراجه إلى حيز التنفيذ للقيام بدوره بالعمال المصرفية، وتوصي الدراسة بتدريب العاملين في الجمعيات التعاونية عن طريق الدورات التدريبية بمختلف المستويات والتخصصات، وتوصي الدراسة أيضاً بدعم تسويق المحاصيل الزراعية لمشاريع أعضاء الجمعيات التعاونية ثم إدخال التأمين الزراعي عليها، كما توصي الدراسة إجراء البحوث العلمية والمواضيع المتعلقة به وتنسيقها ونشر نتائجها من حيث تقييم الحركة التعاونية بشكل موضوعي ودوري ودراسة الجدوى الاقتصادية للجمعيات التعاونية.

## 1.6.2. التعليق على الدراسات السابقة:

وبالتعليق على الدراسات السابقة وجد الباحث إن أغلب الدراسات ركزت على دراسة دور الإغاثة الزراعية في التنمية الريفية المستدامة، كما تناولت بعض الدراسات أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، كما تناولت الدراسات السابقة الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية، كما استعرضت الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، كما ركزت بعض الدراسات على دور التمويل الخارجي في التنمية الاقتصادية، ومعوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، كما استعرضت بعض الدراسات مصادر ومشاكل التمويل الزراعي وأثره على التنمية.

## 2.6.2. ما يميز الدراسة الحالية:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن هذه الدراسة ركزت على الإستدامة (الإستمرارية) بعيداً عن التمويل الخارجي والاكتفاء بالتمويل المحلي والذاتي، وللتعرف على مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات لتلك المؤسسات غير الربحية الفلسطينية، ومعرفة مدى قدرة هذه المؤسسات على الإستمرارية في ظل التحديات السياسية والاقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية، وذلك لأهمية التمويل في إستدامة تلك

المؤسسات في تنفيذ برامجها ومشاريعها التنموية والإغاثية وعلى جميع الأصعدة لخدمة المجتمع المدني الفلسطيني.

حيث ركزت هذه الدراسة على المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم، وخاصة ما يتعلق بدراسة الإستدامة بعيداً عن التمويل الخارجي.

### الفصل الثالث

---

#### منهجية الدراسة (الطريقة وإجراءات)

### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والتأكد من الصدق والثبات لها، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات الإحصائية وتحليلها لاستخلاص نتائج الدراسة.

### 2.3. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم استقصاء آراء الموظفين في مجال التمويل في مؤسسة الإغاثة الزراعية حول آراءهم نحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية.

### 3.3 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

اعتمد الباحث المصادر الآتية للحصول على المعلومات والبيانات لإجراء الدراسة:

- تقارير ومنشورات معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية والتنمية "ماس"، ومراكز أخرى مثل:
- (مركز تطوير المؤسسات الأهلية، المصادر، بيسان، مواطن، مركز معاً التنموي، مركز الإحصاء الفلسطيني)، بالإضافة إلى تقارير التنمية البشرية، والبنك الدولي.
- الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالإغاثة الزراعية والمؤسسات غير الربحية.
- المراجع والمؤلفات المتخصصة في موضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية المترجمة
- الدراسات والأبحاث السابقة.
- المطبوعات والنشرات والدوريات المتخصصة في المؤسسات غير الربحية.
- شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

### 4.3 حدود الدراسة

من أجل إطار الدراسة ومجتمعها وتعميم نتائجها حدد في:

- حدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية / فلسطين.
- حدود الزمنية: من 1 / تموز / 2010 م ولغاية 30 / آب / 2011 م .
- حدود البشرية: وهو مجتمع وعينة الدراسة (34 موظفاً ممن لهم علاقة بالتمويل).

- حدود المفاهيمية: تتحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.
- حدود الإجرائية: تتحدد نتائج الدراسة واستنتاجاتها وإمكانية تعميمها بالحدود الآتية:

1. طبيعة العينة القصدية (الغرضية) المستخدمة في الدراسة.
2. الأداة المستخدمة محددة بطبيعة الفقرات المستخدمة.
3. أسلوب المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

وتتغير نتائج الدراسة بتغير العينة أو الأداة المستخدمة أو أسلوب المعالجة الإحصائية.

### 5.3 محددات الدراسة

ما من شك أن أي بحث علمي تعترض أمامه معوقات، وهي تختلف من دراسة لأخرى، لذا فإن أهم المعوقات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة هي:

- تزامن وقت توزيع الاستبانة مع الظروف الخاصة التي مرت بها مؤسسة الإغاثة الزراعية من اتهامات وتحقيقات وغيرها.
- البيروقراطية الإدارية المفرطة في إدارة مؤسسة الإغاثة الزراعية.
- تَشَنَّتْ مواقع عمل موظفو مؤسسة الإغاثة الزراعية، الذين لهم علاقة بالتمويل في أرجاء محافظات الضفة الغربية.
- معوقات تتعلق في مجال عمل الباحث (مثل: الدوام، ... الخ).

### 6.3 آلية التغلب على المحددات

لقد تم التغلب على المحددات التي واجهت الباحث، من خلال بعض الخطوات والإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب من الجامعة لتسهيل المهمة في مؤسسة الإغاثة الزراعية.
- الاستعانة بالعلاقات الشخصية لتسهيل تعاون المديرين والموظفين.
- مقابلة للباحث والدكتور المشرف على الرسالة للمدير العام في مؤسسة الإغاثة الزراعية، وكذلك مقابلة المدير الإداري ومدير العلاقات العامة.
- كون العينة قصدية (غرضية) سهلت مهمة الدراسة ولو ببعض الشيء.

### 7.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين لهم معرفة ودراية في مجال التمويل في مؤسسة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية، وذلك بعد الاتصال بالجهات المختصة، تم تحديد عينه قصديه من المختصين القادرين على إجابة الاستبانة من خلال درايتهم وتخصصهم، وبلغ عدد العينة القصدية (34) موظفاً، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة من إدارة الإغاثة الزراعية في محافظة رام الله والتي أجريت عليها الدراسة، والجدول (1.3) و(2.3) و(3.3) و(4.3) و(5.3) و(6.3) و(7.3) تبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

### 8.3 عينة الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة التي أجابت على الاستبانة من حيث (العمر، والجنس، والحالة الإجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ومكان السكن) كما هو موضح في الجدول (1.3).

ن=34

جدول 1.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير العمر

الرقم	العمر	العدد	النسبة المئوية
-1	أقل من 25 سنة	1	2.9
-2	من 25 - 35 سنة	11	32.4
-3	من 36 - 40 سنة	7	20.6
-4	أكبر من 40 سنة	15	44.1
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>%100</b>

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للعمر جاء كالتالي:

أن الفئة العمرية (أكبر من 40 سنة) احتلت الترتيب الأول بنسبة (44.1%) بواقع (15) مفردة من مجتمع الدراسة، يليها الفئة العمرية (من 25 - 35 سنة) بنسبة (32.4%) وبواقع (11) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثالث الفئة العمرية (من 36 - 40 سنة) بنسبة (20.6%) بواقع (7) مفردات بينما جاء في الترتيب الأخير الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة (2.9%) وبواقع (مفردة واحدة).

ن=34

جدول 2.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الجنس	العدد	النسبة المئوية
-1	ذكر	22	64.7
-2	أنثى	12	35.3

100.0	34	المجموع
-------	----	---------

يتضح من جدول 2.3 أن توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس جاء كالتالي:

إن نسبة الذكور من المبحوثين احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (64.7%) بواقع (22) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثات من الإناث في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (35.3%) بواقع (12) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول 3.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية ن=34

الرقم	الحالة الإجتماعية	العدد	النسبة المئوية
1-	أعزب	6	17.6
2-	متزوج	28	82.4
3-	أخرى حدد	--	--
	المجموع	34	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الإجتماعية جاء كالتالي:

أن المبحوثين الذين حالتهم الإجتماعية (متزوج) احتلت الترتيب الأول بنسبة (82.4%) بواقع (28) مفردة من مجتمع الدراسة، يليها المبحوثين الذين حالتهم الإجتماعية (أعزب) بنسبة (17.6%) وبواقع (6) مفردات) من مجتمع الدراسة، بينما تظهر النتائج عدم وجود حالات اجتماعية أخرى غير ذلك.

جدول 4.3 : يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ن=34

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1-	ثانوية عامة فما دون	--	--
2-	دبلوم متوسط	1	2.9
3-	بكالوريوس	20	58.8
4-	دراسات عليا	13	38.2
	المجموع	34	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً للمؤهل العلمي جاء كالتالي:

أن المؤهل العلمي (بكالوريوس) احتل الترتيب الأول بنسبة (58.8 %) بواقع (20) مفردة من مجتمع الدراسة، يليه في الترتيب الثاني (دراسات عليا) بنسبة (38.2 %) وبواقع (13) مفردة) من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثالث المؤهل العلمي (دبلوم)، (بنسبة 2.1 %) وبواقع (مفردة واحدة) من مجتمع الدراسة، في حين تبين عدم وجود أي مبحوث مؤهله العلمي (ثانوية عامة فما دون) .

جدول 5.3: يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ن=34

الرقم	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
-1	أقل من 5 سنوات	3	8.8
-2	من 5 - 10 سنوات	11	32.4
-3	10 سنوات فأكثر	20	58.8
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً لسنوات خبرتهم جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) بنسبة (58.8%) بواقع (20) مفردة) من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (من 5 - 10 سنوات) بنسبة (32.4%)، بواقع (11 مفردة) من مجتمع الدراسة، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) بنسبة (8.8%) بواقع (3 مفردات) من مجتمع الدراسة.

جدول 6.3: يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير للمسمى الوظيفي ن=34

الرقم	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
-1	مدير وحدة	10	29.4
-2	مدير فرع	3	8.8
-3	موظف إداري	9	26.5
-4	غير ذلك حدد	12	35.3
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (غير ما ذكر من وظائف) بنسبة (35.3%) بواقع (12 مفردة) من مجتمع الدراسة، ((وقد تمثل ذلك في (4 منسقين مشاريع)، و(3 مستشارين)، واثنين من المبحوثين (لم يحددوا طبيعة عملهم)، بينما تبين أن هناك (محاسب) واحد، و(مدير مشاريع) واحد، و(عضو مجلس إدارة) واحد)). يليها في الترتيب الثاني المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (مدير وحدة) بنسبة (29.4%) بواقع (10 مفردات) من مجتمع الدراسة، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (موظف إداري) بنسبة (26.5%) بواقع (9 مفردات) من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الأخير المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (مدير فرع) بنسبة (8.8%) بواقع (3 مفردات) من مجتمع الدراسة.

جدول 7.3: يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير مكان السكن ن=34

الرقم	مكان السكن	العدد	النسبة المئوية
-1	مدينة	25	73.5
-2	قرية	7	20.6
-3	مخيم	2	5.9
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً لمكان سكنهم جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين يسكنوا (المدينة) بنسبة (73.5%) بواقع (25 مفردة) من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين يسكنوا (القرية) بنسبة (20.6%)، بواقع (7 مفردات) من مجتمع الدراسة، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين يسكنوا (المخيم) بنسبة (5.9%) بواقع (مفردتان) من مجتمع الدراسة.

### 9.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها، قام الباحث بتطوير استبانته ملحق (2) خاصة من أجل التعرف إلى سبل إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية.

وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

الجزء الأول: يتناول العوامل الديمغرافية لأفراد العينة لوصف خصائص العينة واشتملت على متغيرات (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن والمستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: حيث اشتمل على أربعة مجالات هي:

❖ المجال الأول: التمويل المحلي. ويشتمل على ثلاثة محاور على النحو التالي:

- مصادر التمويل المحلي للإغاثة الزراعية واشتمل على (7) فقرات.
- معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية واشتمل على (14) فقرات.
- أهمية التمويل المحلي للإغاثة الزراعية واشتمل على (8) فقرات.

❖ المجال الثاني: التمويل الخارجي. ويتضمن الآثار المترتبة على مدى الإستدامة في حال انقطاع

التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية واشتمل على (10) فقرات.

❖ المجال الثالث: التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية، ويشتمل على محورين على النحو التالي:

1. مصادر التمويل الذاتي واشتمل على (6) فقرات.
2. أهمية التمويل الذاتي واشتمل على (7) فقرات.

❖ المجال الرابع: تضمن الفقرات التي تقيس الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعي

واشتمل على (13) فقرات.

وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي والسلبي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:

- دائماً: خمس درجات.
- غالباً: أربع درجات.
- أحياناً: ثلاث درجات.
- نادراً: درجتين.
- أبداً: درجة واحدة.

بحيث تعكس هذه الأوزان في حال كانت الفقرات سلبية.

وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (68) فقرة، بعد إجراء التعديل والحذف والإضافة ، وفق آراء المحكمين والمختصين، الجدول (8.3).

جدول 8.3 : مجالات الدراسة الرئيسية.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات
-------	----------	-------------

7	7	14	8	1- التمويل المحلي واشتمل على ثلاثة محاور:
				• مصادر التمويل المحلي
				• معوقات التمويل المحلي
				• أهمية التمويل المحلي
10				2- التمويل الخارجي
6				3- التمويل الذاتي واشتمل على محورين:
7				• مصادر وفرص التمويل الذاتي
				• أهمية التمويل الذاتي
16				4- الإنفاق الأمثل
68				المجموع

وقد استند الباحث في تفسيره لنتائج الأداة لأسلوب "ليكرت" الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للإستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمس نقاط. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1 = 4)، ومن ثم تم تقسيمه من (5) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

جدول 9.3 : أوزان الإجابات

الرقم	المستوى	الدرجة
1-	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.80	منخفض جدا
2-	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.60	منخفض
3-	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.40	متوسط
4-	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.20	كبيرة
5-	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	كبيرة جدا

10.3 صدق الأداة الدراسة (تحكيم الاستبانة)

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي (Face Validity) وذلك بعرض الاستبانة على (16) محكماً من ذوي الاختصاص (ملحق رقم 2) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 87% وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بصدق مقبول، ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (75) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بأراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة تقليل عدد الفقرات في بعض المجالات وحذف الفقرات المكررة التي تحمل نفس المعنى في حالات أخرى، كذلك حذفت تلك الفقرات التي لا تتسجم مع أهداف الدراسة ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (68) فقرة.

### 11.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، والجدول (9.3) و(10.3) تبين نتائج اختبار معامل الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة المختلفة:

يتضح من الجدول (10.3) أن قيمة معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (الثبات الداخلي) بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات المقياس المختلفة تراوحت بين (0.63-0.92) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

جدول 10.3: يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة المختلفة

الرقم	البعد	المحور	كرونباخ ألفا
-1	المجال الأول	مصادر التمويل المحلي	0.70
		معوقات التمويل المحلي	0.71
		أهمية التمويل المحلي	0.92
	مجموع المجال الأول	التمويل المحلي	<b>0.81</b>
-2	المجال الثاني	التمويل الخارجي	<b>0.87</b>
-3	المجال الثالث	مصادر وفرص التمويل الذاتي	0.84
		أهمية التمويل الذاتي	0.67
		التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية	<b>0.68</b>
	مجموع المجال الثالث		

0.63	الإنفاق الأمثل	المجال الرابع	-4
------	----------------	---------------	----

### 12.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: (فرص توفير مصادر التمويل المحلي، معوقات التمويل المحلي، أهمية توفير التمويل المحلي، فرص توفير مصادر التمويل الذاتي، أهمية التمويل الذاتي، أوجه الإنفاق الأمثل).

ثانياً: المتغيرات التابعة: إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية.

### 13.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- مخاطبة إدارة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية التي شملتها الدراسة من أجل الحصول على أعداد الموظفين، والسماح للباحث بتوزيع الاستبانة على الموظفين (التمويل) في هذه المؤسسة.
- التنسيق مع مدير الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.
- قام الباحث بتسليم الاستبيانات لإدارة الإغاثة الزراعية في محافظة رام الله من أجل توزيعها على العاملين.
- بلغت حصيللة الاستبيانات المسترجعة (34) استبانة.
- تم فرز الاستبيانات المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (34) استبانة.
- تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
- عولجت البيانات إحصائياً.

### 14.3 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، تبعاً لأسئلتها وفرضياتها، مع نتائج الدراسات سابقة التي تتصل بموضوع المؤسسات غير الربحية وتمويلها، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات المناسبة.

## 1.4 المجال الأول: التمويل المحلي

### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (1.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول (1.4).

يتضح من بيانات الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لمصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "منخفضة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.02)، وعن أهم مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (التمويل الذاتي للإغاثة أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (2.67) معبراً عن درجة متوسطة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يتوفر مصادر تمويل محلية للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.52) معبراً عن درجة متوسطة كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (قطاع الفلسطينيين في داخل الخط الأخضر (فلسطيني 1948) أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (2.23) معبراً عن درجة منخفضة، وفي الترتيب الرابع (المجتمع المحلي الفلسطيني أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (2.17) معبراً عن درجة منخفضة كذلك.

وجاء في المرتبة الخامسة (قطاع الفلسطينيين في المهجر (الشتات) أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (1.67) معبراً عن درجة منخفضة جداً، وجاء في المرتبة السادسة (القطاع الفلسطيني الخاص أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (1.52) معبراً عن درجة منخفضة جداً أيضاً، بينما جاء في الترتيب الأخير (تشارك السلطة الفلسطينية في تمويل الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (1.32) معبراً عن درجة منخفضة جداً أيضاً.

يتضح للباحث من الجدول (1.4) أن مشاركة السلطة الوطنية الفلسطينية، والفلسطينيين في المهجر ووفرة مصادر للتمويل المحلي، متدنية جداً في الإسهام لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية، ويؤكد على اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل الخارجي، أما بخصوص مشاركة التمويل الذاتي في أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت الإجابة متوسطة، ويعني ذلك أن التمويل الذاتي يستحوذ على حيز في تمويل نشاط

الإغاثة الزراعية وبشكل عام تؤكد البيانات على ضعف شديد في دور التمويل المحلي لأنشطة الإغاثة الزراعية.

جدول 1.4: يبين مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
منخفضة	50.58%	0.8956	2.5294	2.9	1	5.9	2	44.1	15	35.3	12	11.8	4	2	يتوفر مصادر تمويل محلية للإغاثة الزراعية
منخفضة جداً	26.47%	0.5888	1.3235					5.9	2	20.6	7	73.5	25	7	تُشارك السلطة الفلسطينية في تمويل الإغاثة الزراعية
منخفضة جداً	33.53%	0.7675	1.6765					17.6	6	32.4	11	50.0	17	5	قطاع الفلسطينيين في المهجر (الشتات) أحد المصادر المحلية للتمويل
منخفضة جداً	30.58%	0.6622	1.5294					8.8	3	35.3	12	55.9	19	6	القطاع الفلسطيني الخاص أحد المصادر المحلية للتمويل
منخفضة	44.70%	0.6989	2.2353					38.2	13	47.1	16	14.7	5	3	قطاع الفلسطينيين في داخل الخط الأخضر (فلسطيني 1948) أحد المصادر المحلية للتمويل
منخفضة	43.53%	0.9991	2.1765			11.8	4	23.5	8	35.3	12	29.4	10	4	المجتمع المحلي الفلسطيني أحد المصادر المحلية للتمويل
متوسطة	53.53%	0.8428	2.6765	2.9	1	8.8	3	47.1	16	35.3	12	5.9	2	1	التمويل الذاتي للإغاثة أحد المصادر المحلية للتمويل
منخفضة	40.42%	0.5289	2.0210	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصادر التمويل المحلي المستدام											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار . % = الوزن النسبي

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (2.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الثاني في الجدول (2.4).

يتضح من بيانات الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.85)، وعن أهم المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية تمثلت في: (يُعد الوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (تُعد الثقافة السائدة لدى بعض الجهات الممولة من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية، وتُعد المنافسة الشديدة بين المؤسسات غير الربحية على التمويل من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.20) لكل منهما معبراً عن درجة متوسطة كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (تُضعف عدم بلورة علاقة منتظمة مأسسة مع القطاع الخاص فرص التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.17) معبراً عن درجة متوسطة، وفي الترتيب الرابع (يُعد عدم الارتهان لأجندات سياسية محليه من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (3.02) معبراً عن درجة متوسطة كذلك.

وجاء في المرتبة الخامسة (عدم تطوير خطط مالية للاستمرارية بالاعتماد على الذات من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.00) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة السادسة (يُضعف عدم وجود التشبيك مع المنظمات الأهلية التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.97) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة السابعة (تُضعف عدم بلورة علاقة منتظمة مأسسة مع السلطة الفلسطينية فرص التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.91) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثامنة (تُعيق القوانين والتشريعات الفلسطينية القاسية التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.85) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة التاسعة (قيام السلطة الفلسطينية ببعض المسؤوليات التنموية التي كانت على عاتق الإغاثة الزراعية اضعف من فرص تمويلها) بمتوسط وزن مرجح (2.73) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة العاشرة (يُعد ضعف العلاقات العامة المجتمع المحلي من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.63) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

جدول 2.4 - أ : يبين الجدول المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالبا		أحيانا		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
منخفضة	43.53%	0.9683	2.1765	32.4	11	23.5	8	38.2	13	5.9	2			12	يُعد ضعف رسم الخطط والبرامج والسياسات من قبل الإغاثة الزراعية من معوقات التمويل المحلي
متوسطة	64.11%	0.9464	3.2059	8.8	3	2.9	1	52.9	18	29.4	10	5.9	2	3	تُعد الثقافة السائدة لدى بعض الجهات الممولة من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية
متوسطة	60.58%	1.0867	3.0294	11.8	4	14.7	5	38.2	13	29.4	10	5.9	2	4	يُعد عدم الارتهان لأجندات سياسية محليه من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية
متوسطة	57.05%	1.0190	2.8529	2.9	1	23.5	8	41.2	14	20.6	7	11.8	4	8	تُعيق القوانين والتشريعات الفلسطينية القاسية التمويل المحلي
منخفضة	50.58%	0.8611	2.5294	2.9	1	5.9	2	41.2	14	41.2	14	8.8	3	11	تُعيق العراقيين من قبل السلطة الفلسطينية دعم القطاع الخاص للإغاثة الزراعية
متوسطة	64.11%	1.0668	3.2059	8.8	3	32.4	11	38.2	13	11.8	4	8.8	3	2	تُعد المنافسة الشديدة بين المؤسسات غير الربحية على التمويل من معوقات التمويل المحلي
متوسطة	52.35%	1.0735	2.6176	2.9	1	14.7	5	44.1	15	17.6	6	20.6	7	10	يُعد ضعف العلاقات العامة المجتمع المحلي من معوقات التمويل المحلي

