



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثرها على حجم
تمويلها

نضال محمد حسين جبارين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438هـ / 2017م

قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثرها على حجم تمويلها

اعداد:

نضال محمد حسين جبارين

بكالوريوس هندسة معمارية من جامعة بيرزيت/فلسطين

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لتعليمات درجة الماجستير في جامعة القدس -
معهد التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

جامعة القدس

1348هـ/2017م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية المستدامة

اجازة الرسالة

قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية و أثرها على حجم تمويلها

اسم الطالب: نضال محمد حسين جبارين

الرقم الجامعي: 21112410

المشرف: الدكتور عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/5/31 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع.....

التوقيع.....

التوقيع.....

رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ

ممتحنا داخليا: د. عزمي الأطرش

ممتحنا خارجيا: د. عبد الرحمن التميمي

القدس - فلسطين

2017 / 1438 هـ

الإهداء

إلى أرض السلام والمحبة، إلى فلسطين
إلى والدي ووالدتي
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زوجتي وأبنائي جاد و كرم
و إلى زملائي في المؤسسات الأهلية الفلسطينية
أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث
نضال جبارين

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

اسم الطالب: نضال محمد حسين جبارين

التوقيع: _____

التاريخ: 2017/5/31

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير للمشرف الدكتور عبد الوهاب الصباغ لما قدمه من دعم متواصل، وللزميل حسن حمارشة وكافة الزملاء في مركز تطوير المؤسسات الأهلية.

كما أشكر الزملاء في شبكة المنظمات الأهلية، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية، الإتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، والإتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية في غزة.

والشكر موصول إلى كافة المؤسسات الأهلية التي شاركت في هذه الدراسة، والمحكمين للإستبانة وإلى كل الزملاء الذين قاموا بالمساعدة في كافة مراحل الدراسة.

نضال جبارين

التعريفات والمصطلحات:

المؤسسة الأهلية: شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب إتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف جني الربح المالي بهدف إقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

تجنيد التمويل: إيجاد الدعم المالي اللازم للإتفاق على جميع العمليات الإدارية، وعلى مختلف الخدمات والبرامج التي تقوم بها المؤسسة.

عملية تجنيد التمويل: ما تقوم به المؤسسة للحصول على دخل يمكنها من القيام ببرامجها وخدماتها لتحقيق رسالتها، وهي عملية متكاملة تنفذ باستخدام استراتيجيات قابلة للتنفيذ.

الاستراتيجية: هي خطة طويلة الأمد تحتوي على مجموعة من التدخلات والنشاطات لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

استراتيجية تجنيد التمويل: هي خطة طويلة الأمد تحتوي على مجموعة من التدخلات والنشاطات لتحقيق أهداف تجنيد التمويل.

خطة تجنيد التمويل: هي خطة تفصيلية توضح كيفية تنفيذ نشاطات تجنيد التمويل ومتطلباتها.

التعريفات الإجرائية:

قدرات تجنيد التمويل: هي مجموعة المتغيرات التي تساهم في نجاح المؤسسة الأهلية على تجنيد التمويل، وتتمثل في قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث و التواصل وقدرات بناء العلاقات مع المانحين.

حجم التمويل: جميع الأموال التي يتم تجنيدها من المصادر المختلفة في فترة زمنية محددة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها، كذلك التعرف إلى مستوى هذه القدرات ومعرفة المصادر الأساسية وأهم الجهات التمويلية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات. كما هدفت الدراسة إلى توفير توصيات من شأنها مساعدة هذه المؤسسات على تطوير قدراتها في تجنيد التمويل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة قصدية من (307) مؤسسة أهلية فلسطينية شملت كل من الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة، حيث تم اختيار عينة منها شملت (85) مؤسسة. كما إقتصرت الدراسة على الإستبانة كأداة للدراسة حيث شملت (113) بنداً من بنود مجالات متغيرات قدرات تجنيد التمويل (الإدارة والتطوير المؤسسي، البحث والتواصل وبناء العلاقات)، والتي أخذت قدرات تجنيد التمويل بشكل شمولي.

أظهرت الدراسة أن هناك أثر واضح لقدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية على حجم تمويلها، حيث بينت الدراسة أنه كلما إرتفع مستوى قدرات تجنيد التمويل كان حجم التمويل أعلى في المؤسسات الأهلية. كما أظهرت الدراسة أن هناك أثر واضح لكل متغير من متغيرات الدراسة (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل وقدرات بناء العلاقات) على حجم تمويل المؤسسات الأهلية، حيث بينت الدراسة أن على المؤسسات الأهلية بناء قدراتها في تجنيد التمويل وتطويرها بشكل شمولي بحيث يشمل متغيرات الدراسة الثلاثة.

وبينت الدراسة أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كان بدرجة عالية في جميع متغيرات قدرات تجنيد التمويل، حيث جاءت قدرات بناء العلاقات هي الأعلى يليها قدرات البحث والتواصل ثم قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي والتي جاءت في المرتبة الأخيرة. كما جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية أيضاً في جميع مجالات هذه المتغيرات ما عدا مجال تجنيد التمويل والذي جاء بدرجة متوسطة. أما في بنود مجالات هذه المتغيرات فإن المستوى تتوع في الدرجة بين عالي ومتوسط ومنخفض.

وأشارت النتائج أن هناك تفاوت في قدرات تجنيد التمويل بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية. كما بينت النتائج أن هناك العديد من المؤسسات التي لديها ضعف في الكثير من بنود مجالات قدرات تجنيد

التمويل والتي تحتاج إلى تطوير، حيث كان من أبرزها التقييم المؤسسي والبرامجي وتوفير (إستراتيجيات، سياسات، خطط، موارد بشرية، برامج لرفع الكفاءة وموازنة) خاصة لتجديد التمويل.

كما بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ما زالت تعتمد على التمويل الدولي (الخارجي) كمصدر رئيسي للتمويل والذي شكل (79.2%) من مصادر تمويلها، يليه التمويل الذاتي الذي شكل (8.6%) والتمويل المحلي الذي شكل (6.5%)، ثم التمويل الإقليمي الذي شكل (4.9%)، وقد جاء التمويل الحكومي في المرتبة الأخيرة وشكل (0.6%). كما أشارت النتائج إلى ضعف المؤسسات الأهلية في السعي نحو تقليل الإعتماد على التمويل الخارجي لصالح التمويل الذاتي، وضعفها في توفير التمويل طويل الأجل والتمويل المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان أبرزها أن تهتم المؤسسات الأهلية بتطوير قدراتها بشكل شمولي بحسب متغيرات قدرات تجديد التمويل، تقييم قدراتها بشكل دوري، الإستمرار في بناء قدراتها للإستجابة للتغيرات والتحديات في بيئتها التمويلية والإطلاع الدوري على الدراسات والتقارير التي تهتم بموضوع تجديد التمويل.

كما أوصت الدراسة أن تسعى المؤسسات الأهلية الفلسطينية نحو تقليل الإعتماد على التمويل الخارجي وزيادة حجم التمويل الذاتي. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي ركزت على تطوير عدد من بنود ضعف قدرات تجديد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث كان من أبرزها تعزيز مبادئ الحوكمة والقيادة الديمقراطية التشاركية، بناء القدرات في المتابعة والتقييم، ضمان جودة المشاريع والبرامج والخدمات، تطبيق خطط للتنسيق والتشبيك مع الجهات ذوي العلاقة.

Fundraising's Capacities for Palestinian Non- Governmental Organizations and impact on its' funding.

Prepared by: Nidal Mohammad Husain Jabarin

Supervised by: Dr. Abdel Wahhab Al Sabbagh.

Abstract:

This study aimed to know the impact of fundraising's capacities for Palestinian Non-Governmental Organizations (NGOs) on its funding, NGOs fundraising capacities' level, the major sources of funding and major donors. Also, the study aimed to provide recommendations that can help NGOs in development of its fundraising's capacities.

The researcher used the descriptive analytical methodology, and the population of the study was consisted of a purposeful group of (307) Palestinian NGOs located in West Bank, Jerusalem and Gaza Strip, where the sample was consisted of (85) NGOs. The study used a questionnaire which consisted of (113) paragraphs which covered the fundraising's capacities in a holistic approach and included three variables, are: management and institutional development, searching and prospecting and relations' building

The study showed that there was a clear impact of fundraising's capacities on NGOs' funding, as results showed that funding of NGOs was more when NGOs' fundraising capacities were higher. Also, the study showed that there was a clear impact for each variable of the study (management and institutional development, searching and prospecting and relations' building) on NGOs' funding. The study recommended that Palestinian NGOs should build and develop its fundraising's capacities in a holistic approach, and regard the three variables of the study.

The study also revealed that the level of fundraising's capacities in the Palestinian NGOs was high in all variables, and that the capacities of relations' building were the highest, then capacities of searching and prospecting and lastly capacities of management and institutional development which came in the third level. Also, the level of capacities was high in all field of these variables, except in fundraising's field which was medium. However, the level of fundraising's capacities of each field's items was vary between high, medium and low.

Moreover, the study's results showed that there was a variation between NGOs' capacities, as there were many NGOs which have deficiencies in many items of fundraising capacities' fields that need development, notably are institutional assessment and programmatic evaluation, providing (strategies, policies, plans, human resources, capacity building programs and budget) for fundraising.

The results also revealed that Palestinian NGOs still dependent on the external funding as the major source which represent (79.2%) of its funding, then self-financing which represents (8.6%), then local funding which represents (6.5%), then regional funding which represents (4.9%), and finally the governmental funding represents only (0.6%). Also, the results showed that these NGOs still have deficiency toward decreasing its

dependency on external funding in favor of self-financing, and toward having long term and core funding.

In light of the results the study concluded a series of recommendations, notably are Palestinian NGOs should develop its capacities in a holistic approach according to study's variables, periodic assessment of capacities, continuous capacity building according to its funding environment changes and challenges and periodic review of studies and researches that related to fundraising.

The study also recommended that Palestinian NGOs should look forward to decrease its dependency on external funding and increase self-financing. Also, the study included a set of recommendations that focused on development of many items of fundraising capacities, notably are: good governance and democratic leadership, monitoring and evaluation, quality of services and programs and coordination and networking with different stakeholders.

الفصل الاول

مقدمة وأساسيات الدراسة

1.1 المقدمة

نشأت المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ أوائل القرن الماضي، وقد تطورت تاريخياً في ظل غياب الدولة وغياب السيادة على الأرض. كما ارتبطت عملية نمو هذه المؤسسات بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة في فلسطين، وتميزت بمستوى عالي من التكيف والصمود في ظل ظروف معقدة.

لكن بعد قيام السلطة الفلسطينية عام 1994، وإصدار "قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية" في عام 2000، برزت تحديات جديدة لهذه المؤسسات، تمثلت في التنافس على الدور والمجال وعلى تقديم الخدمات. ويعود سبب هذا التنافس إلى الصراع على التمويل فيما بينها، وبينها وبين السلطة الفلسطينية، كما يعود إلى الدور السياسي للأحزاب السياسية الفلسطينية وإلى طبيعة علاقاتها مع المانحين.

يمثل التمويل الخارجي من الدول المانحة أهم مصادر التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تشير دراسة (ديفور وترتير، 2009) إلى اعتماد 78.3% من هذه المؤسسات على الدعم الخارجي كمصدر أساسي للتمويل. كما أن هذا التمويل يتغير من ناحية الحجم والنوع بتغير الظروف السياسية، الأمر الذي يؤثر على استمرارية تقديم الخدمات في هذه المؤسسات وعلى استدامتها. ومنذ إتفاقية أوسلو والدول المانحة تغير إستراتيجيتها وخطط عملها بشكل مستمر تبعاً للظروف السياسية، وخصوصاً "بحسب ما تشهده المنطقة العربية بشكل عام من تغيرات سياسية (سابيلا، 2007)

يعتبر الحصول على التمويل من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بسبب نقص وتذبذب حجم التمويل المقدم لها، وبسبب التنافس على مصادر التمويل بينها وبين المؤسسات

الأهلية الدولية، الأمر الذي يؤثر على استمرارية وإستدامة عملها، كما أن غالبية هذه المؤسسات أصبحت تواجه حقيقة إنكماش ونقص التمويل من المانحين الدوليين، بسبب الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تتعرض لها المنطقة العربية بشكل عام وبسبب النغير في توجهات وأجندة المانحين (كوستانيين وآخرون، 2011).

ويرى الباحث أن على هذه المؤسسات رفع قدراتها في تجنيد التمويل من خلال اتباع طرق واستراتيجيات لتنويع مصادر التمويل حتى تزيد من إستقلاليته وتقلل من إعتماها على التمويل الخارجي، وذلك بشكل يتماشى مع البيئة الخارجية المعقدة والمرتبطة بالتغيرات الاجتماعية والسياسية. كما أن عملية تجنيد التمويل تختلف بين المؤسسات الأهلية وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية لكل منها، فعملية تجنيد التمويل ليست عملية ثابتة وإنما ترتبط بعدد كبير من العوامل والمؤشرات التي تتعلق بمجموع قدرات تجنيد التمويل.

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى عملية تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي ركزت في معظمها على التمويل الخارجي من منظمات حكومية وغير حكومية وبالقدرات الفنية لطواقم هذه المؤسسات، إلا أنها لم تتطرق إلى مجموع قدرات تجنيد التمويل على المستوى المؤسسي، وإنما ركزت بشكل أكبر على القدرات الفنية لكتابة مقترحات المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ومستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل شمولي على المستوى المؤسسي، وذلك من خلال التعرف إلى مجموع القدرات البشرية، التكنولوجية، التنظيمية، والمؤسسية، وتوفير الموارد اللازمة لذلك. حيث ستقدم هذه الدراسة مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي تهتم بتطوير قدرات هذه المؤسسات في عملية تجنيد التمويل.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر عملية تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية من أهم المشكلات التي تعاني منها، حيث تؤثر الهبات والمنح المالية في تحديد اتجاهات عملها، وتتأثر هذه العملية بالمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وترتبط فرص الحصول على التمويل بمجموع القدرات التي تدعم نجاح عملية تجنيدها للتمويل، كما ترتبط بالتنافس على مصادر التمويل والإرتباط بأولويات وتوجهات الجهات المانحة.

إن التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية تتطلب من المؤسسات الأهلية الفلسطينية الاستمرار في بناء وتطوير قدراتها في تجنيد التمويل بشكل دوري وممنهج. كما أن عليها أن تجد طرق جديدة لمواكبة هذه التغيرات، وذلك حتى تستطيع أن تستمر في تقديم برامجها وخدماتها التي تسير نحو رسالتها، وحتى تحقق استدامتها.

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف وتذبذب التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الأمر الذي يعتبر أكبر عائق أمام هذه المؤسسات، والذي من شأنه إضعاف قدرتها على الإستمرارية والتطور في تقديم الخدمات والبرامج. إن تطوير قدرات تجنيد التمويل لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية يساعدها في زيادة أو استقرار حجم تمويلها، وبالتالي يسهم في استدامة عملها.

وتقوم الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها؟

وينتج عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد فروق في إجابات المؤسسات بين متوسطات حجم التمويل تعزى للمتغيرات (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل وقدرات بناء العلاقات).
2. ما هو مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟
3. ما هي مصادر التمويل الأساسية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

3.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف إلى أثر قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها.

وينتج عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

1. معرفة مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

2. معرفة المصادر الأساسية لتمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
3. معرفة أهم الجهات التمويلية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.
4. تقديم توصيات من شأنها مساعدة هذه المؤسسات في تطوير قدراتها في تجنيد التمويل.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من:

1. أهمية المؤسسات الأهلية الفلسطينية لما تقدمه من برامج وخدمات للفئات المستفيدة.
2. أهمية موضوع تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومدى تأثيره بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات.
3. المساهمة في تقديم أسس منهجية تساعد هذه المؤسسات على رفع قدراتها في عملية تجنيد التمويل.
4. مساعدة المؤسسات الأهلية الفلسطينية في معرفة واقع تجنيد التمويل ومصادره الأساسية، وذلك لمساعدتها في عملية إتخاذ قرارات تعمل على رفع كفاءة عملية تجنيد التمويل لديها.
5. التوصل إلى أداة تقيس مستوى قدرات تجنيد التمويل بشكل شمولي وبما يتلائم مع واقعنا الفلسطيني.

5.1 فرضيات الدراسة

للدراسة فرضية رئيسية وهي أن حجم تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية يزداد كلما زادت قدراتها في تجنيد التمويل.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي.
2. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات البحث والتواصل مع المانحين.

3. لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات بناء العلاقات مع المانحين.

6.1 متغيرات الدراسة

للدراسة متغيرات مستقلة ومتغير تابع كما يلي:

المتغير التابع: حجم تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

المتغيرات المستقلة: قدرات تجنيد التمويل وهي عبارة عن ثلاثة متغيرات أساسية، كما يلي:

1. المتغير المستقل الأول وهو قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، ويندرج ضمنها ستة مجالات هي:

- الحوكمة والقيادة.
- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.
- البرامج وتقديم الخدمات.
- العلاقات الخارجية.
- الإدارة المالية.
- تجنيد التمويل.

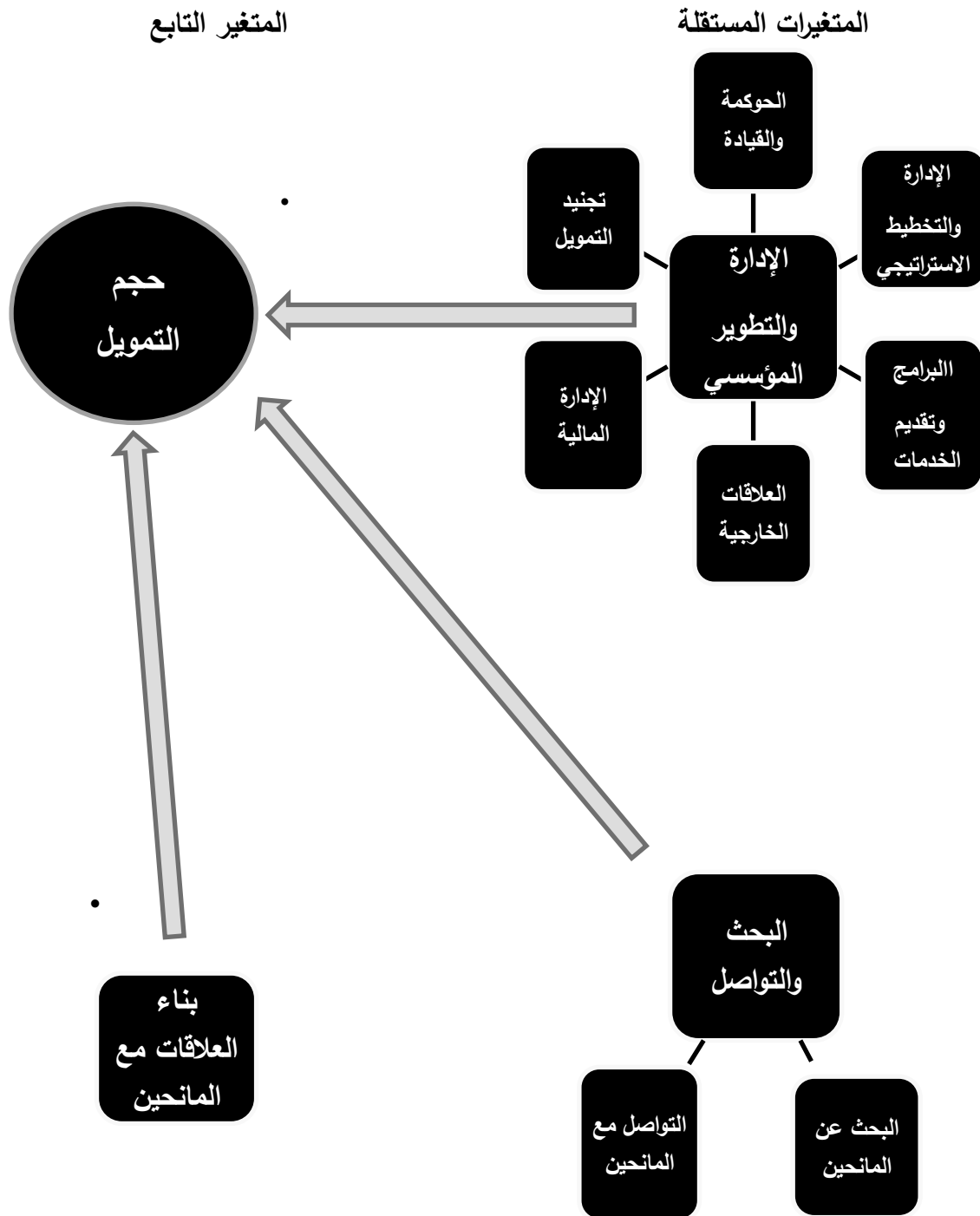
2. المتغير المستقل الثاني وهو قدرات البحث والتواصل مع المانحين، ويندرج ضمنه مجالين هما:

- البحث عن المانحين.
- التواصل مع المانحين.

3. المتغير المستقل الثالث وهو قدرات بناء العلاقات مع المانحين.

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة.

الشكل (1.1): متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.



المصدر: جرد بواسطة الباحث

7.1 هيكلية الدراسة

جاءت هيكليّة الدراسة مقسّمة على خمسة فصول كالآتي :

- الفصل الأول: عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، مشكلتها وأسئلتها، أهدافها، أهميتها، فرضياتها متغيراتها وهيكليتها.

- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة ويحتوي على المباحث الآتية:

- المبحث الأول : المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- المبحث الثاني: واقع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- المبحث الثالث: تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية.
- المبحث الرابع : قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية.

- الفصل الثالث : يتناول عرضاً شاملاً لأساسيات الدراسة كالمنهجية، الإعداد، الأدوات، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

- الفصل الرابع : يحتوي على عرض النتائج ومناقشتها .

- الفصل الخامس :يتضمن الإستنتاجات 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

1.2 تمهيد

قامت المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ بدايات القرن الماضي بدور مهم في مسيرة النضال الفلسطيني، وارتبطت عملية نمو هذه المؤسسات بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتغيرة، كما ارتبطت بتطور مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني. حيث قامت المؤسسات الأهلية بدور إغاثي فعال بجانب دورها الأساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية حتى بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أثبتت قدرتها على التكيف في تقديم الخدمات في ظل بيئة معقدة. ويمكن التحدي الحقيقي لهذه المؤسسات في قدرتها على الاستمرار في الإسهام الفاعل في تشكيل المجتمع الفلسطيني.

تفتقر معظم المؤسسات الأهلية الفلسطينية للاستدامة المالية، وتعاني من إنعدام الأمن الوظيفي لموظفيها المهنيين، بسبب اعتماد الجهات المانحة آليات التمويل قصير الأجل القائم على المشاريع. كما تؤثر الأزمة المالية التي يعاني منها القطاع العام إلى عدم وفائه بالتزاماته المالية تجاه المؤسسات الأهلية، ويمارس المانحون متطلبات مرتبطة بالتمويل، وإجراءات للتمويل المشروط مما يجعل عملية تجنيد التمويل لهذه المؤسسات أكثر صعوبة، وهذا يتطلب منها البحث عن سبل جديدة وغير تقليدية للتمويل وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي قدر الإمكان، كما يتطلب منها معالجة القضايا الهيكلية في بيئتها الداخلية وفي مجالات عملها (تطوير، 2013).

سيستطرق هذا الفصل إلى نشأة المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تعريفها، إطارها القانوني، فئاتها، عددها، توزيعها ومجالات عملها. كما سيشتمل على واقع تجنيد التمويل وقدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية.

2.2 المؤسسات الأهلية الفلسطينية

1.2.2 نشأة المؤسسات الأهلية الفلسطينية

نشأت المؤسسات الأهلية الفلسطينية في بدايات القرن العشرين، و أخذت طابع الجمعيات الخيرية في ذلك الوقت، وبقي عددها محدوداً وأخذ بالتزايد بعد احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967، حيث بدأ المجتمع الفلسطيني تشكيل آليات للدفاع وتعزيز الصمود ومن ضمنها تشكيل المؤسسات الأهلية التي ارتبط تأسيسها بتوفير الإحتياجات الآنية في ظل غياب مفهوم الدولة. وبعد قيام السلطة الفلسطينية عام 1994 إزداد عدد هذه المؤسسات بشكل كبير، كما أصبحت هذه المؤسسات تمارس أدوار جديدة لتبلور واقع سياسي جديد (تطوير، 2013).

ويمكن تقسيم تاريخ المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى ثلاث حقبات زمنية بحسب تغير الظروف السياسية، وهي (أبو رمضان، 2006):

1. منذ بداية القرن العشرين وحتى عام 1967: حيث عايشَت هذه المؤسسات الحكم العثماني والإستعمار البريطاني والإحتلال الإسرائيلي، ثم الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة. واتسمت هذه المؤسسات بالطابع الخيري والإغاثي وركزت على مجالات محددة مثل محو الأمية وشؤون المرأة والطفل.
2. منذ عام 1967 وحتى العام 1994: وتتوزع مجال عمل هذه المؤسسات وتعددت أدوارها، حيث قامت بسد الفجوات الخدمية التي أهملها الإحتلال الإسرائيلي، بالإضافة إلى دورها في الحفاظ على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني.
3. منذ العام 1994 ولغاية الآن: فمنذ عام 1994 وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية أخذ العمل الأهلي الطابع المهني والتخصصي، وبناء النظم الإدارية والهيكلية بما تطلبه الواقع الجديد، حيث تميزت هذه الفترة بنشاط متزايد للمؤسسات الأهلية، وذلك يعود لما يلي:

- زوال العراقيل و الضغوطات التي كان يمارسها الاحتلال الإسرائيلي.
- ضعف السلطة الفلسطينية عن القيام بالأنشطة الإغاثية والتنمية والتي تقوم بها المؤسسات الأهلية.
- إستحواذ المؤسسات الأهلية على نسبة عالية من الدعم المقدم من الدول والجهات المانحة.

كما يمكن الإشارة إلى تأثير الإنقسام السياسي الداخلي بين الضفة الغربية وقطاع غزة على المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تسببت حالة الإنقسام على التأثير على التماسك الاجتماعي الفلسطيني، حيث كان هناك أيضاً "أعمالاً" إنتقامية من جانب أطراف الإنقسام على المؤسسات التي ينظر إليها بأنها ذات علاقة وصلة بالحزب السياسي المنافس، مما وضع ذلك ضغوطاً إضافية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية (تطوير، 2014).