جدول 2.4 - ب : يبين المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية. (ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
منخفضة	38.23%	0.9001	1.9118			2.9	1	26.5	9	29.4	10	41.2	14	13	يُعيق نوع الأنشطة والبرامج المقدمة من الإغاثة للمجتمع المدني من التمويل المحلي
كبيرة	74.11%	1.0009	3.7059	11.8	4	67.6	23	5.9	2	8.8	3	5.9	2	1	يُعد الوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي من معوقات التمويل المحلي
متوسطة	54.70%	0.8981	2.7353			20.6	7	41.2	14	29.4	10	8.8	3	9	قيام السلطة الفلسطينية ببعض المسؤوليات التنموية التي كانت على عاتق الإغاثة الزراعية اضعف من فرص تمويلها
متوسطة	63.53%	0.8338	3.1765			41.2	14	38.2	13	17.6	6	2.9	1	3	تُضعف عدم بلورة علاقة منتظمة ممأسسة مع القطاع الخاص فرص التمويل المحلي
متوسطة	58.23%	0.8658	2.9118			26.5	9	44.1	15	23.5	8	5.9	2	7	تُضعف عدم بلورة علاقة منتظمة ممأسسة مع السلطة الفلسطينية فرص التمويل المحلي
متوسطة	59.41%	0.9040	2.9706	5.9	2	14.7	5	55.9	19	17.6	6	5.9	2	6	يُضعف عدم وجود التشبيك مع المنظمات الأهلية التمويل المحلي
متوسطة	60.00%	0.8876	3.0000			29.4	10	50.0	17	11.8	4	8.8	3	5	عدم تطوير خطط مالية للاستمرارية بالاعتماد على الذات من معوقات التمويل المحلي
متوسطة	57.18%	0.4909	2.8592	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

وجاء في المرتبة الحادية عشر (تُعيق العراقيين من قبل السلطة الفلسطينية دعم القطاع الخاص للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.52) معبراً عن درجة منخفضة، وجاء في المرتبة الثانية عشرة (يُعد ضعف رسم الخطط والبرامج والسياسات من قبل الإغاثة الزراعية من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.17) معبراً عن درجة منخفضة أيضاً، بينما جاء في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة (يُعيق نوع الأنشطة والبرامج المقدمة من الإغاثة الزراعية للمجتمع المدني من التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (1.91) معبراً عن درجة منخفضة أيضاً.

يتضح للباحث من الجدول (2.4) أن أبرز المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي هي: المنافسة الشديدة على التمويل بين المؤسسات غير الربحية، والوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي الذي جاء نتيجة الظروف السياسية التي تعصف في المنطقة بشكل عام وبالضفة الغربية بشكل خاص، وعدم الارتهان لأجندات سياسية أو حزبية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني التي ترى بأن الأموال تذهب إلى منافع شخصية للعاملين والقائمين على هذه المؤسسات، أو أقاربهم، وجاءت أقل المعوقات تأثيراً على التمويل المحلي نوع الأنشطة والبرامج المقدمة من الإغاثة الزراعية إضافةً إلى ضعف رسم الخطط والبرامج والسياسات من قبل الإغاثة الزراعية، ويتضح من إجابات المبحوثين أنهم أعادوا أكثر المعوقات لعوامل موضوعية وأقلها تأثيراً العوامل الذاتية، مع أن جميع البنود مثلت قدر عالي من المعوقات بنسب متفاوتة كما تناولها الجدول (2.4) مع أن المتوسط المرجح لكل الفقرات جاء بدرجة متوسطة بواقع (2.8) كمتوسط مرجح ونسبة تمثل (57.2%)، مع أن العلاقة بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لم تعكس بشكل عام علاقة عكسية ما يعني ضعف الدقة في إجابات المبحوثين.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل الثالث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (3.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الثالث في الجدول (3.4).

جدول 3.4: يبين أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات								الرقم	الفقرة		
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً				أبداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
منخفضة جداً	28.82%	0.7464	1.4412			2.9	1	5.9	2	23.5	8	67.6	23	حجم التمويل المحلي للإغاثة الزراعية يكفي لتحقيق أهدافها	8
منخفض	49.41%	1.1345	2.4706	5.9	2	11.8	4	26.5	9	35.3	12	20.6	7	يوفر التمويل المحلي فرصة الاستمرارية	7
كبيرة	77.64%	1.1218	3.8824	35.3	12	32.4	11	23.5	8	2.9	1	5.9	2	يُحْد التمويل المحلي من الإرتهان لأجندات خارجية	4
كبيرة	71.76%	1.1578	3.5882	20.6	7	41.2	14	23.5	8	5.9	2	8.8	3	يُحْد التمويل المحلي من الاعتماد على المنتج الإسرائيلي	6
كبيرة	80.00%	1.0445	4.0000	32.4	11	50.0	17	8.8	3	2.9	1	5.9	2	التمويل المحلي الفلسطيني يعزز من الاعتماد على الذات	2
كبيرة	78.23%	1.0834	3.9118	29.4	10	50.0	17	8.8	3	5.9	2	5.9	2	التمويل المحلي الفلسطيني يحد من التطبيع مع إسرائيل	3
كبيرة	82.35%	0.7288	4.1176	32.4	11	47.1	16	20.6	7					يُرَاعِي التمويل المحلي للإغاثة الزراعية المعايير الثقافية للمجتمع الفلسطيني	1
كبيرة	75.88%	0.6866	3.7941	11.8	4	58.8	20	26.5	9	2.9	1			يُرَاعِي التمويل المحلي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع مما يعزز استدامتها	5
كبيرة	68.01%	0.6394	3.4007	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهمية التمويل المحلي.											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار . % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لأهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.40)، وعن أهم فقرات أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية، تمثلت في: (بُراعي التمويل المحلي للإغاثة الزراعية المعايير الثقافية للمجتمع الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (4.11) معبراً عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (التمويل المحلي الفلسطيني يعزز من الاعتماد على الذات) بمتوسط وزن مرجح (4.00) لكل منهما معبراً عن درجة متوسطة كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (التمويل المحلي الفلسطيني يحد من التطبيع مع إسرائيل) بمتوسط وزن مرجح (3.91) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وفي الترتيب الرابع (يُحد التمويل المحلي من الإرتهان لأجندات خارجية) بمتوسط وزن مرجح (3.88) معبراً عن درجة كبيرة كذلك.

وجاء في المرتبة الخامسة (بُراعي التمويل المحلي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع مما يعزز إستدامتها) بمتوسط وزن مرجح (3.79) معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة السادسة (يُحد التمويل المحلي من الاعتماد على المنتج الإسرائيلي) بمتوسط وزن مرجح (3.58) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وجاء في المرتبة السابعة (يوفر التمويل المحلي فرصة الاستمرارية للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.47) معبراً عن درجة منخفضة، وجاء في المرتبة الثامنة (حجم التمويل المحلي للإغاثة الزراعية يكفي لتحقيق أهدافها) بمتوسط وزن مرجح (1.44) معبراً عن درجة منخفضة جداً أيضاً.

يتضح للباحث من الجدول (3.4) أهمية الاعتماد على التمويل المحلي، وذلك لأضعاف دور الأجندات الخارجية بجميع إشكالها في الضفة الغربية، والتي تُنفذ من خلال المؤسسات غير الربحية، وتراجع الاعتماد على المنتج الإسرائيلي، وكذلك يحد من التطبيع مع الكيان الإسرائيلي، إضافة إلى تعزيز دور الاعتماد على الذات ما يعني الأهمية الوطنية لدور التمويل المحلي للإغاثة الزراعية إضافة للضعف الشديد لدور التمويل المحلي في تحقيق أهداف الإغاثة الزراعية.

#### 4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما دور التمويل المحلي في إستدامة المؤسسات غير الربحية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التمويل المحلي في إستدامة المؤسسات غير الربحية على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك على مجموع الأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التمويل المحلي في إستدامة المؤسسات غير الربحية.

(ن = 34)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه	2.0210	0.5289	3	منخفضة
-2	المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية.	2.8592	0.4909	2	متوسطة
-3	أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي	3.4007	0.6394	1	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للتمويل المحلي</b>	<b>2.7603</b>	<b>0.4047</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدور التمويل المحلي في إستدامة المؤسسات غير الربحية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.76)، وعن أهم أبعاد دور التمويل المحلي في إستدامة المؤسسات غير الربحية تمثلت في: (أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.40) معبراً عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.85) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه) بمتوسط وزن مرجح (2.02) معبراً عن درجة منخفضة.

## 2.4 المحور الثاني: التمويل الخارجي

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما الآثار المترتبة على إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل الخامس استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (5.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الخامس في الجدول (5.4).

جدول 5.4 - أ : يبين مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جدا	%85.29	0.7511	4.2647	41.2	14	47.1	16	8.8	3	2.9	1			3	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على أعداد الموظفين سلباً
كبيرة جدا	%85.88	0.6291	4.2941	38.2	13	52.9	18	8.8	3					2	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على النشاطات المختلفة للإغاثة الزراعية
كبيرة	%72.35	0.6970	3.6176	2.9	1	64.7	22	23.5	8	8.8	3			5	يحفز تراجع التمويل الخارجي على الاعتماد على التمويل الذاتي
متوسطة	%61.17	1.0714	3.0588	11.8	4	17.6	6	41.2	14	23.5	8	5.9	2	10	تأثر حجم التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية بسبب الانقسام الداخلي الفلسطيني
متوسطة	%64.70	0.9553	3.2353	5.9	2	38.2	13	32.4	11	20.6	7	2.9	1	8	يزيد انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية من التبعية لإسرائيل في مجال المنتج الزراعي
كبيرة	%80.58	0.8343	4.0294	29.4	10	50.0	17	14.7	5	5.9	2			4	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية على مشاريع قيد التنفيذ
كبيرة جدا	%88.82	0.5609	4.4412	47.1	16	50.0	17	2.9	1					1	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على الاقتصاد الفلسطيني

جدول 5.4 - ب : يبين مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				أبدا		أبدا		أبدا		أبدا		أبدا			
				ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك		
متوسطة	65.29%	0.8637	3.2647	5.9	2	32.4	11	47.1	16	11.8	4	2.9	1	يعزز انقطاع التمويل الخارجي من مساهمة الهيئات الأهلية أمام المجتمع المحلي	7
كبيرة	68.82%	0.7464	3.4412	5.9	2	41.2	14	44.1	15	8.8	3			تربط الدول المانحة بشكل مستمر بين الموقف السياسي للمنظمة المدعومة والتمويل الذي تقدمه لها	6
متوسطة	62.94%	0.8575	3.1471	2.9	1	14.7	5	52.9	18	23.5	8	5.9	2	يؤثر التمويل الخارجي سلباً على طبيعة علاقة المؤسسات والمنظمات الأهلية ببعضها البعض	9
كبيرة	73.58%	0.3732	3.6794	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار . % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.67)، وعن أهم فقرات مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على الإقتصاد الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (4.44) معبراً عن درجة كبيرة جداً، ثم جاء في المرتبة الثانية (التمويل يؤثر على انقطاع التمويل الخارجي على النشاطات المختلفة للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.29) معبراً عن درجة كبيرة جداً كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على أعداد الموظفين سلباً) بمتوسط وزن مرجح (4.26) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً، وفي الترتيب الرابع (يؤثر انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية على مشاريع قيد التنفيذ) بمتوسط وزن مرجح (4.02) معبراً عن درجة كبيرة.