2.2.2 تعريف المؤسسات الأهلية الفلسطينية

يطلق على تسمية المؤسسات الأهلية عدة مصطلحات مثل منظمات غير حكومية، منظمات أو هيئات أهلية، منظمات أو مؤسسات غير ربحية، جمعيات خيرية، وغيرها. وتعود كل هذه المسميات الى مفهوم المجتمع المدني الفلسطيني. كما يعتبر (بشارة، 2000) أن هذه المؤسسات هي تجسيد معاصر لمفهوم المجتمع المدني، وذلك لوجودها خارج الإعتبارات الربحية وإعتبارات السيطرة، كما أنها تنشأ على أساس المصلحة المشتركة، بالإضافة إلى عقلانية إتخاذ القرارات فيها من خلال الحوار المباشرة ولأنها تجسد الديمقراطية المباشرة.

أما بحسب قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية (قانون رقم (1) لعام 2000: الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والثلاثون) يمكن تعريف المؤسسات الأهلية على أنها:

(الجمعية أو الهيئة الأهلية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية). وبحسب هذا القانون فإنه يحق للمواطنين الفلسطينيين ممارسة أي نشاط اجتماعي، ثقافي، مهني أو علمي بكافة الحرية، مع الحق في إنشاء وتسيير تشغيل الجمعيات والإتحادات والهيئات الأهلية.

ومن الجدير بالذكر أن القانون لا يستخدم مصطلح (مؤسسة) في وصف المؤسسات الأهلية أو منظمات المجتمع المدني، ويستعيز عن ذلك بمصطلح (الجمعيات الخيرية و الهيئات الأهلية).

و يرى الباحث أنه يمكن وصف المؤسسات الأهلية على أنها مؤسسات تنشأ بشكل طوعي غير ربحية ولا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، تهدف إلى إقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية

والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، أو لخدمة أهداف محددة، أو تسعى لخدمة المجتمع بصفة عامة مثل العمل في المجالات الصحية والثقافية والبيئية ومحاربة الفقر وغيرها من المجالات.

3.2.2 الإطار القانوني الناظم لعملها

يعتبر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000 هو الأساس القانوني الذي ينظم عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية تطبيقاً لنص المادة 26 من القانون الأساسي الفلسطيني.

وبحسب هذا القانون فإن للمؤسسات الأهلية الحرية الكاملة في تحديد برامجها وأنشطتها، وأن علاقتها مع الوزارات المختصة في السلطة الفلسطينية تقوم على أساس التنسيق والتعاون لخدمة مصلحة المجتمع. كما يحق لهذه المؤسسات تلقي الدعم (غير المشروط) من أية جهات داخلية أو خارجية وجمع التبرعات، بالإضافة إلى حقها في الإنتساب إلى أي منظمة أو إتحاد عربي أو إقليمي مع إبلاغ الجهات المختصة بذلك (أمان، 2013).

4.2.2 القوانين الاخرى ذات الصلة

يسري أيضاً في الضفة الغربية وقطاع غزة عدد من القوانين ذات الصلة، كذلك المتعلقة بالتعاونيات والتي يتم تسجيلها وفقاً لإجراءات الهيئة العامة للتعاونيات، والنوادي الرياضية وفقاً للمجلس الأعلى للشباب و الرياضة، واللجان الشعبية للمخيمات وفقاً لدائرة شؤون اللاجئين التابعة لمنظمة التحرير.

كما يعتبر القانون الإسرائيلي وفقاً للواقع المفروض على القدس الشرقية هو الإطار الناظم لعمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في القدس بحسب (مسجل الجمعيات) لدى وزارة القضاء الإسرائيلية. حيث توجد ثلاثة قوانين ناظمة لحرية تشكيل الجمعيات (كوستاني و آخرون، 2011):

- قانون الجمعيات (1980) الذي ينظم تشكيل وعمل المنظمات غير الحكومية والشركات والجمعيات التعاونية.
- القانوني الجنائي - قانون منع الإرهاب (1948)، وقانون تنفيذ الإتفاقية الإنتقالية في الضفة الغربية وقطاع غزة (1994)، وقانون حظر تمويل الإرهاب (2005).
- القيود على ممارسة المهن التي تتطلب الحصول على عضوية الإتحادات المهنية.

5.2.2 دور ومهمة المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تشكل المؤسسات الأهلية الفلسطينية جزءاً حيوياً من المجتمع الفلسطيني، وذلك لدورها في تقديم الخدمات وفي عملية التنمية الاقتصادية الاجتماعية. كما أنها تسهم في تمثيل وحماية مصالح المواطنين وتزويدهم بوسائل التعبير عن الرأي. وقد أوجدت هذه المؤسسات مجال خاص بها بين المجتمع، الحكومة، المانحين، المجموعات المدنية والمؤسسات التقليدية الفلسطينية والأسرة الدولية. وبغض النظر عن فئات هذه المؤسسات، وعلى الرغم من تعرضها للنقد الشديد إلا أنها تسهم في الحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعي، وتعزيز صمود الشعب والتعبير عن تطلعاته في إنشاء الدولة المستقلة. كما تلعب المؤسسات الأهلية الفلسطينية الأدوار التالية (مركز تطوير، 2011):

- متابعة تقديم الخدمات الطارئة والتنمية للشعب الفلسطيني.
- التأثير على التشريعات والسياسات العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.
- تعزيز التعاون، والتنسيق، والتشبيك والتشاور بين مختلف مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمانحين والمؤسسات الدولية من أجل ضمان وجود عملية تنمية حقيقية.

كما تقوم المؤسسات الأهلية بدور مهم وريادي في العملية التنموية داخل المجتمع الفلسطيني، مكملة دور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى دورها الوسيط بين السلطة الفلسطينية والمجتمع، وذلك من خلال القيام بالحشد والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، مما يعزز دورها في ترسيخ مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان (معهد السياسات العامة، 2009).

ويمكن الإشارة إلى ثلاثة أنواع من المجالات التي تعمل فيها المؤسسات الأهلية الفلسطينية (أمان، 2013):

1. توفير الخدمات، وخصوصاً "لقدرتها في الوصول إلى الفئات الأكثر حاجة لا سيما في الأرياف والمناطق النائية.
2. المساهمة في العملية التنموية من خلال تقوية وتمكين المجتمعات المحلية، كالتخطيط الاستراتيجي وصياغة البرامج التنموية وتنفيذها وتوسيع المشاركة الشعبية فيها.

3. المساهمة في رسم السياسات والخطط العامة على المستويين الوطني والمحلي، من خلال الرصد والمراقبة وتطوير الأطر القانونية.

6.2.2 فئات المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تمتاز المؤسسات الأهلية الفلسطينية بتنوع في فئاتها، ويعتمد ذلك على عدة عوامل مثل مجال عملها، طبيعة المستفيدين من برامجها وخدماتها، سنة تأسيسها، وحجم تمويلها. وبحسب (كوستانتيني وآخرون، 2011) فإنه يمكن تقسيم المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى أربعة فئات، كما يلي:

- الفئة الأولى: وتشمل اللجان والمجموعات الشعبية والمؤسسات القاعدية مثل: المجموعات الشبابية والنسوية الناشئة، إتحادات مجالس الطلبة، لجان المخيمات، مجموعات أولياء الامور، مجموعات الشباب الرياضية والثقافية، وغيرها من المجموعات المحلية.
- الفئة الثانية: وتشمل المنظمات غير الحكومية، الجمعيات الخيرية، مراكز غير ربحية، ومنظمات وسيطة وداعمة أخرى، مثل: المراكز البحثية، الإتحادات، النقابات، منظمات تقدم خدمات صحية وتعليمية وغيرها، منظمات تعزيز الديمقراطية وحقوق الإنسان، ومنظمات تعنى بحقوق شرائح معينة أو قضايا معينة مثل: المرأة، الطفل، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، ... الخ.
- الفئة الثالثة: وتشمل عدة منظمات أهلية ذات ائتلافات وتحالفات على مستوى إقليمي أو وطني، أو تهتم بقطاع محدد، مثل: الإئتلافات القطاعية (الصحية أو الحقوقية)، والإئتلافات التنسيقية التي تهتم بمواضيع مشتركة.
- الفئة الرابعة: وتشمل الشبكات المظلاتية (على مستوى الوطن، بمعنى أنها تضم عدد كبير من المؤسسات الأهلية)، مثل: شبكة المنظمات الأهلية والإتحاد العام للجمعيات الخيرية.

و يبين الجدول التالي التحليل الرباعي لواقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية

جدول (1.2): تحليل واقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

نقاط القوة	نقاط الضعف
• كفاءة المؤسسات الأهلية واستقلاليتها • الدور المهم للمؤسسات الأهلية • علاقة المؤسسات الأهلية بالحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين	• قضايا الحوكمة والاستدامة • نقص في وحدة القطاع الأهلي • تأثيرها الضعيف على السياسة وعلى التنمية الاقتصادية • تهميش المؤسسات الأهلية في القدس
المزايا/ الفوائد	المعيقات
• تذبذب الوضع الاقتصادي والتغيرات الديمغرافية • تحسن في العلاقة والتعاون مع القطاعات الأخرى • الاستفادة من التطورات في العالم العربي وفي الساحة الدولية • الموارد المتاحة للمؤسسات الأهلية	• التأثير المتزايد للإحتلال الاسرائيلي • الإنقسام السياسي الداخلي وغياب نظام سياسي فعال • تغيرات في الأنماط الاجتماعية • تأثير متطلبات المانحين • المنافسة من المؤسسات الأهلية الدولية • تراجع إهتمام المجتمع بالعمل التطوعي

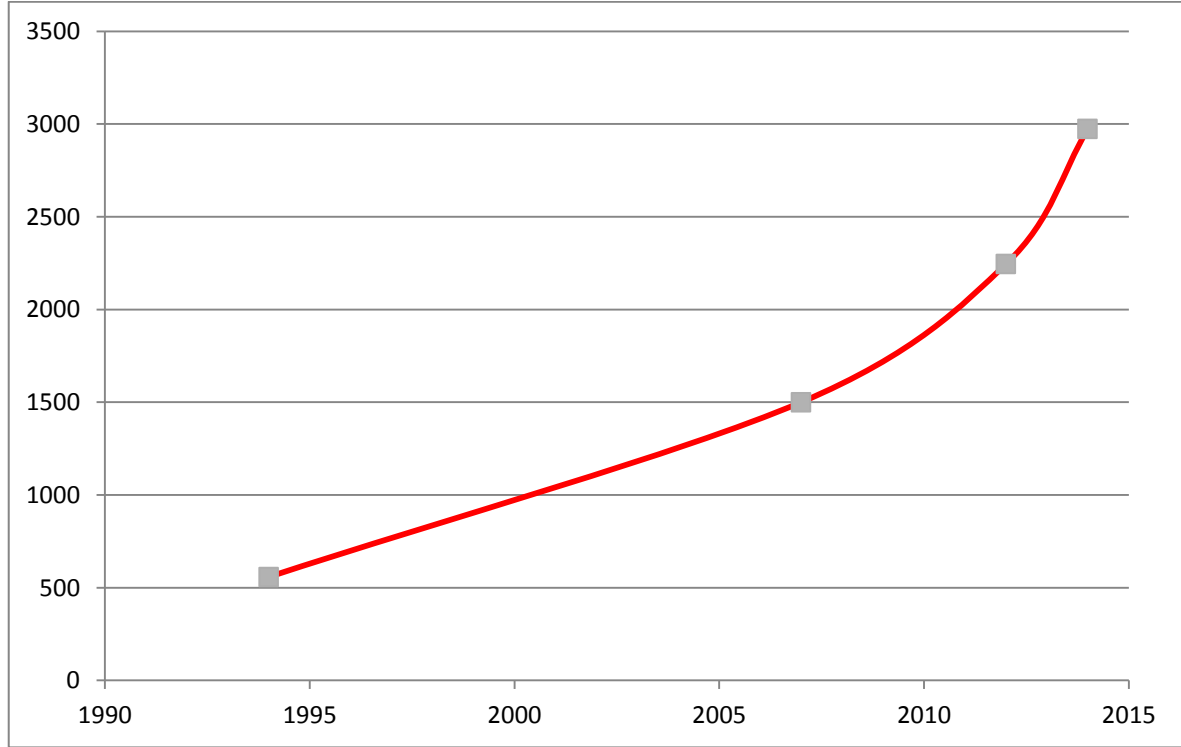
المصدر: (مركز تطوير، 2014)

7.2.2 عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تأسست 558 مؤسسة فقط قبل قيام السلطة عام 1994، وقد وصل عددها إلى حوالي 1500 مؤسسة عام 2007 (تطوير، 2013). أما في العام 2012 فتزايد عددها وفقاً لبيانات وزارة الداخلية الفلسطينية إلى (2245) مؤسسة، وفي العام 2014 تزايد عددها ليصل (2973) مؤسسة (كوستانتيني وآخرون، 2015).