وجاء في المرتبة الخامسة (يحفز تراجع التمويل الخارجي على الاعتماد على التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (3.61) معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة السادسة (تربط الدول المانحة بشكل مستمر بين الموقف السياسي للمنظمة المدعومة والتمويل الذي تقدمه لها) بمتوسط وزن مرجح (3.44) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وجاء في المرتبة السابعة (يعزز انقطاع التمويل الخارجي من مساهمة الهيئات الأهلية أمام المجتمع المحلي) بمتوسط وزن مرجح (2.26) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثامنة (يزيد انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية من التبعية لإسرائيل في مجال المنتج الزراعي) بمتوسط وزن مرجح (3.23) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة التاسعة (يؤثر التمويل الخارجي سلباً على طبيعة علاقة المؤسسات والمنظمات الأهلية ببعضها البعض) بمتوسط وزن مرجح (3.14) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة العاشرة والأخيرة (تأثر حجم التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية بسبب الانقسام الداخلي الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (3.05) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

يتضح للباحث من بيانات الجدول (5.4) الاعتماد على التمويل الخارجي بشكل كبير جداً سواء في قدرة الإغاثة الزراعية على الإنفاق التشغيلي مثل الرواتب والأجور وما إلى ذلك وكذلك على أنشطة الإغاثة الزراعية مما يعكس ارتهاان أدائها للتمويل الخارجي، كما تكشف البيانات عن ارتباط متوسط لربط التمويل الخارجي للمؤسسات غير الربحية مع المواقف السياسية للدول المانحة، وكذلك أدى تأثير متوسط لتفعيل الهيئات والمؤسسات المحلية للإغاثة الزراعية في حال تراجع التمويل الخارجي ما يكشف عن استحواد كبير جداً للتمويل الخارجي على استمرارية أنشطة الإغاثة الزراعية.

## 3.4 المحور الثالث: التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية

### 1.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ما هي مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية؟

للإجابة عن التساؤل الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (6.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول (6.4).

يتضح من بيانات الجدول (6.4) أن الدرجة الكلية لمصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.15)، وعن أهم مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية تمثلت في: (المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات لتغطية النفقات وبعض المصاريف التي ترفض الجهات المانحة إدراجها ضمن البرامج التي تدعمها) بمتوسط وزن مرجح (3.35) معبراً عن درجة متوسطة.

وجاء في المرتبة الثالثة (اشتراكات الأعضاء من مصادر التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (3.29) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وفي الترتيب الرابع (يوجد فرص للتمويل الذاتي لدى الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (3.05) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة (يتوفر لدى الإغاثة الزراعية برامج لتعزيز التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (3.02) معبراً عن درجة متوسطة كذلك، وجاء في المرتبة السادسة (استعادة تكلفة الخدمة من المنفعين من مصادر التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (2.50) معبراً عن درجة متوسطة.

يتضح للباحث أن نتائج البيانات في الجدول (6.4) على أن هناك دور كبير للمشاريع المدرة للدخل في التمويل الذاتي ووفرة فرص للتمويل الذاتي بشكل متوسط، ويفترض أن تكون النتائج متقاربة فلا يعقل أن تكون المشاريع المدرة للدخل متوفرة بنسبة كبيرة حسب إجابات المبحوثين في حين أن وفرة مصادر التمويل الذاتي تأتي بنسبة متوسط ما يعني عدم الدقة في إجابات المبحوثين.

جدول 6.4: يبين مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات								الفقرة	الرقم		
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً				أبداً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
متوسطة	61.17%	0.7361	3.0588	2.9	1	17.6	6	64.7	22	11.8	4	2.9	1	4	يوجد فرص للتمويل الذاتي لدى الإغاثة الزراعية.
متوسطة	60.58%	0.7582	3.0294			23.5	8	61.8	21	8.8	3	5.9	2	5	يتوفر لدى الإغاثة الزراعية برامج لتعزيز التمويل الذاتي.
منخفض	50.00%	1.0801	2.5000			20.6	7	32.4	11	23.5	8	23.5	8	6	استعادة تكلفة الخدمة من المنتفعين من مصادر التمويل الذاتي.
متوسطة	67.05%	1.1776	3.3529	17.6	6	29.4	10	32.4	11	11.8	4	8.8	3	2	يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات لتغطية النفقات وبعض المصاريف التي ترفض الجهات المانحة إدراجها ضمن البرامج التي تدعمها
متوسطة	65.88%	1.5081	3.2941	32.4	11	17.6	6	11.8	4	23.5	8	14.7	5	3	اشتراكات الأعضاء من مصادر التمويل الذاتي
كبيرة	74.11%	1.2439	3.7059	35.3	12	26.5	9	14.7	5	20.6	7	2.9	1	1	المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي
متوسطة	<b>63.13</b>	<b>0.7408</b>	<b>3.1569</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصادر التمويل الذاتي											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

#### 2.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

ما هي أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية؟

للإجابة عن التساؤل السابع استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (7.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول (7.4).

يتضح من بيانات الجدول (7.4) أن الدرجة الكلية لأهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.02)، وعن أهم فقرات أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية تمثلت في: (يساعد التمويل الذاتي على رفض التمويل المشروط والمتعارض مع أهداف وفلسفة الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.41) معبراً عن درجة كبيرة جداً، ثم جاء في المرتبة الثانية (يعزز التمويل الذاتي من فرص الاستمرارية للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.32) معبراً عن درجة كبيرة كذلك.

وجاء في المرتبة الثالثة (يعزز التمويل الذاتي الاستقلالية في رسم الأولويات الخاصة بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني، و يحد التمويل الذاتي من تدخل الجهات الممولة في رسم الخطط والبرامج للإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.26) لكل منهما معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً، وفي الترتيب الرابع (يراعي التمويل الذاتي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المدني) بمتوسط وزن مرجح (3.91) معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الخامسة (يشجع التمويل الذاتي العمل التطوعي في الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (3.85) معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة السادسة (يحد التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية من الاعتماد على التمويل المحلي الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (3.14) معبراً عن درجة متوسطة.

يتضح للباحث أن البيانات في الجدول (7.4) تؤكد على أهمية كبيرة جداً لدور التمويل الذاتي في تفعيل أنشطة الإغاثة الزراعية واستمرارية عملها حال وفرة مصادر هذا التمويل عدى الفقرة التي جاءت في الجدول لتكشف إجابات الباحثين حول: أن التمويل الذاتي يحد من أهمية التمويل المحلي وهذا يعكس اتجاه منسجم لإجابات الباحثين حول هذا المحور.

جدول 7.4: يبين أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جدا	%86.47	0.9119	4.3235	52.9	18	32.4	11	11.8	4			2.9	1	2	يعزز التمويل الذاتي من فرص الاستمرارية للإغاثة الزراعية
كبيرة جدا	%85.29	0.8981	4.2647	47.1	16	38.2	13	11.8	4			2.9	1	7	يعزز التمويل الذاتي الاستقلالية في رسم الأولويات الخاصة بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني
كبيرة جدا	%85.29	0.8637	4.2647	44.1	15	44.1	15	8.8	3			2.9	1	3	يحد التمويل الذاتي من تدخل الجهات الممولة في رسم الخطط والبرامج للإغاثة الزراعية
متوسطة	%62.94	1.1317	3.1471	5.9	2	38.2	13	35.3	12	5.9	2	14.7	5	6	يحد التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية من الاعتماد على التمويل المحلي الفلسطيني
كبيرة	%78.23	0.7535	3.9118	17.6	6	61.8	21	14.7	5	5.9	2			4	يراعي التمويل الذاتي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المدني
كبيرة	%77.05	0.9577	3.8529	26.5	9	41.2	14	26.5	9	2.9	1	2.9	1	5	يشجع التمويل الذاتي العمل التطوعي في الإغاثة الزراعية
كبيرة جدا	%88.23	0.8916	4.4118	58.8	20	29.4	10	8.8	3			2.9	1	1	يساعد التمويل الذاتي على رفض التمويل المشروط و المتعارض مع أهداف وفلسفة الإغاثة الزراعية
كبيرة	%80.50	0.6640	4.0252	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهمية التمويل الذاتي.											

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

## 4.4 المحور الرابع: الإنفاق الأمثل

### 1.4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

ما هي أوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية؟

للإجابة عن التساؤل الثامن استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (8.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول (8.4).

يتضح من بيانات الجدول (8.4) أن الدرجة الكلية لأوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.57)، وعن أهم أوجه الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (يوجد معايير للإنفاق الأمثل في مؤسسة الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.26) معبراً عن درجة كبيرة جداً، ثم جاء في المرتبة الثانية (تعد القدرة على التوظيف الأمثل للموارد في مشاريع الإغاثة الزراعية أساساً لترشيد الإنفاق، ويساعد وجود جهاز رقابي على الوصول إلى (الإنفاق الأمثل) بمتوسط وزن مرجح (4.17) لكل منهما معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة (يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة وعمل الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.14) معبراً عن درجة كبيرة، وفي الترتيب الرابع (تقيم الإغاثة الزراعية فعالية تأثير الإنفاق على كفاءة الأداء) بمتوسط وزن مرجح (4.08) معبراً عن درجة كبيرة كذلك.

وجاء في المرتبة الخامسة (تمتلك إدارة الإغاثة الزراعية مهارة ترشيد استخدام مواردها في إنفاقها) بمتوسط وزن مرجح (4.05) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وجاء في المرتبة السادسة (يتناسب الإنفاق مع متطلبات المتفيعين، ويتناسب الإنفاق مع حجم عمل الموظفين في المؤسسة) بمتوسط وزن مرجح (3.94) لكل منهما معبراً عن درجة كبير أيضاً، وجاء في المرتبة السابعة (يتم أخذ بمفهوم الجدوى الاقتصادية بعين الاعتبار في تحديد حجم الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (3.76) معبراً عن درجة كبيرة كذلك، وجاء في المرتبة الثامنة (يمكن المفاضلة بين البدائل لأنشطة الإغاثة الزراعية بما يتناسب بالإمكانية المالية المتاحة) بمتوسط وزن مرجح (3.47) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وجاء في المرتبة التاسعة (يوجد تأثير للبيئة الخارجية على الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (3.44) معبراً عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة العاشرة (يتطلب الوصول على الإنفاق الأمثل تقليص المصاريف إلى الحدود الدنيا) بمتوسط وزن مرجح (3.26) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

جدول 8.4 - أ : يبين أوجه الإنفاق الأمتل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً			
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جداً	85.29%	0.6183	4.2647	35.3	12	55.9	19	8.8	3					1	يوجد معايير للإنفاق الأمتل في مؤسسة الإغاثة الزراعية
كبيرة	83.53%	0.7165	4.1765	35.3	12	47.1	16	17.6	6					2	تعد القدرة على التوظيف الأمتل للموارد في مشاريع الإغاثة الزراعية أساساً لترشيد الإنفاق
متوسطة	56.47%	1.1138	2.8235	2.9	1	29.4	10	29.4	10	23.5	8	14.7	5	12	يتدخل الممول الخارجي في تحديد حجم الإنفاق
متوسطة	57.64%	0.9460	2.8824			29.4	10	38.2	13	23.5	8	8.8	3	11	يتدخل الممول الخارجي في تحديد نوع الإنفاق
منخفضة	51.76%	1.1042	2.5882	2.9	1	17.6	6	35.3	12	23.5	8	20.6	7	13	يتدخل الممول الخارجي في تحديد الفئة المستفيدة من الإنفاق
كبيرة	69.41%	0.9288	3.4706	8.8	3	44.1	15	38.2	13	2.9	1	5.9	2	8	يمكن المفاضلة بين البدائل لأنشطة الإغاثة الزراعية بما يتناسب بالإمكانية المالية المتاحة
منخفضة	44.70%	1.0168	2.2353	2.9	1	5.9	2	29.4	10	35.3	12	26.5	9	14	هناك اعتبارات سياسية في تحديد أوجه الإنفاق في الإغاثة الزراعية
كبيرة	81.17%	0.6486	4.0588	23.5	8	58.8	20	17.6	6					5	تمتلك إدارة الإغاثة الزراعية مهارة ترشيد استخدام مواردها في إنفاقها
كبيرة	81.76%	0.7121	4.0882	29.4	10	50.0	17	20.6	7					4	تقيم الإغاثة الزراعية فعالية تأثير الإنفاق على كفاءة الأداء

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

جدول 8.4 - ب : يبين أوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية.

(ن = 34)

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقم	الفقرة
				دائماً		غالبا		أحيانا		نادراً		أبداً			
				ك	%	ك	%	ك	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	82.94%	0.7020	4.1471	32.4	11	50.0	17	17.6	6					3	يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة وعمل الإغاثة
كبيرة	68.82%	0.7859	3.4412	8.8	3	35.3	12	47.1	16	8.8	3			9	يوجد تأثير للبيئة الخارجية على الإنفاق
كبيرة	75.29%	0.9231	3.7647	17.6	6	52.9	18	20.6	7	5.9	2	2.9	1	7	يتم أخذ بمفهوم الجدوى الاقتصادية بعين الاعتبار في تحديد حجم الإنفاق
كبيرة	78.82%	0.5472	3.9412	11.8	4	70.6	24	17.6	6					6	يتناسب الإنفاق مع متطلبات المنتفعين
كبيرة	78.82%	0.5472	3.9412	11.8	4	70.6	24	17.6	6					8	يتناسب الإنفاق مع حجم عمل الموظفين في المؤسسة
متوسطة	65.29%	0.8637	3.2647	5.9	2	32.4	11	47.1	16	11.8	4	2.9	1	10	يتطلب الوصول على الإنفاق الأمثل تقليص المصاريف إلى الحدود الدنيا
كبيرة	83.53%	0.6262	4.1765	29.4	10	58.8	20	11.8	4					2	يساعد وجود جهاز رقابي على الوصول إلى الإنفاق الأمثل
كبيرة	71.58%	0.3642	3.5790	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوجه الإنفاق الأمثل											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

وجاء في المرتبة الحادية عشر (يتدخل الممول الخارجي في تحديد نوع الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (2.88) معبراً عن درجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية عشرة (يتدخل الممول الخارجي في تحديد حجم الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (2.82) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة عشر (يتدخل الممول الخارجي في تحديد الفئة المستفيدة من الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (2.58) معبراً عن درجة منخفضة أيضاً، بينما جاء في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة (هناك اعتبارات سياسية في تحديد أوجه الإنفاق في الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.23) معبراً عن درجة منخفضة أيضاً.

يتضح من بيانات الجدول (8.4) بأنها تعكس التأكيد على الإنفاق الأمثل في أنشطة الإغاثة الزراعية وكان هذا يجب أن ينعكس على وفرة التمويل الذاتي، بعكس ما جاءت به البيانات في جدول رقم (6.4) وخاصة فقرة رقم (1) التي جاء بها (المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي) وكان متوسط الوزن المرجح لهذه الفقرة (3.70) أي بدرجة كبيرة، وفي ذلك تناقض كبير في إجابات الباحثين من حيث تقييمهم للإنفاق الأمثل الذي كان يجب أن ينعكس على أداء الإنماء بتعزيز دور المشاريع الربحية وتدوير أرباحها وزيادة القاعدة الإنتاجية لأنشطة الإغاثة الزراعية والتي تعكسها أهداف وغايات الإغاثة الزراعية.

#### a. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية. للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	فرص توفير مصادر للتمويل المحلي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	0.517**
			0.002
-2	فرص توفير مصادر للتمويل المحلي		

\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0)$  \* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول (9.4) وجود علاقة ايجابية ذات دالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية ذات دالة إحصائية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

#### a. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين معوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية. للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (10.4).

جدول 10.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين معوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	معوقات التمويل المحلي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	-0.635**
		*	0.000
-2	معوقات التمويل المحلي		

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول (10.4) وجود علاقة سلبية ذات دالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين معوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة سلبية ذات دالة إحصائية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الثانية.

#### a. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين وأهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (11.4).

جدول 11.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	أهمية توفير التمويل المحلي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	**0.799
		.	0.000
-2	أهمية توفير التمويل المحلي	.	

\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $0.050 \geq \alpha$  \* دالة إحصائياً عند مستوى  $0.050 \geq \alpha$ .

يتضح من الجدول (11.4) وجود علاقة ايجابية ذات دالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة.

#### 8.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وتوقف التمويل الخارجي في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (12.4).

جدول 12.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وتوقف التمويل الخارجي في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	فرص توفير التمويل الخارجي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	**0.554
		.	0.001
-2	توقف التمويل الخارجي	.	

\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $0.050 \geq \alpha$  \* دالة إحصائياً عند مستوى  $0.050 \geq \alpha$ .

يتضح من الجدول (12.4) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين توقف التمويل الخارجي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة.

#### 9.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين وفرص توفير مصادر التمويل الذاتي في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (13.4).

جدول 13.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين فرص توفير مصادر التمويل الذاتي.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	فرص توفير مصادر التمويل الذاتي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	**0.744
		.	0.000
-2	فرص توفير مصادر التمويل الذاتي		

\*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول (13.4) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين وفرص توفير مصادر التمويل الذاتي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة.

#### 10.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (14.4).

جدول 14.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	فرص توفير مصادر التمويل الذاتي
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	**0.850
		.	0.000
-2	أهمية التمويل الذاتي		

\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول (14.4) وجود علاقة ايجابية ذات دالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً، لذا تم رفض الفرضية الصفرية السادسة.

#### 11.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أوجه الإنفاق الأمثل في الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (15.4).

جدول 15.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أوجه الإنفاق الأمثل في الضفة الغربية.

الرقم	المتغيرات	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	أوجه الإنفاق الأمثل
-1	إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية	1.000	0.116
		.	0.514
-2	أوجه الإنفاق الأمثل		

\*\* دالة إحصائياً بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \* دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من الجدول (15.4) وجود علاقة ايجابية غير دالة إحصائياً عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أوجه الإنفاق الأمثل في الضفة الغربية، وتبعاً لعدم وجود علاقة دالة إحصائياً، لذا تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

## 12.4 خلاصة نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "منخفضة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.02)، وعن أهم مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (التمويل الذاتي للإغاثة أحد المصادر المحلية للتمويل) بمتوسط وزن مرجح (2.67) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الأخير (تشارك السلطة الفلسطينية في تمويل الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (1.32) معبراً عن درجة منخفضة جداً.
- إن المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.85)، وعن أهم المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في الضفة الغربية تمثلت في: (يُعد الوضع الإقتصادي الفلسطيني المتردي من معوقات التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الثالثة عشر والأخيرة (يُعيق نوع الأنشطة والبرامج المقدمة من الإغاثة الزراعية للمجتمع المدني من التمويل المحلي) بمتوسط وزن مرجح (1.91) معبراً عن درجة منخفضة.
- إن أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.40)، وعن أهم فقرات أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية، تمثلت في: (يُرَاعِي التمويل المحلي للإغاثة الزراعية المعايير الثقافية للمجتمع الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (4.11) معبراً عن درجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الثامنة (حجم التمويل المحلي للإغاثة الزراعية يكفي لتحقيق أهدافها) بمتوسط وزن مرجح (1.44) معبراً عن درجة منخفضة جداً أيضاً.

- إن مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.67)، وعن أهم فقرات مدى إستدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (بؤثر انقطاع التمويل الخارجي على الإقتصاد الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (4.44) معبراً عن درجة كبيرة جداً، بينما جاء في المرتبة العاشرة والأخيرة (تأثر حجم التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية بسبب الإنقسام الداخلي الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (3.05) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.
- إن مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.15)، وعن أهم مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية تمثلت في: (المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة، بينما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة (استعادة تكلفة الخدمة من المنتفعين من مصادر التمويل الذاتي) بمتوسط وزن مرجح (2.50) معبراً عن درجة متوسطة.
- إن أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.02)، وعن أهم فقرات أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية تمثلت في: (يساعد التمويل الذاتي على رفض التمويل المشروط والمتعارض مع أهداف وفلسفة الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.41) معبراً عن درجة كبيرة جداً، بينما جاء في المرتبة السادسة (يحد التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية من الاعتماد على التمويل المحلي الفلسطيني) بمتوسط وزن مرجح (3.14) معبراً عن درجة متوسطة.
- إن أوجه الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.57)، وعن أهم أوجه الإنفاق الأمثل لإستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية تمثلت في: (يوجد معايير للإنفاق الأمثل في مؤسسة الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (4.26) معبراً عن درجة كبيرة جداً، بينما جاء في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة (هناك اعتبارات سياسية في تحديد أوجه الإنفاق في الإغاثة الزراعية) بمتوسط وزن مرجح (2.23) معبراً عن درجة منخفضة أيضاً.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين معوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين فرص توفير التمويل الخارجي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين فرص توفير مصادر التمويل الذاتي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية.
- وجود علاقة إيجابية غير دلالة إحصائياً عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إستدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أوجه الإنفاق الأمثل في الضفة الغربية.

## الفصل الخامس

### الإستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم الإستنتاجات والتوصيات

#### 1.8 الإستنتاجات

بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين تم التوصل إلى ما يلي:

- ارتباط إستدامة نشاط الإغاثة الزراعية بدرجة كبيرة بإستمرارية التمويل الخارجي لها، وفي حالة انقطاع أو ضعف التمويل الخارجي عنها سيؤثر سلباً على نشاطها وأدائها.
- ضعف دور التمويل المحلي في دعم أنشطة الإغاثة الزراعية مما يضعف قدرتها على الإستدامة والعطاء.
- أظهرت الدراسة تناقض بين إجابات المبحوثين على الإنفاق الأمثل حيث جاء في الإجابة أن درجة الإنفاق الأمثل كبيرة بما تفوق (85%) ، مع ضعف في فرص التمويل الذاتي. علماً بأن الترشيد في الإنفاق من الدعائم الرئيسية للتمويل الذاتي في المؤسسة.
- أظهرت الدراسة بأن الوضع الإقتصادي المتردي في الضفة الغربية من أهم المعوقات التمويل المحلي والتمويل الذاتي.
- ضعف دور التمويل الذاتي في دعم أنشطة الإغاثة الزراعية مما يضعف قدرتها على الإستدامة والعطاء.
- يتضح من نتائج الدراسة بأن التمويل الذاتي للمؤسسات غير الربحية يجعلها ترفض التمويل المشروط والمتعارض مع الأهداف والفلسفة للمؤسسة، ويمكنها من تحديد الأولويات التتموية.