والشكل (1.2) يوضح تزايد عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ عام 1994 وحتى 2014

الشكل (1.2): تزايد عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ عام 1994 لغاية 2014



المصدر: جرد بواسطة الباحث

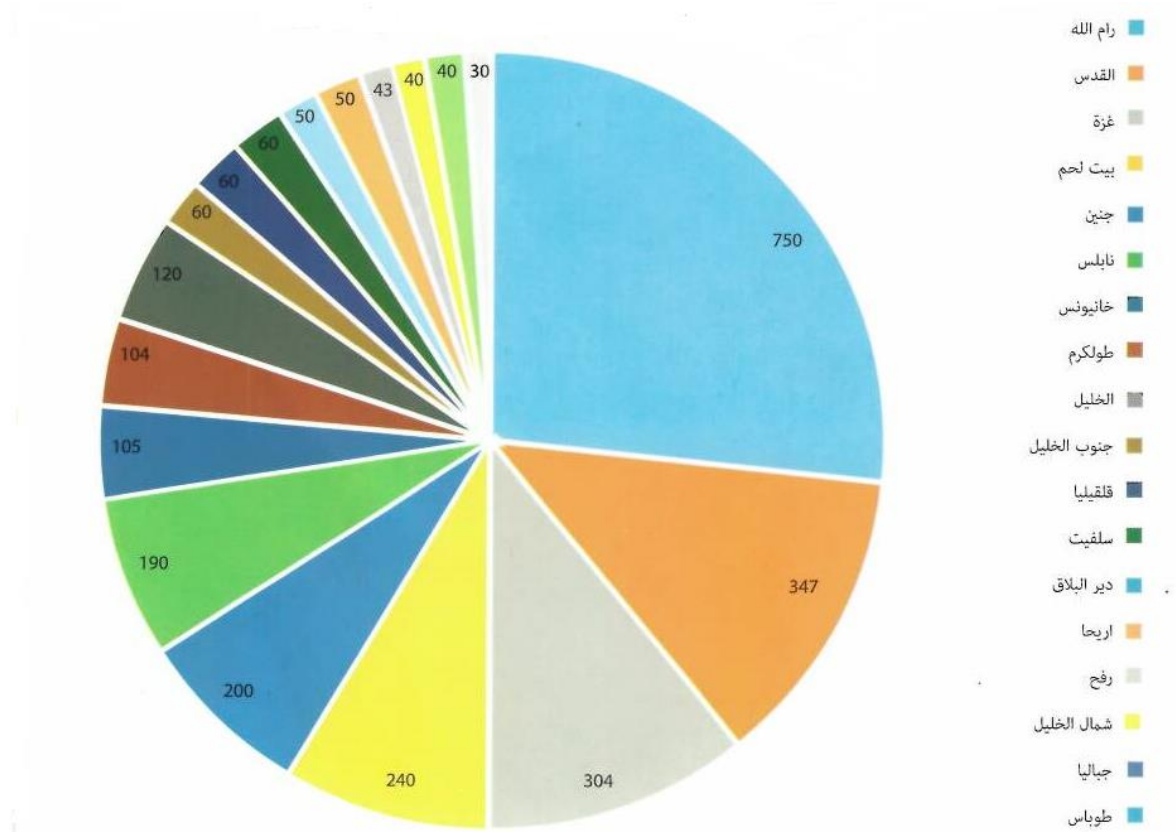
وبحسب (تطوير، 2013) فإن عدد المؤسسات المسجلة هو أعلى بكثير من عدد المؤسسات النشطة منها، حيث يوجد عدد كبير من المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي حافظت على تسجيلها بالرغم من عدم تنفيذها للنشاطات. أما (كوستانتيني وآخرون، 2015) فيشير إلى أن 60% من هذه المؤسسات هي مؤسسات قاعدية يعمل كل منها في منطقة جغرافية محصورة ضمن نشاطات محدودة.

8.2.2 توزيعها الجغرافي

يمكن ملاحظة التركيز الإقليمي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث استحوذت محافظة رام الله حوالى 40% من هذه المؤسسات، يليها القدس وغزة ثم بيت لحم وجنين.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى رغبة هذه المؤسسات أن تكون مقراتها قريبة لمكاتب ومقرات المانحين والسلطة الوطنية الفلسطينية والتي تركزت في معظمها في محافظة رام الله. والشكل التالي يوضح التوزيع الجغرافي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.

الشكل (2.2): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.



المصدر: (كوستانتيني وآخرون، 2015).

9.2.2 أهم التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية

بالرغم من تطور المؤسسات الأهلية الفلسطينية، إلا أن العديد منها ما زال يعاني من نقاط ضعف، يمكن تلخيص أهمها كما يلي (تطوير، 2014):

1. قضايا الحوكمة والاستدامة: فما زال هناك ضعف في ممارسات الحكم وفي الإجراءات لدى هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ضعف المراقبة وضبط جودة العمل. أما أكبر نقطة ضعف فتتمثل في النقص في الاستدامة المالية و الاعتماد على التمويل الأجنبي.

2. نقص في وحدة القطاع: فما زالت مشكلات المنافسة والازدواجية في العمل وتشتت الجهود موجودة داخل قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وتراجع نسبي في العلاقة مع المجتمع وعدم وجود توجه استراتيجي مشترك. بالإضافة إلى الصبغة السياسية لبعض المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمس بموضوعيتها ويجعلها أدوات للأحزاب السياسية.

3. تأثير ضعيف على السياسة والتنمية الاقتصادية: حيث ركزت هذه المؤسسات بشكل أكثر من اللازم على الخدمات الأساسية، بينما كان لها تأثير محدود على تشريع السياسات وصياغتها وعلى سياسات التمويل. كما أنها لا تملك القدرة على معالجة الإختلالات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تشوهات السوق.

4. تهميش المؤسسات الأهلية في القدس: حيث كان هناك علاقة ضعيفة بين المؤسسات الأهلية في القدس والقطاع العام الفلسطيني، ولا توجد رؤية موحدة نحو هذه المؤسسات.

كما يشير (تطوير، 2014) إلى مجموعة من التهديدات التي تواجهها المؤسسات الأهلية الفلسطينية، كما يلي:

1. الاحتلال: حيث تفرض سياسات الاحتلال قيود وإجراءات تؤدي إلى إضعاف هيكليات الحكم لدى المؤسسات الأهلية وتهديد وجودها في القدس وخلف جدار الفصل وفي واد الأردن والمنطقة (ج). إضافة إلى القيود التي تزيد من المعوقات الاجتماعية والاقتصادية.

2. الانقسام السياسي الداخلي وغياب نظام سياسي فعال: فهناك ميل متزايدة لدى الحكومتين في الضفة الغربية وقطاع غزة لتطويع عمل المؤسسات الأهلية بما يخدم مصالحها ومحاولة الحد من دورها في المجتمع، كما أن هناك إختلاف في النظم القانونية التي تحكم عمل هذه المؤسسات ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس.

3. تغيرات في الأنماط الاجتماعية: فهناك اتساع في الفجوة الاجتماعية ناجمة عن التوتر السياسي وعدم الاستقرار السياسي. كما أن إنتشار الفقر في المناطق الريفية أدى إلى زيادة هجرة السكان إلى المدن، مما أدى إلى ظهور مجموعة متنوعة من المشكلات الحضرية.

4. الأزمة المالية المحلية والعالمية: حيث يهدد إزدیاد الإعتماد على التمويل الخارجي الاقتصاد المحلي واستدامته، كما يمكن أن تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية على مستقبل التمويل لفلسطين وعلى عمل المؤسسات الأهلية.

5. تأثير متطلبات المانحين والمنافسة من المؤسسات الأهلية الدولية: حيث تزيد متطلبات المانحين والإجراءات والتمويل المشروط من الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الأهلية الفلسطينية، كما تزيد من المنافسة بين الجهات المانحة لتقديم الدعم وفقاً لأولوياتها

وسياساتها. حيث إن زيادة اشتراك المؤسسات الدولية في تحديد الأولويات وتنفيذ البرامج يهدد بتهميش دور المؤسسات الفلسطينية وبربك أولوياتها.

6. تراجع في اهتمام المجتمع بالعمل التطوعي: حيث أدى التراجع في المنظومة القيمية بين الفلسطينيين إلى تقليل ثقافة التطوع.

3.2 واقع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

1.3.2 اعتماد المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مصادر التمويل الخارجي

تشير دراسة (ديفور وترتير، 2009) بأن الدعم الخارجي المقدم لقطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تزايد من 48 مليون دولار عام 1999 إلى 136 مليون دولار عام 2006، فيما وصل إلى 257 مليون دولار في العام 2008. كما تشير الدراسة إلى أن 78% من هذه المنظمات تعتمد على الدعم الخارجي كمصدر أساسي للتمويل، فيما يشكل الداعمون الأوروبيون حوالي 70% من قيمة هذا الدعم، بينما تراجع الدعم العربي والذي كان يشكل 12% من قيمة هذا الدعم عام 1999 إلى 5% في العام 2008.

أما بعد العام 2008 فلم تتوفر معلومات كافية أو دقيقة حول الدعم المقدم للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ومصادره، حيث كانت تقوم برصده وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، والتي تم حلها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية. ولم تتولى أي جهة أخرى مسؤولية توفير هذه المعلومات والبيانات.

وتعاني المؤسسات الأهلية الفلسطينية من ضعف وتذبذب التمويل، ويعتبر التمويل الخارجي (من المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية) أهم مصادر تمويل هذه المؤسسات حيث يشكل 78.3% من مصادر تمويلها (ديفور وترتير، 2009).

وبسبب اعتماد هذه المؤسسات على التمويل الخارجي بشكل كبير، فإن هذا يعني أن إنقطاع أو تخفيض هذا التمويل سيؤدي إلى وقف عمل هذه المؤسسات أو تقليص برامجها وخدماتها، كما خلصت دراسة (أبو حماد، 2011) بأن مشاكل التمويل الدولي تتمثل في:

- أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين، لأنه يسعى لتحقيق غايات سياسية بحسب الجهات المانحة، والتي تقدم مساعداتها وفق خطة تتناسب مع أهدافها السياسية.
- أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل، وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين.
- فشل سياسات المانحين في إحداث تنمية إقتصادية حقيقية، لأن أهداف المانحين كانت لدوافع سياسية لإنعاش العملية السلمية و ليس لبناء إقتصاد قوي ومستقل.

و يوضح الجدول التالي نسب اعتماد المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مصادر التمويل

جدول (2.2): مصادر تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الأعوام 1999، 2006، و 2008.

المصدر / العام	1999	2006	2008
دعم خارجي	%46.8	%60.9	%78.28
أنشطة مدرة للدخل	%28.8	%21.5	%12.37
دعم من الحكومة	%4.9	%0.7	%0.83
تبرعات محلية	%10.8	%9.3	%5.31
تبرعات فلسطينيو الداخل	%1.4	%3.7	%0.09
تبرعات من الشتات	%5.5	%3.2	%2.32
غيرها	%1.8	%0.7	%0.80
المجموع	%100	%100	%100

المصدر: (ديفور وترتير، 2009).

2.3.2 أهم مصادر التمويل وأهم الممولين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية

يمكن تقسيم مصادر التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بحسب منبع التمويل بالنسبة لهذه المؤسسات إلى ثلاثة مصادر أساسية، كما يلي (كوستاني و آخرون، 2011):

أولاً. التمويل الخارجي، ويتمثل في الدعم الخارجي المقدم من الجهات المانحة الإقليمية والدولية، ومن أهم مصادر التمويل الخارجي المؤسسات الأهلية:

- منظمات دولية حكومية وغير حكومية، مثل:

- الاتحاد الأوروبي (The European Commission).
- المانحون الأوروبيون، ويتمثلون في وكالات التعاون، ويمثلون الدول التالية: النمسا، بلجيكا، بريطانيا، الدنمارك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، أيرلندا، هولندا، سويسرا، النرويج، اسبانيا، والسويد.
- الدعم اللامركزي للسلطات المحلية و الإقليمية الأوروبية.
- البنك الدولي World Bank.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.
- وكالات الأمم المتحدة UN-Agencies مثل: WHO، UNICEF، UNDP .
- صناديق التمويل والدعم العربية.
- تمويل من أشخاص يعيشون في الخارج.
- تمويل من القطاع الخاص في الخارج.

ثانياً". **التمويل المحلي**، ويتمثل في التمويل من جهات محلية، ومن أهم مصادر التمويل المحلي:

- منظمات أهلية وسيطة مثل: مؤسسة التعاون Welfare Association، ومركز تطوير المؤسسات NGO Development Centre-NDC.
- السلطات العامة والسلطات المحلية، و منها: مكتب الرئيس ، والسلطة الوطنية الفلسطينية والسلطات المحلية.
- القطاع الخاص، و منها الشركات الكبرى كشركات الإتصالات والإتصالات الخلوية.
- مؤسسات دينية، ومثالها: البعثة البابوية Pontifical Mission، ومؤسسات إسلامية.
- تجنيد تمويل من الجمهور العام، مثل: المتبرعين، وبرامج التبرع المعتادة.
- المنح والهبات من المساندين المحليين للمنظمة.

ثالثاً". **التمويل الذاتي**، ويرتكز التمويل الذاتي على نشاطات مدرة للدخل وتوفير الدعم من خلال جهود المؤسسة نفسها، و يمكن أن يشمل:

- رسوم العضوية ورسوم الإشتراك.
- أجور تقديم خدمات، مثل: خدمات تدريبية أو استشارية.
- نشاطات مدرة للدخل متصلة بعمل المنظمة، مثل بيع منشورات أو بيع سلع.
- استثمار لأصول ملموسة أو غير ملموسة للمنظمة، مثل تأجير قاعات ومباني.

4.2 تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية

1.4.2 مفهوم تجنيد التمويل

بحسب (TACSO,2011) فإن مفهوم تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية له عدة معاني مختلفة وذلك بحسب طبيعة عمل كل مؤسسة، أما المفهوم الأوسع لتجنيد التمويل فهو عبارة عن جمع الأموال اللازمة لعمل المؤسسة وإستدامتها من مصادر التمويل المختلفة، وهو أيضا "عبارة عن جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في جمع الأموال وذلك من أجل تحقيق رسالتها.

2.4.2 تعريف تجنيد التمويل

يعرف مركز أبحاث التنمية الدولية- كندا International Development Research Center (IDRC,2010) تجنيد التمويل على أنه مجموعة النشاطات التي تطمح المؤسسة من خلالها الحصول على دخل يمكنها من القيام ببرامجها وخدماتها لتحقيق رسالتها.

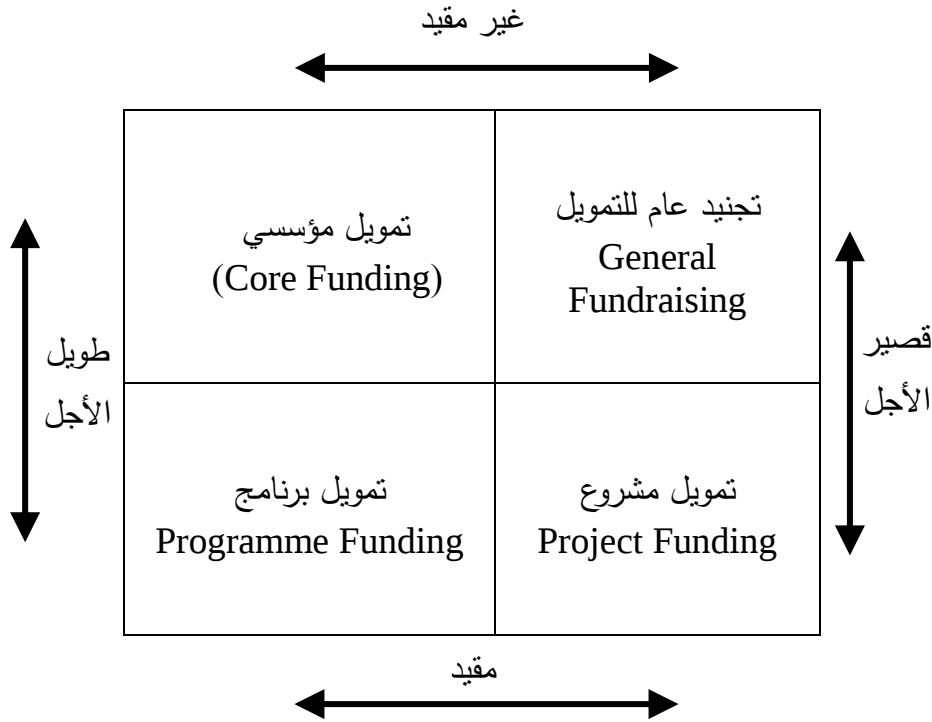
كما يمكن تعريفه على أنه العملية التي يتم من خلالها الحصول على الاموال اللازمة لضمان تدفق تغطية النفقات التي تضمن استدامة المؤسسة في تنفيذ مهمتها (TACSO,2011).

فيما يمكن تعريف تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية بأنه عملية الحصول على الأموال اللازمة لتغطية الإحتياجات المطلوبة للمؤسسة، وهي عملية تتطلب الإلتزام بقيم المؤسسة ورسالتها، وعلى أن تتوافق مع إحتياجات المؤسسة ومتطلبات المانح (Radbourn,2000).

3.4.2 أنواع التمويل للمؤسسات الأهلية

يمكن تقسيم أنواع التمويل بحسب طبيعته، فمن ناحية المرونة في استخدام التمويل هناك تمويل مقيد وتمويل غير مقيد، ومن ناحية الإستمرارية فهناك تمويل طويل الأجل وتمويل قصير الأجل، حسب الشكل التالي:

الشكل (3.2): منظومة أنواع التمويل للمؤسسات الاهلية بحسب طبيعته.



المصدر: (IDRC,2010)

ويمكن تعريف هذه الانواع، كما يلي (IDRC,2010):

- تجنيد عام للتمويل (General Fundraising): قصير الأجل ويعتبر دخل غير مشروط نسبيا"، كجمع التبرعات. وهو مفيد في تغطية فجوات التمويل (Gap Funding) ، فمثلا" يمكن استخدامه لتكملة تغطية مشروع أو برنامج ممول بنسبة أقل من 100%.
- تمويل مشروع (Project Funding): قصير الاجل و يعتبر مشروط نسبيا"، يأتي غالبا" من منظمات ممولة، يقتصر على مشروع معين، تكون مدته غالبا" من 1 - 3 سنوات.
- تمويل برنامج (Programme Funding): طويل الأجل ومشروط، غالبا" ما يأتي من جهة شريكة بناء" على علاقة شراكة قوية، ويأتي بشكل منح مبنية على أساس أنماط (Themes) مشروع.
- تمويل ذاتي (Core Funding): و هذا النوع يعتمد عليه بشكل منتظم وبمرونة، وغالبا" يستخدم لتغطية التكلفة التشغيلية للمنظمة. ويخدم هذا النوع الاستدامة المالية للمنظمة خصوصا" عند عدم توافر مصادر خارجية للتمويل.

4.4.2 استراتيجيات تجنيد التمويل

تعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد تحتوي على مجموعة من التدخلات والنشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة التمويلية، كما تعمل على تخطيط الإجراءات العملية والموارد المطلوبة لذلك. وبالتالي فإن استراتيجية تجنيد التمويل هي خطة طويلة الأمد تحتوي على مجموعة من التدخلات والنشاطات لتحقيق أهداف تجنيد التمويل (Kanbur,2003).

كما يعرف (الجرجاوي،2012) استراتيجية تجنيد التمويل على أنها خطة تساعد في تحديد الاحتياجات المالية للمنظمة أو هي مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيق أعمال المؤسسة وتنفيذ أهدافها، وينبغي للاستراتيجية أن تعني تخطيط الإجراءات العملية وتحديد الموارد والجدول الزمني التي سيتم تنفيذها للتأكد من القدرة على تمويل الاحتياجات للأنشطة التي ينبغي إنجازها.

وحسب مؤسسة FHI Development 360 Botswana- USA (FHI360,2011) ، فإن هناك ستة خطوات أساسية في عمل إستراتيجية تجنيد التمويل، كما يلي:

- الخطوة الأولى: تحليل الفجوات التمويلية، من خلال تحليل واقع المؤسسة (نقاط القوة، الضعف، الفرص ، والمخاطر) في عملية تجنيد التمويل للمؤسسة، وتحديد الأهداف التمويلية استناداً إلى واقع المؤسسة وخططها الإستراتيجية.
- الخطوة الثانية: تحليل بيئة التمويل، من خلال تحليل مصادر التمويل المتوفرة، والعمل على تحديد توجهات المؤسسة التمويلية والاستراتيجيات المطلوبة لكل توجه.
- الخطوة الثالثة: التعرف على الممولين وبناء علاقة معهم، وذلك من خلال فهم توجهاتهم وأولويات التمويل لديهم، المناطق المستهدفة، حجم التمويل المتوفر، الشروط والمعايير لتقديم المنح، ومعرفة صانعي القرار في اتخاذ القرارات التمويلية.
- الخطوة الرابعة: التقدم لطلب التمويل، وذلك من خلال تحضير الوثائق اللازمة والتواصل مع الممولين المحتملين لتقديمها.
- الخطوة الخامسة: الرعاية، وذلك من خلال تقديم الشكر للممولين، وتقديم التقارير التي تثبت أن المؤسسة تقوم بإدارة وتنفيذ التمويل على أكمل وجه وتبين لهم النتائج والمخرجات الناجمة عن التمويل.
- الخطوة السادسة: التقييم والتغذية الراجعة، وذلك من خلال تقييم استراتيجية تجنيد التمويل ومدى النجاح في تنفيذها.

و بحسب (IDRC,2010) يوجد هناك نوعين رئيسيين من استراتيجيات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية، هما:

أولاً". استراتيجيات الاستحواذ (الاستقطاب):

حيث تهدف إلى جلب مانحين جدد للمؤسسة، حيث تسعى المؤسسات إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من المانحين. وتتمثل استراتيجية هذه المؤسسات في وضع أهداف من شأنها رفع مستوى الوعي بعمل المؤسسة، زيادة وضوح رؤيتها، وتأكيد العلامة المميزة للمؤسسة أمام المانحين بهدف إستقطابهم لتجنيد الدعم والتمويل منهم.

ثانياً". استراتيجيات الرعاية:

حيث تهدف إلى رعاية المانحين الحاليين للمؤسسة بهدف تحويلهم من مانحين لمرة واحدة إلى مانحين متكررين، ومن ثم رعايتهم ليصبحوا مانحين رئيسيين للمؤسسة. كما تسعى هذه الاستراتيجيات أن تنتقل المانحين الحاليين إلى مستويات أعلى من العطاء، حيث أن الهدف هو تطوير الشراكات معهم، والحفاظ على التمويل المؤسسي الطويل الأجل.

5.4.2 وسائل تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية

تستخدم المؤسسات الأهلية الوسائل التالية في عملية تجنيد التمويل (IDRC,2010):

الوسيلة الأولى: التبرع المباشر من الأفراد

ويتم ذلك من خلال جمع التبرعات من الأفراد، حيث يقدم الأفراد تبرعاتهم على أنها استثمار في عمل معين، ويتوقعون أن تقوم المؤسسة بإنجازه، وإذا استطاعت المؤسسة تحقيق هذا الإنجاز فإن ولاء المتبرعين للمؤسسة يزداد. كما تزداد تبرعات الأفراد إذا كانوا يقدرّون عمل المؤسسة ويؤمنون بها.

الوسيلة الثانية: بناء ورعاية شراكات للمنح

و يتم ذلك من خلال تقديم مقترحات مشاريع أو طلب منحة أو طلب تمويل من المنظمات التمويلية المختلفة، حيث أن الخطوات التي تتخذ لمنح تمويل من قبل المؤسسات المانحة غالبا ما تعتمد على الإطار المنطقي logical framework وعلى محتوى وكفاءة طلب التمويل Proposal المقدم، وتتميز هذه المنظمات المانحة من حيث الحجم والنوع، كما يلي:

1- المنظمات التمويلية العامة المحلية والدولية: حيث أن مؤسسات التمويل العامة لها طابع خاص في منح التمويل، وغالبا تكون بحوزتها مبالغ كبيرة للمنح، وتكون لها إهتمامات متعددة، ولكنها تميل عادة لتمويل المشاريع المبتكرة.

2- المنظمات التمويلية ذات الأهداف الخاصة المحلية والدولية : وهي المنظمات التي تعطي منحا لمشاريع ذات طابع خاص مثل التعليم، والبنية التحتية، والبيئة، والصحة، والشيخوخة... إلخ.

3- مؤسسات التمويل العائلية: هذه المؤسسات لها إدارة مكونة من أعضاء من العائلة المتبرعة ويتبعون نمطا يرتبط بإهتمامات العائلة الخاصة، حيث أن أولويات العائلة من الممكن أن تتغير مع الوقت، والعلاقة مع أعضاء العائلة تشكل ميزة للحصول على التمويل.

4- منظمات مجتمعية أو عامة: وتكون ناتجة عن مواطنين مهتمين بالحاجات المحلية، ومؤسسات المجتمع المدني التي تلمس حاجات المجتمع المحلي، حيث تقوم بدعوة قادة المجتمع، الأغنياء، ورجال الأعمال لمناقشة عمل خيري. إن المنظمات المجتمعية تكون عادة عامة وغالبا ما تنشئ تجمعا لاستيعاب التبرعات، وهم يعملون لخدمة مجتمعهم المحلي من خلال عطاياهم، كما يساهمون في تسهيل عمل المتبرعين.

5- المؤسسات العامة العالمية، والمحلية، والوطنية، والإقليمية: هناك عدة مستويات عند المؤسسات العامة في دعم المؤسسات الأهلية من مؤسسات الاتحاد الأوروبي إلى الحكومات المحلية، والوطنية، والإقليمية، وهم يدعمون منظمات تعمل على مشاريع تتسجم مع سياسات الحكومات العامة.

وبحسب دائرة التطوير في البنك الدولي فإن المتطلبات المرجعية للتمويل لهذه المؤسسات قد تتضمن المجموعة التالية من المحددات:

- وضوح إلتزام المؤسسة برؤيتها وبمهمتها، وعلى أن تسهم رسالة المؤسسة في خدمة المجتمع.
- أن يكون لدى المؤسسة برامج واعدة تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
- أن يتوفر لدى المؤسسة أدلة على إنجازات تم تحقيقها في الماضي.

- أن يتوفر لدى المؤسسة إدارة فاعلة وقيادة بحيث يكون مجلس الإدارة وطواقم العمل في المؤسسة محافظين على فعاليتهم وعلى شفافية المؤسسة.
- أن توفر المؤسسة سياسة مالية واضحة ومحددة وانضباط في التقارير المالية.
- أن يكون للمؤسسة سمعة جيدة ومصداقية وصورة إيجابية من المجتمع.
- أن يكون هناك مسؤولية مشتركة ومشاطرة للمعرفة بين المؤسسة والمجتمع وكل المستفيدين الذين لهم علاقة بالمؤسسة بشكل إيجابي.
- قدرة المؤسسة على تجنيد التمويل، والمحافظة على مصادر جديدة للتمويل خاصة من مجتمع المؤسسة المحلي.