#### 2.8 التوصيات

في ضوء ما انتهى إليه البحث من نتائج تثبت عدم قدرة المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية / الإغاثة الزراعية نموذجاً، بعدم قدرتها على الاستدامة بالتمويل المحلي والذاتي، واعتمادها على التمويل الخارجي فان الباحث يقترح التوصيات الآتية:

- ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الإستدامة الذاتية لها مما يكفل تراجع دور الاعتماد على التمويل الخارجي، وبدون هذه الخطوة يبقى الدور التتموي للإغاثة الزراعية ضعيف خاصة وأن مجال نشاطها في القطاع الإنتاجي.
- توسيع دور الشراكة بين إدارة الإغاثة الزراعية والمنتفعين من أنشطتها.
- التشبيك مع المؤسسات غير الربحية الرسمية ذات العلاقة بالنشاط الزراعي وذلك لتعزيز دور التمويل الذاتي والمحلي لضمان إستمرارية دورها التتموي و إستدامتها.
- تفعيل دور القطاعات الفلسطينية الثلاثة: المؤسسات غير الربحية والقطاع الخاص والقطاع الحكومي، لرسم سياسة وطنية واضحة ومتمينة تضمن إستراتيجية توظيف كافة الجهود والطاقات الخاصة بالقطاع الزراعي لأنه الأكثر تحرراً من تدخلات الإحتلال الإسرائيلي والذي يمكن التحكم بمدخلاته ومخرجاته بقدر عالٍ بعيداً عن الإجراءات الإسرائيلية.
- إيلاء الإغاثة الزراعية اهتماماً رسمياً بجميع أشكاله لضمان سلامة أداؤها وقدرتها على الإستمرارية على أن يتم التعامل معها كجزء من مقدرات الشعب الفلسطيني وواجب وطني يجب الحفاظ عليه.
- ضرورة إهتمام الحكومة الفلسطينية والمسؤولين ذوي العلاقة، بالمؤسسات غير الربحية الفلسطينية وذلك من خلال:

- إعادة تفعيل أنشطة ودور وزارة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- إعادة النظر في القوانين المعمول بها في الضفة الغربية والتي تخص المؤسسات غير الربحية الفلسطينية لأن بعض هذه القوانين يحد من إمكانية إستدامتها، حيث أن هذه القوانين استنسخت عن قوانين دول عربية مجاورة لا تتلاءم ظروفها السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية مع الظروف الفلسطينية الإستثنائية.
- الدور التثقيفي لجميع فئات المجتمع الفلسطيني في الوطن والشثات وذلك من خلال إظهار أهمية دور المؤسسات غير الربحية في العملية التتموية.

- إجراء دراسات مماثلة في بعض المؤسسات غير الربحية والتي لها دور تتموي مهم، ولها أنشطة في مجالات مختلفة ومتنوعة، حتى نتحقق من النتائج والتوصيات في هذه الدراسة.

## المراجع

## المراجع العربية

- أبو حلاوة، ك. (2003): أهمية المنظمات الأهلية العربية في التنمية، المركز العربي للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة، الأردن.  
([http://www.amanjordan.org/aman\\_studies/wmview.php?1107.22.01.2011](http://www.amanjordan.org/aman_studies/wmview.php?1107.22.01.2011))
- أبو سيف، ع. (2005): المجتمع المدني والدولة- قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو صفية، م. (2000): معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية منظمات مختارة في الأردن. جامعة آل البيت، الأردن.
- أفندي، ع. (2001): دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع. في: ع. هلال (معد). إدارة شئون الدولة والمجتمع (ص ص 19-97) مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- أمان (2007): مساعلة العمل الأهلي الفلسطيني، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين.
- الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، (2008): مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- ألبناء، ج . (2005): آراء كتّاب ومفكرين مصريين في دور المجتمع المدني .. التمويل الخارجي يمس استقلالية المنظمات وأدائها، مكتب الثورة للدراسات، القاهرة.  
([http://thawra.alwehda.gov.sy/\\_print\\_veiw.asp?FileName=40505444120050929211723](http://thawra.alwehda.gov.sy/_print_veiw.asp?FileName=40505444120050929211723). 10.05.2010)
- البنك الدولي (1999): الضفة الغربية وقطاع غزة: تعزيز إدارة القطاع العام. القدس  
(<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTARABICHOME>. 17.6. 2010)
- البيدرى، وآخرون (1990): المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة. دار الأسوار، عكا، فلسطين.
- براقوي، أ. (1995): مصادر ومشاكل التمويل الزراعي وأثره على التنمية الاقتصادية (دراسة حالة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- السيد، ن. (2006): الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات غير الحكومية في تنمية المرأة الريفية. جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- بيسان (2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية "ورقة مفاهيم"، مركز بيسان للبحوث والإتماء، رام الله، فلسطين.
- بيسان (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإتماء، رام الله، فلسطين.
- الاتحاد البرلماني العربي، (2005): مذكرة الأمانة العامة للاتحاد حول إسهام البرلمانات العربية في دعم المنظمات غير الحكومية وتوسيع دورها في عملية التنمية وبناء دولة المؤسسات، الدورة السادسة والأربعون لمجلس الاتحاد البرلماني العربي الجزائر، 11-12/ تموز - يوليو/ 2005 (<http://www.arab-ipu.org/news/news2005/council46/item4.html>. 15.09.2010)
- جامعة القدس المفتوحة، (2000): الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي، الطبعة الأولى. منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، الأردن.
- جمعية الإغاثة الزراعية، (2009): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- جمعية الإغاثة الزراعية، (2008): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- جمعية الإغاثة الزراعية، (2007): التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
- الحوراني، ع. (1988): الجمعيات الخيرية في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة، الطبعة الأولى. دار الكرمل للنشر، عمان.
- حسين، م. (2002): دور التمويل الخارجي في التنمية الاقتصادية في سورية . جامعة حلب، سورية.
- سمحان الشيخ"، م (2010): التمويل الأجنبي للمنظمات غير الحكومية، موازين، سلسلة كتب - تحديات معاصرة. (<http://www.mawazeen.com/index.php?art/id:71> .09.12.2010)
- سمك، عابدين. (2002): دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة، الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات الآسيوية، جامعة القاهرة.
- السواط، ع. (2006): الاستدامة كمدخل لتعزيز دور المهندسين السعوديين في بناء الاقتصاد الوطني، ندوة المهندس ودوره في بناء الاقتصاد الوطني، مركز الملك فهد الثقافي، الرياض، 2006.
- سويدان، ن، البرواري، ع.(2009): إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- سويلم، س. (2008): استراتيجيات استدامة الشوارع التجارية التقليدية حالة دراسية "خان التجار" في مدينة نابلس ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين (رسالة ماجستير).

- سيد، عبد الموجود. (2003): الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر.
- شرف، ج. (2005): أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية - المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية، غزة (رسالة ماجستير).
- شكر، ع. (2005): الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر، الطبعة الأولى. منشورات الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- شقير، ب. (2008): دور الإغاثة الزراعية في التنمية الريفية المستدامة في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المستفيدين من العام 2000 وحتى 2007 ، جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشوبكي، ب. (2005): المعوقات المؤسسية لعمل المجتمع المدني الفلسطيني، دنيا الوطن، كتب ودراسات.  
(<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2005/10/21/29156.html> 80.04.2011)
- الصباغ، ع. (2009): مساق التخطيط الشامل في العمل المجتمعي (تخطيط المشاريع). جامعة القدس، فلسطين
- الطقز، ع (2006): الحكم الرشيد في المؤسسات الأهلية، مركز الديمقراطي وحقوق العاملين في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- صبري، ن. (2008): تمويل القطاع الزراعي الفلسطيني، ماس ، رام الله - فلسطين.
- عباس، ص. (2010): التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
- عطايا، ن. (2008): أوراق وموضوعات في التنمية الزراعية والريفية، الإغاثة الزراعية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- عطية، م. (2010): مفهوم الترشيد بين التبذير والتقتير، منتدى التربية وتطوير الذات.  
(<http://www.y1f3.net/showthread.php?t=1391> 24.07.2010)
- عطية، م. (2010): التمويل الخيري .. العقبات المعاصرة والحلول البديلة، موقع منبر علماء اليمن.  
([http://olamaa-yemen.net/main/articles.aspx?selected\\_article\\_no=334](http://olamaa-yemen.net/main/articles.aspx?selected_article_no=334). 11.04.2011)
- عودة، ج. (2009): مفهوم التنمية البشرية وأبعادها الإستراتيجية، قناة الفيحاء الفضائية، نقل عن: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تقرير التنمية البشرية لعام 2005.  
(<http://www.alfayhaa.tv/news/14900.html>. 26.01.2011)
- عويضة، إ. (2008): اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.

- غنام، إ. (2006): المشكلات السبع المعوقة للتحول الديمقراطي، المعرفة، الجزيرة الوثائقية (<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/F061375F-4B2A-49EA-AD1C-B25329CB7DF8.htm>. 22.03.2011)
- قانون رقم (1) لسنة 2000م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، الفصل الثالث، مادة (15)، صدره بمدينة غزة بتاريخ 2000/1/16 ميلادية الموافق 9 شوال 1420 هجرية (<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=13431>. 04.01.2011)
- القرشي، م. (2007): التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- القصرأوي، م. (2007): الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية. جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة).
- قصرأوي، س. (2009): واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية. (سلسلة أوراق تقييم أداء 6)، معهد السياسات العامة، رام الله، فلسطين.
- القهوجي، م. (2008): مساق التمويل الإداري، جامعة القدس، فلسطين.
- قورين، ق. (2008): مفهوم وأهمية التمويل و أنواعه، منتدى العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير. (<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=33544>. 13.05.2011)
- الكتوت، غ. (2009): في تقريرها السنوي العام.. الإغاثة الزراعية.. إنجازات كبيرة وتطلعات واعدة رغم المعوقات، صحيفة القدس، 12 تموز 2009. فلسطين.
- (<http://www.alquds.com/news/article/view/id/105058>. 17.07.2010)
- ماس (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- ماس (2001): علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- مركز تطوير (2006): إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية، رام الله، فلسطين.
- مركز بانوراما (2005): حقيبة تدريبية لمشروع حاضنة الديمقراطية.. آليات التنفيذ بالمشاركة، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين.
- مقداد م. (2005): دور الجمعيات الخيرية الإغاثية في الاقتصاد الفلسطيني "دراسة حالة قطاع غزة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة / المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة. (<http://www.medadcenter.com/Articles/show.aspx?Id=118>. 26.01.2011)

- منتدى الفكر العربي (2000): دور المنظمات غير الحكومية في تطوير المجتمع الأهلي: أوروبا والأقطار العربية، الطبعة الأولى. مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن.
- منتديات الجلفة (2009): التمويل  
(<http://www.startimes.com/f.aspx?t=27446820>. 10.07.2011)
- الموسوعة الجغرافية، (2009): بحث شامل حول التنمية المستدامة.  
(<http://www.4geography.com/vb/t354.html> . 11.03.2011)
- الموسوعة العربية للمعرفة من اجل التنمية المستدامة، (2007): مقدمة عامة، المجلد الأول، الطبعة الأولى. الدار العربية للعلوم، بيروت.
- النجار، ف. (2010): إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- نصري، س. (2010): التنمية أهدافها وأبعادها،  
(<http://0503samira.maktoobblog.com>. 12.03.2011)
- نيازي، ع. (2005): التمويل داخل المؤسسات الخيرية، موقع عبد الحميد طاش نيازي، جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية.  
(<http://faculty.imamu.edu.sa/css/atniyazi/Pages/bce0ed1b-ef4d-4f39-b116-9fe051ef9981.aspx>. 03.02.2011). 18.10.2010)
- الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان "ديوان المظالم"، (2008): واقع الجمعيات الخيرية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية خلال العام 2008، رام الله.
- الهيجاي، ث. (2005): دراسات في التنمية (مجموعة أوراق بحثية). جامعة القدس فلسطين.

## المراجع الأجنبية

- Tartir, J (2009): Tracking External Donor Funding to Palestinian Non-Governmental Organizations In the West Bank and Gaza 1999-2008 , Tatweer, Ramallah, Palestine.
- Fischer, M (2006): Civil society and conflict management: interactions and the possibilities and challenges. First Edition, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, Germany.

## ملحق رقم (1)

### أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور عزمي الأطرش .....	1 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور عبد الوهاب الصباغ .....	2 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور سمير أبو زنيد .....	3 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتورة فدوى اللبدي .....	4 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور إبراهيم الصليبي .....	5 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور بسام بنات .....	6 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور محمد بدر .....	7 -
جامعة القدس / أبو ديس	الدكتور شريف أبو كرش .....	8 -
جامعة الخليل / الخليل	الدكتور نبيل الجندي .....	9 -
جامعة الخليل / الخليل	الدكتورة ميسون التميمي .....	10 -
جامعة القدس المفتوحة / بيت لحم	الدكتور حسن البرميل .....	11 -
جامعة القدس المفتوحة / الخليل	الدكتور نبيل أمين المغربي .....	12 -
الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية/ الأردن	الدكتور منير الحكيم .....	13 -
جامعة بير زيت / رام الله	الدكتور عبد الرحمن الحاج .....	14 -
جامعة القدس / أبو ديس	الأستاذ فؤاد الكرد .....	15 -
جامعة القدس المفتوحة / بيت لحم	الأستاذ إبراهيم توفيق مطر .....	16 -

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس  
معهد التنمية المستدامة

أخي الكريم ، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان :

### نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية "الإغاثة الزراعية نموذجاً"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى أهمية التمويل المحلي والذاتي لاستدامة المؤسسات غير الربحية في الضفة الغربية، وتم اختيار " الإغاثة الزراعية كنموذج " ، والخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في الحد من الاعتماد على المساعدات الخارجية، حيث إن المعلومات والبيانات التي تقدموها في هذه الاستبانة ستستخدم للأغراض العلمية فقط وستعامل بسرية تامة ولا داعي لكتابة الاسم أو ما يشير إليك .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ... ..

الباحث

إسماعيل أحمد العدارية

إشراف

الدكتور عزمي الأطرش

ملاحظة : تم الحصول على إذن من الإغاثة الزراعية لتوزيع الاستبانة على الموظفين .

#### الجزء الأول : البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بالإجابة عن هذا الجزء من الاستبانة بوضع رقم الإجابة المناسبة التي تمثل إجابتك في المربع :

الرقم	البيانات	الإجابة	الخيارات
A1	العمر	<input type="checkbox"/>	1- أقل من 25 2- من 25 - 35 3- من 36 - 45 4- أكبر من 45
A2	الجنس	<input type="checkbox"/>	1- ذكر 2- أنثى
A3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	1- أعزب 2- متزوج 3- أخرى: حدد ( )
A4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	1- ثانوية عامة 2- دبلوم متوسط 3- بكالوريوس 4- أعلى من بكالوريوس
A5	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	1- أقل من 5 سنوات 2- من 5 - 10 3- أكثر من 10
A6	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	1- مدير وحدة 2- مدير فرع 3- موظف إداري 4- غير ذلك / حدد ( )
A-7	مكان السكن	<input type="checkbox"/>	1- مدينة 2- قرية 3- مخيم

**الجزء الثاني : -**

**المجال الأول : التمويل المحلي**

من وجهة نظرك ، من (مصادر، ومعوقات، وأهمية) التمويل المحلي للإغاثة الزراعية :  
يرجى وضع الرمز المناسب (√) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة

### مصادر التمويل المحلي

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
B1	يتوفر مصادر تمويل محلية للإغاثة الزراعية					
B2	تشارك السلطة الفلسطينية في تمويل الإغاثة الزراعية					
B3	قطاع الفلسطينيين في المهجر (الشتات) أحد المصادر المحلية للتمويل					
B4	القطاع الفلسطيني الخاص أحد المصادر المحلية للتمويل					
B5	قطاع الفلسطينيين في داخل الخط الأخضر (فلسطيني 1948) أحد المصادر المحلية للتمويل					
B6	المجتمع المحلي الفلسطيني أحد المصادر المحلية للتمويل					
B7	التمويل الذاتي للإغاثة أحد المصادر المحلية للتمويل					

### معوقات التمويل المحلي

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
B8	يوجد معوقات للتمويل المحلي لدى الإغاثة الزراعية					
B9	يعد ضعف رسم الخطط والبرامج والسياسات من قبل الإغاثة الزراعية من معوقات التمويل المحلي					
B10	تعد الثقافة السائدة لدى بعض الجهات الممولة من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية					
B11	يُعد عدم الارتهان لأجندات سياسية محليه من معوقات التمويل المحلي للإغاثة الزراعية					
B12	تعيق القوانين والتشريعات الفلسطينية القاسية التمويل المحلي					
B13	تعيق العراقيل من قبل السلطة الفلسطينية دعم القطاع الخاص للإغاثة الزراعية					
B14	تعد المنافسة الشديدة بين المؤسسات غير الربحية على التمويل من معوقات التمويل المحلي					
B15	يعيق نوع الأنشطة والبرامج المقدمة للمجتمع المدني من التمويل المحلي					
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
B16	يعد الوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي من معوقات التمويل المحلي					
B17	قيام السلطة الفلسطينية ببعض المسؤوليات التتموية التي كانت					

					على عائق الإغاثة الزراعية اضعف من فرص تمويلها	
					تضعف عدم بلورة علاقة منتظمة ممأسسة مع القطاع الخاص فرص التمويل المحلي	B18
					تضعف عدم بلورة علاقة منتظمة ممأسسة مع السلطة الفلسطينية فرص التمويل المحلي	B19
					يضعف عدم وجود تشبيك مع المنظمات الأهلية التمويل المحلي	B20
					إن عدم تطوير خطط مالية للاستمرارية وتعزيز الاعتماد على الذات من معوقات التمويل المحلي	B21

### أهمية التمويل المحلي

الرقم	الفقرة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
B22	حجم التمويل المحلي للإغاثة الزراعية يكفي لتحقيق أهدافها					
B23	يوفر التمويل المحلي فرصة الاستمرارية للإغاثة الزراعية					
B24	يحد التمويل المحلي من الارتهان لأجندات خارجية					
B25	يحد التمويل المحلي من الاعتماد على المنتج الإسرائيلي					
B26	التمويل المحلي الفلسطيني يعزز من الاعتماد على الذات					
B27	التمويل المحلي الفلسطيني يحد من التطبيع مع إسرائيل					
B28	يراعي التمويل المحلي للإغاثة الزراعية المعايير الثقافية والاجتماعية للمجتمع الفلسطيني					
B29	يراعي التمويل المحلي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع مما يعزز استدامتها					
B30	يشجع التمويل المحلي العمل التطوعي في الإغاثة الزراعية					

### المجال الثاني: التمويل الخارجي

من وجهة نظرك، الآثار المترتبة على مدى الاستدامة في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية:

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
C1	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على أعداد الموظفين					
C2	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على تأهيل الموظفين					
C3	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على النشاطات المختلفة للإغاثة الزراعية					
C4	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على المنتفعين من نشاطات الإغاثة الزراعية					
C5	يحفز تراجع التمويل الخارجي على الاعتماد على التمويل الذاتي					
C6	يحفز تراجع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية على البحث عن مصادر تمويل محلية					
C7	تأثر حجم التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية بسبب الانقسام الداخلي الفلسطيني					
C8	يزيد انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية من التبعية لإسرائيل في مجال المنتج الزراعي					
C9	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثة الزراعية على مشاريع قيد التنفيذ					
C10	يؤثر انقطاع التمويل الخارجي على الاقتصاد الفلسطيني					
C11	يعزز انقطاع التمويل الخارجي من مساءلة الهيئات الأهلية أمام المجتمع المحلي وليس أمام الجهات المانحة					
C12	ترتبط الدول المانحة بشكل مستمر بين الموقف السياسي للمنظمة المدعومة وبين التمويل الذي تقدمه لها					
C13	يؤثر التمويل الخارجي سلباً على طبيعة علاقة المؤسسات والمنظمات الأهلية ببعضها البعض					

### المجال الثالث: التمويل الذاتي

من وجهة نظرك، (فرص مصادر، وأهمية) التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية:

#### مصادر وفرص التمويل الذاتي

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	-------	--------	---------	--------	--------

					يوجد فرص للتمويل الذاتي لدى الإغاثة الزراعية	D1
					يتوفر لدى الإغاثة الزراعية برامج لتعزيز التمويل الذاتي	D2
					التمويل الذاتي من مصادر التمويل المحلي للإغاثة الزراعية	D3
					يوفر التمويل الذاتي جزءاً من الإيرادات لتغطية النفقات وبعض المصاريف التي ترفض الجهات المانحة إدراجها ضمن البرامج التي تدعمها	D4
					تبرعات واشتراكات الأعضاء من مصادر التمويل الذاتي	D5
					المشاريع المدرة للدخل من مصادر التمويل الذاتي	D6
					مردود الأنشطة والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة لجمهور المنتفعين واستعادة تكلفة الخدمة من مصادر التمويل الذاتي	D7

### أهمية التمويل الذاتي

					يعزز التمويل الذاتي من فرص الاستمرارية للإغاثة الزراعية	D8
					يعزز التمويل الذاتي الاستقلالية في رسم الأولويات الخاصة بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المدني	D9
					يحد التمويل الذاتي من تدخل الجهات الممولة في رسم الخطط والبرامج للإغاثة الزراعية	D10
					يحد التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية من الارتهاق لأجندات سياسية خارجية	D11
					يحد التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية من الاعتماد على التمويل المحلي الفلسطيني	D12
					يراعي التمويل الذاتي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع	D13
					يشجع التمويل الذاتي العمل التطوعي في الإغاثة الزراعية	D14
					يساعد التمويل الذاتي في رفض التمويل المشروط والذي يتعارض مع أهداف وفلسفة الإغاثة الزراعية	D15

### المجال الرابع : الإنفاق الأمثل

من وجهة نظرك ، أوجه الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية تتمثل بـ :

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	-------	--------	---------	--------	--------