الوسيلة الثالثة: تجنيد التمويل من القطاع الخاص

حيث تقوم شركات القطاع الخاص بدعم المؤسسات الأهلية، وذلك من أجل الترويج والشهرة والحصول على احترام المجتمع. حيث أن الشركات تميل لمنح عطاياها لمجتمعات ومناطق تقع في دائرة إهتمامها، وبالرغم من وجهة النظر السائدة بأن المشروع التجاري هدفه الأساسي هو الربح وزيادة رأس المال، ولكن حافز بعض الشركات بالحقيقة أكثر تعقيداً من ذلك، حيث أصبحت الكثير من الشركات ليست مهتمة بالنجاح الإقتصادي فقط بل بتحقيق الإشباع الشخصي، والثقافي، والتعليمي، والوعي البيئي والقيم الإجتماعية.

ومن التوجهات الحديثة في هذه الوسيلة فكرة (التسويق المرتبط بقضية) وهو مصطلح جديد يركز على أن ترتبط الشركات الربحية مع المؤسسات الأهلية في عملية التسويق، حيث يشكلون تحالفاً في تسويق صورة أو منتج أو خدمة من أجل خدمتهم المشتركة، بمعنى أن التسويق المرتبط بقضية يربط الشركة الربحية وعمليات التسويق والبيع لديها مع هدف إجتماعي أو خيري بحيث إن المنفعة المشتركة تكون في صالح الطرفين.

الوسيلة الرابعة: الدخل المكتسب (التمويل الذاتي)

الدخل المكتسب هو عبارة عن دخل تحصل عليه المؤسسة من خلال نشاط معين مثل بيع منتجات أو تقديم خدمات معينة، أو الدخل القادم من بعض أنواع الإستثمارات أو المشاريع الممولة التي تقوم بها. وقد يكون من خلال واحد أو أكثر من المصادر التالية:

- رسوم عضوية المؤسسة.
- عائدات من تقديم خدمات أو بيع سلع منتجة.
- عائدات من استخدام الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل استخدام إسم المؤسسة لوضعه على منتج أو خدمة معينة، أو من خلال تأجير مرافق المؤسسة، ممتلكات وأدواتها.
- الفائدة البنكية من خلال الحصول على فائدة مقابل وضع أصول المؤسسة في البنوك.
- أرباح الإستثمار، وذلك بالحصول على عائد من إستثمار معين تقوم به المؤسسة أو تساهم فيه.
- أموال الاحتياط ، وهي رأس مال المنظمة، من نقد أو ممتلكات يتم إستثمارها بشكل محدد، مثال: رأس مال مالي أو عيني أو مبنى يكون موجودًا من أجل تحصيل دخل دائم للمنظمة.

6.4.2 أخلاقيات تجنيد التمويل

يرى (WANGO,2004) أن هناك معايير أخلاقية لتجنيد التمويل تتمثل في:

- أن لا تتحرف بوصلة المؤسسة عن رؤيتها، رسالتها، أهدافها، أو قيمها.
- الحفاظ على مصداقية المؤسسة أمام جميع أصحاب المصلحة.
- ضمان حرية الوصول للمعلومات لجميع الأطراف.
- ضمان عدم سوء استخدام التمويل ووضع إجراءات واضحة، مثل: سياسة محاربة الفساد، سياسة منع تضارب المصالح، النزاهة و الشفافية.
- عدم قبول أي تمويل من جهات تتعارض رؤيتها أو أهدافها مع رؤية أو أهداف المؤسسة.
- الوصول للتمويل بالطرق السليمة و بشكل شفاف ونزيه.
- ضمان الاستخدام الامثل للتمويل بشكل كفؤ و بفعالية.
- ضمان كرامة وخصوصية الفئات المستهدفة، وضمان مشاركتهم (ضمن أصحاب العلاقة) في التخطيط الإستراتيجي وتحديد الاحتياجات.
- الإلتزام في نشر التقارير الإدارية والمالية بما يضمن مبادئ النزاهة والشفافية.

أما بحسب (IDRC,2010) فإن على المؤسسات الأهلية الإلتزام بثلاثة قواعد أخلاقية في تجنيد التمويل و هي:

- الشرعية: بمعنى أن تكون الإحتياجات التمويلية مبررة ومنطقية، وان تكون أوجه الصرف حسب الأصول والإجراءات المتعارف عليها.
- الشفافية: وتعني توفير المعلومات الكافية، وسهولة وصول جميع الجهات ذات العلاقة إليها.
- المسائلة: بمعنى المسؤولية عن جميع القضايا المتعلقة بالتمويل، والإلتزام بتوضيح أية قضايا تطلبها الجهات ذات العلاقة.

أما محليا"، فمن الأمثلة على أخلاقيات تجنيد التمويل (مدونة السلوك للمؤسسات الأهلية الفلسطينية)، حيث قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية بتطوير ميثاق شرف ومن ثم تطور ليصبح مدونة سلوك للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في العام 2008، ومن ثم تم تطوير نظام للتحقق من الإلتزام بهذه المبادئ في العام 2014 والذي يحتوى على 6 مجالات للتحقق كما يشكل النظام عدد كبير من المؤشرات ووسائل التحقق. حيث تهدف المدونة إلى تعزيز البناء المؤسسي الداخلي للمؤسسات الأهلية من خلال تبني إثنا عشر مبدأ.

و فيما يلي يوضح الجدول أهم التدخلات المطلوبة لبناء قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

جدول (3.2): التدخلات المطلوبة لبناء قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية للإلتزام بمدونة السلوك

الرقم	التدخل	أهم البنود المطلوب تطويرها
1	دليل الموارد البشرية	تطوير دليل موارد بشرية بما يشمل: نماذج التقييم للموظفين، سلم الرواتب، آلية التظلم، نظام التوظيف، الترقيات والحوافز،الخ
	الدليل الإداري	تطوير دليل اداري بما يشمل تطوير قيم وسياسات المؤسسة (منع الفساد والمخالفات، نظام الإفصاح، آلية التظلم، منع تضارب المصالح،الخ) وتطوير سياسات واجراءات لمراقبة الالتزام بها.
	دليل مجلس الادارة	تطوير دليل مجلس الإدارة بما يشمل وضع السياسات مثل سياسة منع تضارب المصالح، نظام تقييم أداء للمجلس، الجلسات الدورية والدعوات، خطة الترويج للمؤسسة، اللجان و أدوارها، نماذج تصريح العلاقات، نظام الافصاح عن الممتلكات،الخ.
	دليل المتطوعين	تطوير لدليل خاص بالمتطوعين (تحديد الاحتياج، وصف التطوع، التخطيط، الادارة، التقييم، حساب التكلفة الفعلية، تقييم المردود.....)
	دليل سياسات جودة العمل	تطوير دليل سياسات جودة العمل
	دليل مشاريع	تطوير دليل إدارة وكتابة المشاريع
	الدليل المالي	تطوير دليل مالي كامل ينظم الاجراءات و السياسات المالية في المؤسسة

		بما يشمل دليل المشتريات.
2	نظام مراقبة وتقييم	تطوير نظام مراقبة وتقييم للمؤسسة (تحديد الاحتياج، الجهات المشاركة....)
	نظام أرشفة	تطوير نظام أرشفة الكتروني و ورقي و تدريب العاملين عليه.
	نظام محاسبة	توفير محاسبة محوسب و تدريب العاملين عليه
3	سياسات	تطوير سياسة مكتوبة لضمان التنوع في تشكيلة الهيئة العامة والهيئة الإدارية
		تطوير سياسات تشجع الشباب و النساء و ذوي الاعاقة على تولي مناصب في الهيئة الادارية (مع تحديد كوتا أو نسبة معينة).
		تطوير سياسات صارمة لمنع الفساد والرشوة والمخالفات.
		تطوير سياسة لحل الشكاوي والخلافات (للموظفين والموردين) و آلية للنظلم.
		تطوير سياسة للتعامل مع شكاوي المستفيدين
		تطوير سياسة معلنة لصياغة قيم المؤسسة ونظام مسائلة عند مخالفتها.
		تطوير سياسة للتنسيق و التشبيك مع الشبكات / الاتحادات
		تطوير سياسة منع تضارب المصالح.
4	استراتيجيات	تطوير استراتيجية خاصة بالمناصرة
		تطوير استراتيجية تجنيد الموارد/الأموال
		تطوير خطة إدارة مخاطر للمؤسسة
5	خطط	تطوير خطة استراتيجية للمؤسسة
		تطوير خطة اعلامية خاصة بالمؤسسة بما يشمل (المشاركة مع ذوي العلاقة، و نشر التقارير الادارية و المالية و المنشورات).
		تطوير خطة بناء قدرات للطاقت
7	ورشات عمل	توعية الموظفين والمتطوعين بوثيقة الاستقلال، القوانين و المواثيق و العهود الدولية، و الاهداف الانمائية من خلال ورشة عمل.
		توعية أعضاء الهيئة العامة الجدد بالنظام الداخلي و تزويدهم بنسخة عنه بشكل موثق.
		الاطلاع على الخطط التنموية الوطنية و القطاعية و أهمية ربطها مع اهداف و برامج المؤسسة.
8	صفحة الكترونية	تطوير صفحة الكترونية للمؤسسة

المصدر: مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تقرير تقييم نتائج نظام الالتزام بمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2016.

7.4.2 متابعة وتقييم تجنيد التمويل

إن العبرة الأساسية في متابعة وتقييم عملية تجنيد التمويل هو قياس النجاح بالمقارنة بالأهداف التمويلية التي وضعت بالبداية، ويتم ذلك من خلال وضع المؤشرات للأهداف التمويلية ضمن إستراتيجية تجنيد التمويل للمؤسسة، وتحليل ومقارنة هذه المؤشرات من خلال وسائل تجنيد التمويل التي يتم تحديدها.

ويشير (IDRC,2010) إلى مؤشرات الأداء الرئيسية التالية في تجنيد التمويل:

1. العائد على الإستثمار : احتساب تكلفة تنفيذ إستراتيجية تجنيد التمويل ومقارنتها بحجم التمويل الذي تم الحصول عليه.
2. تكلفة الإقتناء: إحتساب تكلفة إقتناء الموارد اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تجنيد التمويل، ومقارنتها بتكلفة البدائل المتوفرة الأخرى.
3. معدل الإستجابة: إحتساب عدد الممولين الذين تم تجنيدهم مقارنة بكامل عدد الممولين الذين تم التوجه إليهم.
4. متوسط التبرع: يوفر هذا الرقم المتوسط الذي يمكن أن يعطيه المانحين لدعم المؤسسة.
5. معدل الإستنزاف: عدد الجهات المانحة الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى كسبها سنويا" للتعويض عن تلك التي تفقدها.

5.2 قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية

تتطلب عملية تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية قدرات تعمل على رفع كفاءتها في الحصول على التمويل، وبحسب بيئة وطبيعة التمويل المتوفر للمؤسسات الأهلية وتنوع مصادره فإن على المؤسسات الأهلية بناء قدراتها من أجل زيادة أو ثبات تمويلها.

أما بالنسبة إلى قدرات تجنيد التمويل، فيحدد (الجرجوي،2012) القدرات الفنية اللازمة التالية:

- المؤهلات العلمية لطاقتهم تجنيد التمويل.
- تدريب الطاقم على مهارات تجنيد التمويل.
- وجود وحدة مختصة لتجنيد التمويل.

- طبيعة عمل المؤسسة.
- وجود خطط واضحة ومحددة لتجنيد التمويل.
- وجود شبكة علاقات تخدم تجنيد التمويل.
- وجود نظم وآليات لتجنيد التمويل.

إلا أن هذه القدرات ركزت على المهارات الفنية في تجنيد التمويل فقط، ولم تأخذ موضوع تجنيد التمويل بشكل شمولي. كما أن هذه المحددات لقدرات تجنيد التمويل ركزت على مصدر واحد فقط من التمويل وهو التمويل الخارجي من خلال تقديم "طلب منحة".

أما (Mehta,2010) فينظر إلى قدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية بشكل شمولي أكبر ويوضح هذه القدرات كما يلي:

- وضوح مهمة المؤسسة.
- قيادة وحوكمة قوية للمؤسسة.
- الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور.
- فعالية الإدارة والإجراءات والممارسات المتبعة في المؤسسة.
- ثقافة الابتكار والممارسات الفضلى في المؤسسة.
- مشاركة وإندماج أصحاب المصلحة في عمل المؤسسة.
- أثر واضح لخدمات وبرامج المؤسسة.
- الإستجابة لإحتياجات الفئات المستهدفة.
- وجود نظام متابعة وتقييم فاعل.

كما يوضح (TASCO,2011) قدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية ضمن القدرات التالية:

- قدرات تنفيذ البرامج و تقديم الخدمات ، و تشمل:
- القدرة على تنفيذ البرامج والخدمات بجودة عالية وانسجامها مع مهمة ورسالة المؤسسة.
- وجود معايير و مقاييس لضمان الجودة.
- القدرة على الإيصال، التعليم، البحث والمناصرة.