					يوجد معايير للإنفاق الأمثل في مؤسسة الإغاثة الزراعية	E1
					تتوفر القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية لإدارة الإغاثة الزراعية	E2
					يتدخل الممول الخارجي في تحديد حجم الإنفاق	E3
					يتدخل الممول الخارجي في تحديد نوع الإنفاق	E4
					يتدخل الممول الخارجي في تحديد الفئة المستفيدة من الإنفاق	E5
					يمكن المفاضلة بين البدائل لأنشطة الإغاثة الزراعية بما يتناسب بالإمكانية المالية المتاحة	E6
					هناك اعتبارات سياسية في تحديد أوجه الإنفاق في الإغاثة الزراعية	E7
					تمتلك إدارة الإغاثة الزراعية مهارة ترشيد استخدام مواردها في إنفاقها	E8
					تقيم الإغاثة الزراعية فعالية تأثير الإنفاق على كفاءة الأداء	E9
					يتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة وعمل الإغاثة الزراعية	E10
					يوجد تأثير للبيئة الخارجية على الإنفاق	E11
					يتم أخذ بمفهوم الجدوى الاقتصادية بعين الاعتبار في تحديد حجم الإنفاق	E12
					يتناسب الإنفاق مع حاجات المنتفعين ومتطلباتهم	E13
					يتناسب الإنفاق مع حجم عمل الموظفين في المؤسسة	E14
					يتطلب الوصول على الإنفاق الأمثل تقليص المصاريف إلى الحدود الدنيا	E15
					يساعد وجود جهاز رقابي على الوصول إلى الإنفاق الأمثل	E16

انتهت مع الاحترام

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
-------	--------------	--------

31	مصادر إيرادات المنظمات الفلسطينية غير الحكومية للسنوات (2006، 1999، 2008) .....	1.2
32	تقديرات تمويل الجهات المانحة للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة مقابل المبالغ التي جرى مسحها .....	2.2
54	التمويل الخارجي الإغاثية في السنوات (2008، 2007، 200، 2010).....	3.2
69	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير العمر .....	1.3
70	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس .....	2.3
70	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	3.3
71	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....	4.3
71	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير السنوات الخبرة .....	5.3
72	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .....	6.3
72	توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير مكان السكن .....	7.3
74	مجالات الدراسة الرئيسية .....	8.3
75	أوزان الإجابات .....	9.3
76	نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة المختلفة .....	10.3
80	مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثية الزراعية في الضفة الغربية .....	1.4
82	المعوقات التي تواجه الإغاثية الزراعية للحصول على التمويل المحلي .....	2.4 - أ
85	أهمية اعتماد الإغاثية الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية .....	3.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التمويل المحلي في استدامة المؤسسات غير الربحية .....	4.4
88	مدى استدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي عن الإغاثية الزراعية في الضفة الغربية .....	5.4 - أ
92	مصادر التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثية الزراعية ...	6.4
94	أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثية .....	7.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
8.4 - أ	أوجه الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثية الزراعية في الضفة	96

98	الغربية ..... استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وفرص توفير مصادر للتمويل المحلي في الضفة الغربية .....	9.4
99	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين معوقات التمويل المحلي في الضفة الغربية .....	10.4
100	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية توفير التمويل المحلي في الضفة الغربية .....	11.4
100	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين فرص توفير التمويل الخارجي في الضفة الغربية .....	12.4
101	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين فرص توفير مصادر التمويل الذاتي في الضفة الغربية .....	13.4
102	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أهمية التمويل الذاتي في الضفة الغربية .....	14.4
102	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية وبين أوجه الإنفاق .....	15.4

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
------------	-------------	-----------

21	منظومة إرسال التقارير المالية في المنظمات الأهلية .....	1.2
----	---	-----

---

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
------------	--------------	-------

113	..... أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	1
114	..... الاستبانة بعد التحكيم	2
121	..... الجداول	3
123	..... الأشكال	4

---

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
-------	---------	--------

أ	الإقرار .....	
ب	شكر وتقدير .....	
ج	التعريفات .....	
د	المختصرات .....	
و	الملخص بالعربي .....	
ح	الملخص بالإنجليزية .....	
<b>1</b>	<b>الفصل الأول : خلفية الدراسة .....</b>	
1	مقدمة .....	1.1
2	مشكلة الدراسة .....	2.1
2	مبررات الدراسة .....	3.1
3	أهمية الدراسة .....	4.1
3	أهداف الدراسة .....	5.1
4	أسئلة الدراسة .....	6.1
4	السؤال الرئيسي .....	1.6.1
4	الأسئلة الفرعية .....	2.6.1
4	فرضيات الدراسة .....	7.1
4	الفرضية الرئيسية .....	1.7.1
5	الفرضيات الفرعية .....	2.7.1
5	هيكلية الدراسة .....	8.1
<b>7</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....</b>	
7	المؤسسات غير الربحية في العالم العربي .....	1.1.2
7	أنواع المؤسسات غير الربحية في العالم العربي .....	2.1.2
8	المؤسسات غير الربحية في فلسطين .....	3.1.2
9	تعريف المؤسسات غير الربحية .....	4.1.2
11	نشأة ومراحل تطور المؤسسات غير الربحية في فلسطين .....	5.1.2
14	أنواع ومجالات المؤسسات غير الربحية .....	6.1.2

14	أهداف المؤسسات غير الربحية .....	7.1.2
15	أهمية المؤسسات غير الربحية .....	8.1.2
15	استراتيجيات المؤسسات غير الربحية .....	9.1.2
17	التحديات التي تواجه المؤسسات غير الربحية .....	10.1.2
20	الشفافية والمسائلة والمحاسبة في عمل المؤسسات غير الربحية ..	11.1.2
23	الانتقادات اتجاه المؤسسات غير الربحية .....	12.1.2
26	أشكال الفساد في المؤسسات غير الربحية .....	13.1.2
27	تمويل المؤسسات غير الربحية .....	1.2.2
27	مقدمة .....	2.2.2
27	مفهوم التمويل في المؤسسات غير الربحية .....	3.2.2
28	أهمية التمويل في المؤسسات غير الربحية .....	4.2.2
29	أنواع التمويل في المؤسسات غير الربحية .....	5.2.2
29	مصادر التمويل في المؤسسات غير الربحية .....	6.2.2
30	التمويل الخارجي .....	7.2.2
31	المساعدات الخارجية للمؤسسات الفلسطينية غير الربحية / بالأرقام	8.2.2
32	المأخذ على التمويل الخارجي في المؤسسات غير الربحية .....	9.2.2
33	مشاكل التمويل الخارجي .....	10.2.2
34	التمويل المحلي في المؤسسات غير الربحية .....	11.2.2
34	مصادر التمويل المحلي .....	12.2.2
36	معوقات التمويل المحلي .....	13.2.2
37	التمويل الذاتي في المؤسسات غير الربحية .....	14.2.2
37	مصادر التمويل الذاتي .....	15.2.2
38	أهمية التمويل الذاتي .....	16.2.2
39	وسائل التمويل الذاتي .....	17.2.2
40	الإففاق الأمثل في المؤسسات غير الربحية .....	3.2
40	مفهوم الإففاق الأمثل .....	1.3.2
41	مظاهر ترشيد الإففاق الأمثل .....	2.3.2
42	الاستدامة في المؤسسات غير الربحية .....	4.2
42	مفهوم التنمية المستدامة .....	1.4.2

43	..... أهداف التنمية المستدامة	2.4.2
44	..... أبعاد التنمية المستدامة	3.4.2
45	..... المتغيرات الأساسية المؤثرة في التنمية المستدامة	4.4.2
46	..... استراتيجيات الاستدامة للمؤسسات غير الربحية	5.4.2
46	..... الاستدامة المالية	1.5.4.2
47	..... الاستدامة المؤسسية والبرمجية	2.5.4.2
47	..... الاستدامة السياسية	3.5.4.2
48	..... الأساسيات التي تساعد على تجسيد الاستدامة بشكل عام	6.4.2
48	الأطراف المشاركة في التنمية المستدامة في المؤسسات غير الربحية	7.4.2
50	..... الإغاثة الزراعية (جمعية التنمية الزراعية)	5.2
50	..... مقدمة	1.5.2
51	..... الإطار التنظيمي والإداري للإغاثة الزراعية	2.5.2
52	..... البرامج التي تقدمها الإغاثة الزراعية	3.5.2
52	من انجازات الإغاثة الزراعية التي تم تحقيقها خلال عام 2009	4.5.2
54	تحليل البيانات المالية للإغاثة الزراعية من واقع تقاريرها المالية .	5.5.2
56	..... واقع الريف الفلسطيني	6.5.2
57	..... المعوقات والتحديات التي تواجه عمل الإغاثة الزراعية	7.5.2
58	..... الخطوات التي ستعمل بها الإغاثة الزراعية للتحكم بأعمالها	8.5.2
59	..... البرامج الفرعية التي قامت بها الإغاثة الزراعية	9.5.2
59	..... التحالفات مع المؤسسات الأهلية	1.9.5.2
60	..... الشراكة مع المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية للإغاثة الزراعية	2.9.5.2
60	..... العلاقات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية	3.9.5.2
60	..... القطاع الخاص	4.9.5.2
61	..... الدراسات السابقة	6.2
65	..... التعليق على الدراسات السابقة	1.6.2
66	..... ما يميز الدراسة الحالية	2.6.2
69	..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
67	..... المقدمة	1.3

67	..... منهج الدراسة	2.3
67	..... مصادر جمع المعلومات والبيانات	3.3
68	..... حدود الدراسة	4.3
68	..... محددات الدراسة	5.3
69	..... آلية التغلب على المحددات	6.3
69	..... مجتمع الدراسة	7.3
69	..... عينة الدراسة	8.3
73	..... أداة الدراسة	9.3
75	..... صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة)	10.3
75	..... ثبات أداة الدراسة	11.3
76	..... متغيرات الدراسة	12.3
76	..... إجراءات الدراسة	13.3
77	..... المعالجة الإحصائية	14.3
<b>78</b>	<b>..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
78	..... المحور الأول: التمويل المحلي	1.4
78	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية ؟	1.1.4
81	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي ؟.	2.1.4
84	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أهمية اعتماد الإغاثة الزراعية على التمويل المحلي في الضفة الغربية ؟	3.1.4
86	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما دور التمويل المحلي في استدامة المؤسسات غير الربحية؟	4.1.4
87	..... المحور الثاني: التمويل الخارجي	2.4
87	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما الآثار المترتبة على استدامة المؤسسات غير الربحية في حال انقطاع التمويل الخارجي ؟ ....	1.2.4
91	..... المحور الثالث: التمويل الذاتي للإغاثة الزراعية	3.4
91	..... النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما هي مصادر التمويل الذاتي	1.3.4

	وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية؟ .....	
93	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما هي أهمية التمويل الذاتي وتأثير ذلك على استدامة أنشطة الإغاثة الزراعية؟ .....	2.3.4
95	المحور الرابع: الإنفاق الأمثل .....	4.4
95	النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن: ما هي أوجه الإنفاق الأمثل لاستدامة أنشطة وأعمال الإغاثة الزراعية في الضفة الغربية؟ ...	1.4.4
98	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى .....	5.4
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .....	6.4
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة .....	7.4
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة .....	8.4
101	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة .....	9.4
101	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة .....	10.7
102	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة .....	11.4
103	خلاصة نتائج الدراسة .....	12.4
<b>106</b>	<b>الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات .....</b>	
106	الإستنتاجات .....	1.5
107	التوصيات .....	2.5
<b>108</b>	<b>المراجع العربية .....</b>	
<b>112</b>	<b>المراجع الأجنبية .....</b>	
<b>113</b>	<b>الملاحق .....</b>	
<b>121</b>	<b>فهرس الجداول .....</b>	
<b>123</b>	<b>فهرس الأشكال .....</b>	
<b>124</b>	<b>فهرس الملاحق .....</b>	
<b>125</b>	<b>فهرس المحتويات .....</b>	