• قدرات إدارية عامة ، و تشمل:

- القدرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مدى الإلتزام بالممارسات الإدارية.
- وجود هيكل تنظيمي واضح.
- إنخراط مجلس الإدارة بعمل المؤسسة.
- نظام إداري فاعل، ويشمل: نظام إدارة المعلومات، ومهارات الإتصال والتواصل والإعلام والترويج للمؤسسة.

• قدرات الإدارة المالية تجنيد التمويل و تشمل:

- إدارة مالية قوية ومنضبطة بما يشمل نظام مالي.
- القدرة على التخطيط المالي، بما يشمل الخطة المالية التنفيذية السنوية (الموازنة).
- خطة تجنيد تمويل معدة ومنفذة بشكل فاعل.
- القدرة على جذب تمويل من مصادر متنوعة.

• المصداقية ، وتعني المسؤولية تجاه عمل المؤسسة والقدرة على شرحها وتبريرها بوضوح.

• النزاهة و الشفافية ، و تعني أن يكون عمل المنظمة مفهوماً، واضحاً، وصادقاً لكل.

أما (IDRC,2010) فينظر إلى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية كجزء من تجنيد الموارد، و يحصر هذه القدرات كما يلي:

• قدرات الإدارة و التطوير المؤسسي

وتتضمن هذه القدرات التعريف برؤية المؤسسة ومهمتها وأهدافها ووضع الأنظمة الداخلية والآليات التي تمكن تجنيد الأموال بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه. ويتم ذلك من خلال تحديد الأدوار لكل من الإدارة والطاقت في هذه العملية وإدارة المصادر البشرية والمالية والموارد بطريقة فعالة، ويعالج الإشراف المناسب واستخدام الأموال الموجودة من ناحية، ويحدد ويسعى إلى الوصول إلى مصادر متنوعة للتمويل في المستقبل من ناحية أخرى. وتتضمن هذه القدرات ما يلي:

- وضوح هوية المؤسسة من خلال الهدف أو الرسالة التي تتميز بها المؤسسة، الإحتياجات الأساسية التي تلبّيها المؤسسة في مجالات عملها، والفئات المستهدفة من قبل المؤسسة.
- وجود استراتيجية تجنيد التمويل، خطة تنفيذية لتجنيد التمويل، وخطة متابعة وتقييم لاستراتيجية تجنيد التمويل.
- إمتلاك المؤسسة للوثائق الداعمة لتجنيد التمويل، وتشمل: الوضع القانوني للمؤسسة (شهادة التسجيل)، تقرير التدقيق المالي من جهة خارجية مختصة، تقرير الوضع المالي من محاسب المؤسسة، أعضاء مجلس الإدارة، الطاقم الأساسي للمؤسسة، وهيكلية المؤسسة، الأنظمة الإدارية والمالية، الخطة الإستراتيجية، تقارير إنجاز، ورسائل توصية من ممولين حاليين أو سابقين.

• قدرات التواصل والبحث

وتعني البحث عن المانحين والتواصل معهم ومع المانحين المحتملين، إضافة إلى ضرورة فهم لغتهم ومفاهيمهم، البحث عن العوامل المشتركة مع قيمهم وإهتماماتهم والبحث عن مانحين جدد. و تتضمن هذه القدرات ما يلي:

- التأكد من الاستمرارية على المدى الطويل من خلال محاولة الحصول على مانحين جدد وتوسيع قاعدة هرم المانحين.
- إدراك الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها التواصل مع المانحين المحتملين، وهذا يعني بالمفهوم الشامل للمانحين كأشخاص أو مؤسسات أو وكالات وشركات خاصة.
- بناء صداقة تتسم بالمصداقية والشفافية مع الممولين، وتجنيد الدعم المالي منهم كنتيجة للعلاقة معهم وليس كهدف بحد ذاته.
- فهم لغة المانحين ومفاهيمهم، والبحث عن عوامل مشتركة تعتمد على مقاسمتهم في قيمهم وإهتماماتهم.
- تحديد المانحين المحتملين وآلية تجنيد الأموال المثلى للتوجه إليهم.

• قدرات بناء العلاقات

وتعني التعرف على المانحين وتشكيل علاقة صداقة معهم تتسم بالثقة، بهدف تحويلهم من مانح محتمل إلى مانح، ومن مانح إلى مانح متكرر، ومن مانح متكرر إلى مانح رئيسي. وتتضمن ما يلي:

- التقرب من المانحين والتعرف عليهم أكثر بعد تحديدهم، وتشكيل الصداقات معهم والانتقال معهم من معرفة عابرة إلى علاقة صداقة تتصف بالثقة.
- تقوية العلاقة مع المانحين لزيادة منحهم للمؤسسة مبالغ أكبر، وزيادة التزامهم تجاه المؤسسة.
- التركيز على زيادة إنجازات المؤسسة، وبالتالي زيادة العلاقة مع المانحين من خلال كسب ثقتهم .
- علاقة المنظمة بالمانحين هي علاقة متطورة وتتطلب جهوداً من الإدارة والأعضاء والطواقم وحتى المتطوعين من أجل خلق علاقة فعالة بين المؤسسة والمانحين.

ومن خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة أدوات تقييم الأداء المؤسسي. فقد إعتد الباحث قدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الاهلية الفلسطينية وفقاً لما يلي:

أولاً: " قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، وتشمل هذه القدرات المجالات التالية:

- الحوكمة والقيادة.
- الإدارة والتخطيط.
- البرامج وتقديم الخدمات.
- العلاقات الخارجية.
- الإدارة المالية.
- تجنيد التمويل.

ثانياً: " قدرات البحث والتواصل، و تشمل هذه القدرات المجالات التالية:

- البحث عن المانحين.
- التواصل مع المانحين.

ثالثاً: " بناء العلاقات مع المانحين.

6.2 الدراسات السابقة

1.6.2 مقدمة

نظرا لخصوصية المؤسسات الأهلية الفلسطينية ولطبيعة بيئتها التمويلية المتأثرة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، قام الباحث بدراسة وتحليل ثمانية دراسات سابقة محلية، حيث كانت هذه الدراسات متنوعة وتتناول مواضيع تجنيد التمويل وتحليل المؤسسات الأهلية الفلسطينية من جوانب تخدم غرض الدراسة.

2.6.2 ملخص الدراسات السابقة

نظرا لأهمية موضوع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية، فقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع تجنيد التمويل والقدرات الفنية المرتبطة به، وتقييم الدعم المقدم للمؤسسات الأهلية، وقد رجع الباحث إلى عدد منها، حيث تم الاستفادة منها في الدراسة وفي المقارنة بين النتائج، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

جاءت دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015) بعنوان: دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين - تحديث، حيث قام مكتب ممثلية الاتحاد الأوروبي والأونروا بتمويل دراسة تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين في العام 2011، وبتمويل تحديثها في العام 2015. حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على اللاعبين الأساسيين في تطوير المجتمع المدني الفلسطيني، وتحليل الديناميات والعمليات التي تشارك فيها منظمات المجتمع المدني، وتحديد إحتياجات بناء القدرات والتطوير المؤسسي لها.

إعتمدت الدراسة على تحليل منظمات المجتمع المدني إلى أربعة فئات رئيسية، هي: المنظمات الشعبية والمنظمات المجتمعية القاعدية (الفئة الأولى)، المنظمات غير الحكومية ومنظمات أخرى وسيطة (الفئة الثانية)، والمنابر (الإتحادات والشبكات) المحلية والقطاعية والتخصصية (الفئة الثالثة)، والشبكات المظلاتية الوطنية (الفئة الرابعة).

و قد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك 2793 منظمة مجتمع مدني موزعة على فلسطين في نهاية العام 2014 يعمل 57% منها على نطاق منطقة محصورة جغرافيا"، ويمكن

تصنيف 60% منها بأنها "منظمات مجتمعية قاعدية". كما بينت الدراسة أن التمويل لهذه المنظمات يأتي من خلال مشاريع قصيرة أو متوسطة الأجل، وأن هذه المنظمات تعتمد على الجهات المانحة الخارجية كمصدر أساسي لها في التمويل. ووضحت الدراسة أن نقطة الضعف الأساسية لمنظمات المجتمع المدني هي إنعدام الرؤية الإستراتيجية المشتركة لها، إضافة إلى ميل هذه المنظمات للبقاء في خانة تقديم الخدمات، وضعف روابطها وعلاقاتها مع جمهورها ومجتمعها المحلي.

كما أوصت الدراسة على ضرورة الإهتمام الخاص بدور المنظمات غير الحكومية الدولية، والتي تواجه خطر الدخول في المنافسة مع منظمات المجتمع المدني الوطنية، وضرورة الإهتمام بنهج بناء القدرات ودعم عملية بناء التماسك المؤسسي، وأهمية المساعدة الفنية في البناء المؤسسي بما في ذلك التمويل المؤسسي غير المقيد.

فيما كانت دراسة (الجراوي، 2012) بعنوان: أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، تهدف إلى التعرف على أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية والتي تساعد العاملين في وحدة تجنيد الأموال، وذلك من خلال تحليل مهارات وإختصاصات وحدة تجنيد الأموال، كذلك التعرف إلى العوامل المؤثرة في تجنيد الأموال والمتمثلة في توفر المؤهلات العلمية، التدريب، وحدة مختصة بتجنيد الأموال، خطط واضحة ومحددة، نظم وآليات، شبكة علاقات، وفي طبيعة عمل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

حيث استخدم الباحث المنهج الإحصائي التحليلي من خلال استخدام الإستبانة كأداة للدراسة لاستطلاع آراء القائمين على وحدة تجنيد التمويل وكتابة مقترحات المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع، وأن طاقم تجنيد الأموال لديه المؤهلات المهنية للعمل، وأن الإدارة العليا تقوم بتجنيد الاموال، كما تتوفر لدى المنظمات خطط إستراتيجية مكتوبة. بالإضافة إلى أن الموظفين بحاجة إلى برنامج تدريبي متكامل، وأن وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال، وأن ثقة الممولين بالمنظمة عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إستقطاب العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال بشكل أكبر، واعتماد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد

الأموال. كما أوصت الدراسة بضرورة تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة المنظمة مع وسائل الإعلام المختلفة لربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وإنجازات الجمعية، وصياغة دليل سياسات لوحدة تجنيد الاموال كي يساعد ويرشد العاملين في وحدة تجنيد الاموال، وضرورة البحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية من أجل أن يكون لدى المنظمات إستقرار في حجم التمويل.

أما دراسة (جرار وابو البها، 2012) بعنوان: واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية : الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين والأثر، والتي هدفت إلى التعرف على دوافع الممولين للمنظمات الأهلية الفلسطينية وسبل تحفيزهم لتمويل المنظمات الأهلية، والتعرف إلى معوقات تمويلها، كما تهدف إلى قياس أثر التمويل الخارجي على أداء المنظمات الأهلية لتحقيق هذه الأهداف.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الميداني، كما استخدم (الإستبانة) كأداة للدراسة، حيث وزعت على مجتمع المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية وكان عددهم (132) منظمة .

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن دوافع تمويل المنظمات الأهلية كانت إنسانية بالدرجة الأولى، ووجود معوقات كبيرة للتمويل من أهمها المنافسة غير البناءة بين المنظمات الأهلية بالإضافة إلى ضعف أدائها.

كما توصلت الدراسة إلى أنه بإستثناء التمويل الأمريكي فإن التمويل العربي والإسلامي والأوروبي ذو أثر إيجابي على المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تنظيم العمل الأهلي في فلسطين، إقامة مشاريع مدرة للدخل، عمل تحالفات استراتيجية واندماجات فيما بينها، والتركيز على التخفيف من اعتمادها على التمويل الخارجي. كما اقترحت الدراسة وسائل لتحفيز الممولين.

أما دراسة (أبو حماد، 2011) بعنوان: التمويل الأهلي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية و أثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 (دراسة ميدانية) فهذهت إلى التعرف على دور التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومعرفة تأثيره على التنمية السياسية في قطاع غزة. كما قامت

الدراسة على توصيف وتحليل برامج التنمية السياسية التي نفذتها المؤسسات الأهلية الفلسطينية المتلقية للدعم ومدى ملائمتها لبرامجها التنموية، مستخدمة أداة الإستبيان على مجتمع المؤسسات الدولية وشركاؤهم من المؤسسات الأهلية المحلية التي تبنت برامج تنموية سياسية.

استخدم الباحث المنهج الإحصائي التحليلي من خلال استخدام الإستبانة كأداة للدراسة ، حيث تم توزيعها على 170 موظفاً من العاملين في المؤسسات الدولية و الأهلية في قطاع غزة، و قد استجاب منهم 157 عاملاً.

وقد خلص الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين، بسبب سعيه إلى تحقيق غايات سياسية للدول المانحة، وأن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل، وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين.

هذا وقد أوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسات الأهلية لبرامج التمويل التي تتسجم مع أولويات الخطة الوطنية، وقيام المؤسسات الأهلية بوضع خطة إستراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة إحتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، وتوعية المؤسسات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية، وضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ واضحة المعالم ومتفق عليها، بين جميع الأطراف المعنية، (الجهات المانحة، السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الأهلية).

كما أن دراسة (ديفوير وترتير، 2009) بعنوان: تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية و قطاع غزة خلال الفترة (1999 – 2008) هدفت إلى تتبع وتحليل الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تم ذلك من خلال أداة الإستبانة التي قامت بتعبأتها 41 منظمة غير حكومية، ومن خلال مسح للأدبيات والمستلزمات المتعلقة بالموضوع. حيث تشير الدراسة إلى إزدياد الدعم بين عامي 1999 و 2008، وبإختلاف حجم مبالغ هذه المساعدات وفقاً للأوضاع السياسية. وأشارت الدراسة أن أوروبا (كمجموعة أو كدول فردية) تعتبر هي أكبر الداعمين للسلطة الوطنية ولقطاع منظمات المجتمع المدني، وتشكل ما نسبته 70% من الدعم الخارجي المقدم لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية.

ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن المساعدات المقدمة لمنظمات المجتمع المدني الفلسطينية من مصادر غير حكومية تفوق تلك المقدمة من مصادر حكومية، وقد أصبحت هذه المساعدات و المنح حيوية لكل من

السلطة الفلسطينية وللمنظمات غير الحكومية، كما أشارت الدراسة بأن الإعتمادية على المساعدات الخارجية قد ازدادت مع تناقص التمويل المحلي للمنظمات غير الحكومية في الضفة قطاع غزة، وأن هذه المساعدات تشكل 78% من مصادر التمويل لهذه المنظمات.

و قد خرجت الدراسة بنتيجة أنه لا يوجد معلومات دقيقة عن حجم وتصنيف التمويل للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية وقد أوصت بإنشاء قاعدة بيانات يتم تسجيل كل المعلومات والتفاصيل حول التمويل الخارجي لهذه المنظمات على أن تديرها وزارة التخطيط الفلسطينية لما في ذلك من أهمية ومنافع لصالح هذا القطاع ككل.

وقد جاءت دراسة (شيخ علي، 2008) بعنوان: دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين منظمات المجتمع المدني وبين المشاركة السياسية، وإمكانية تحسين ظروف هذه العلاقة من خلال تحويلها لخدمة عملية التنمية السياسية في فلسطين اعتماداً على فرضية أن المشاركة هي أحد أسس التنمية.

إتبع الباحث في دراسته المنهج التاريخي في سرد تاريخ عمل المجتمع المدني وتأثيره على المشاركة السياسية، وقد ركز الباحث على الفترة الزمنية الممتدة ما بين العام 1993 والعام 2006، ليقدم صورة أوضح لمنظمات المجتمع المدني في هذه الفترة في الضفة الغربية وقطاع غزة. ثم إنتقل الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لتحديد توجهات المجتمع المدني الفلسطيني لتعزيز المشاركة السياسية ، وقد إنتقل الباحث لهذا المنهج لتفسير سلوكيات منظمات المجتمع المدني في مجال المشاركة السياسية و انعكاساتها على التنمية السياسية في فلسطين.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نشوء المجتمع المدني الفلسطيني يمثل استجابة طبيعية لحاجات المجتمع الموضوعية والذاتية، تعبيراً واضحاً عن بنية وتركيبه المجتمع الفلسطيني في مراحل التاريخ والسياسية والاجتماعية. كما أنه بالرغم من التغيير الإستراتيجي لمفهوم وأساليب عمل القوى السياسية الفلسطينية في موضوع دور منظمات المجتمع المدني، إلا أنها أصرت على إعادة الهيمنة والوصاية على هذه المنظمات، وهذا أنتج منظمات أحادية الجانب التي ترى مصلحة المجتمع عبر عين سياسية ضيقة.

كما لخص الباحث العقبات التي يواجهها المجتمع المدني الفلسطيني من ضعف البنية الداخلية للمنظمات وسيادة نمط النخبوية، غياب نظام المؤسسة عن هذه المنظمات وعجزها عن العمل بشكل

ديمقراطي شفاف، عجز المنظمات عن تحديد سلم أولويات إستراتيجي لأهدافها ضعف التعاون والتشبيك بين منظمات المجتمع المدني وبينها وبين مثيلاتها في الوطن العربي.

أما دراسة (سابيل، 2008) بعنوان: فعالية التمويل والإعتماد على الذات في مناطق الصراع: دراسة حول تدابير الممولين وعلاقتها بالتنمية الإقتصادية الفلسطينية في مرحلة ما بعد أوسلو، فهدفت إلى التعرف على فعالية التمويل وتدابير الممولين في فلسطين في مرحلة ما بعد أوسلو وعلاقتها مع التنمية الإقتصادية، وهي دراسة نوعية إعتمدت على جمع معلومات أولية من سبعة مقابلات ممنهجة مع خبراء تنمويين محليين و دوليين.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن التمويل والدعم الخارجي منذ إتفاقية أوسلو كان فعالاً في مجال تنمية المساعدات الإنسانية، ولم يكن فعالاً في مجال التنمية الإقتصادية. كما أن عدم فهم الممولين للواقع السياسي المحلي والإقليمي أثر سلباً على أداء الممولين. إضافة إلى أن مشاكل الفساد بعد مرحلة أوسلو هي مسألة في موقع الشك، وأن الممولين أثروا سلباً في ذلك من خلال تقديم الدعم السخي وغير المقيد.

و توصي الدراسة بضرورة و أهمية عمل دراسات أكاديمية حول الممولين الخارجيين و تدابيرهم في عملية التمويل و مدى تأثير ذلك على التنمية الإقتصادية.

و جاءت دراسة (شرف، 2005) بعنوان: أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة "دراسة ميدانية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على 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 من خلال تحليل وتقييم الأوضاع المالية والرقابية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وبيان جوانب الضعف والقصور في الجوانب الرقابية المطبقة في الجمعيات الأهلية، إضافة إلى بيان مدى إلتزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية، وبيان أثر ذلك على الجوانب المالية.

إستخدمت الدراسة أداة الإستبانة لإتمام الدراسة الميدانية ، حيث تم توزيعها على عدد 115 مسئول من شاغلي المهام المالية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ، إعتماداً على معيار عدد الموظفين في تلك الجمعيات، حيث شملت العينة الجمعيات التي يعمل بها خمس موظفين فأكثر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود إزدياد محدود في الوضع المالي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وأن هذا الإزدياد ينحصر في دعم مجال إقتناء الأصول الخاصة بالجمعيات الأهلية، كما تبين أن المصدر الأكبر من مصادر دعم الجمعيات الأهلية هي من الدول الأجنبية تليها في الدعم المؤسسات العربية، بينما الدعم المحلي والتبرعات من السلطة الوطنية الفلسطينية تشكل جزء بسيطاً من الموارد المالية للجمعيات الأهلية. كما توصل الباحث إلى وجود علاقة بين الرقابة المالية وبين تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث أن الرقابة بمقوماتها وأدواتها وأنظمتها ومؤسساتها تساهم بشكل فعال في استمرار التمويل للمنظمات الأهلية في قطاع غزة .

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بضرورة تقوية وتدعيم الرقابة المالية على الجمعيات الأهلية، بحيث يزيد ذلك من درجة موثوقيتها ومصادقيتها لدى الممولين والمتبرعين بما يمكنها من الاستمرار في تلقي التمويل اللازم لاستمرارها في تقديم خدماتها.

3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمويل للمؤسسات الاهلية الفلسطينية والممولين لها، يمكن التعقيب بما يلي:

تناولت الدراسات السابقة تحليل واقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية وواقع التمويل لها والجوانب المتعلقة به، كما تناولت أهم مصادر التمويل وفعاليته وعلاقته بالتنمية الإقتصادية والسياسية في فلسطين. إضافة إلى القدرات المطلوبة لعملية تجنيد التمويل وإنعكاس الآثار السلبية للتمويل المقدم للمؤسسات الأهلية على تطورها واستدامتها.

كما خللت هذه الدراسات جوانب ضعف المؤسسات الأهلية في تجنيد التمويل، وأوضحت إعتماؤها على التمويل الخارجي كأكبر مصدر للتمويل، وبيّنت الآثار السلبية الناتجة عن الإعتداد على التمويل الخارجي وعن المانحين. وأشارت هذه الدراسات إلى ضعف الرقابة على تمويل المؤسسات الاهلية وتقديم تمويل غير مقيد، إضافة إلى عدم وجود رؤية إستراتيجية مشتركة بين هذه المؤسسات، الأمر الذي أدى بها إلى التنافس السلبي من أجل التمويل وضعف التخصص في مجالات العمل.

قدمت هذه الدراسات توصيات حول تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، من أهمها ضرورة وجود رؤية إستراتيجية مشتركة، وضرورة تنويع مصادر التمويل والسعي نحو زيادة نسبة التمويل

الذاتي، وأهمية وجود رقابة على عملية تجنيد التمويل وعلى تنفيذ البرامج والمشاريع التي تنفذها هذه المؤسسات. إضافة إلى التوصية بوجود خطة على المستوى الوطني لتنظيم قطاع المؤسسات الأهلية، و الإلتزام بالخطة التنموية الوطنية.

إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى موضوع أبعاد تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بمفهوم شامل، حيث ركزت في معظمها على القدرات الفنية في تجنيد التمويل من خلال تقديم طلبات منح (مقترح مشروع). فيما أشارت بعضها إلى أهمية تنويع مصادر التمويل والسعي نحو التمويل الذاتي للمؤسسات الأهلية دون التطرق إلى الوسائل والآليات التي من شأنها مساعدة هذه المنظمات عند التخطيط لعملية تجنيد التمويل.

4.6.2 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها تتناول موضوع تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية بمفهوم شامل، وذلك من خلال تحليل واقع تجنيد التمويل لها، والرجوع إلى مجموع العوامل والمؤثرات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم نجاح عملية تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية، بالإرتكاز على فهم وتحليل مصادر التمويل واستراتيجياته ووسائل تجنيده.

كما أن هذه الدراسة تتميز بأنها تتطرق إلى مجموع القدرات المؤسساتية، البشرية، البرمجية والفنية ويظهر ذلك جلياً في أداة الدراسة (الإستبانة)، ولا تقتصر فقط على القدرات الفنية لطاقتهم تجنيد التمويل. إضافة إلى أن هذه الدراسة تأخذ بعين الاعتبار تحليل واقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل عام وواقع تجنيد التمويل لها بشكل خاص، من خلال تحليل بيئة التمويل المتوفرة لها والمؤثرات على فرص الحصول عليه، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار أنواع التمويل المقدم لهذه المؤسسات والدوافع لدى المانحين من تقديمه.

وقد جاءت الدراسة بمتغيراتها المستقلة الثلاث والمجالات التابعة لها بحسب ما جاء في أداة الدراسة وبنودها التفصيلية لتأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والمؤثرات التي تساهم في رفع قدرات المؤسسات الأهلية في تجنيد التمويل، فهي تأخذ بعين الاعتبار البناء المؤسسي لهذه المؤسسات وما هو مطلوب لمأسسة وتطوير هذه المجالات على المستويات المؤسسي من أجل ملائمة متطلبات المانحين التي

تتغير وتزداد بشكل مستمر، وذلك لزيادة فرص المؤسسات في الحصول على التمويل من المانحين وجذبهم.

أما بخصوص التغيرات في بيئة التمويل وإرتباطها بالأبعاد السياسية، فقد أخذت الدراسة بعين الاعتبار ضرورة فهم المانحين وأولوياتهم، معرفة القواسم المشتركة بين المؤسسات والمانحين في القيم والتوجهات، وتحديد الفرص من تجنيد التمويل منهم وذلك من خلال تحديد إستراتيجية للتواصل وبناء العلاقات معهم، الأمر الذي من شأنه زيادة كفاءة عملية تجنيد التمويل.

وبالرغم أن لدى بعض المؤسسات علاقات ذات طابع سياسي مع جهات محلية ودولية يمكنها من استثمارية الحصول على التمويل، إلا أنه عليها أية مواكبة التطور في مجال عمل المؤسسات الاهلية وخصوصا" في مجال تجنيد التمويل، وذلك لأن الأبعاد السياسية أصبح لها تأثيرات على توجهات الجهات المانحة محليا" أو دوليا" سواء على مستوى تغير هذه التوجهات وأولوياتها أو سواء على حجم التمويل المتوفر.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي قام بها الباحث لتنفيذ الدراسة ، حيث تم عرض المنهج المستخدم لإتمام إجراءات الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة، وطريقة إختيار عينة الدراسة وحجمها وتوزيعها. كذلك تضمن هذا الفصل توضيح أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً تعرض للمعالجة الإحصائية للبيانات.

2.3 منهج الدراسة

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة من حيث رصد وتحليل واقع المشكلة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة حول الموضوع و التي استخدم معظمها هذا المنهج، فهو الأنسب والأفضل - من وجهة نظر الباحث - لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

إعتمدت الدراسة مجتمع المؤسسات الأهلية الفلسطينية المسجلة في موقع البوابة الإلكترونية للمؤسسات الأهلية (مصادر) التابعة لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث بلغ عددها (1261) مؤسسة. وبالرغم من الدراسات السابقة تشير أنه هناك يوجد (2973) مؤسسة أهلية، إلا أنه وبحسب مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية فإن عدد المؤسسات المسجلة هو أعلى بكثير من عدد المؤسسات النشطة منها، حيث يمكن لهذه المؤسسات الحفاظ على تسجيلها بالرغم من عدم تنفيذها

للنشاطات. كما تشير دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015) أن 60% من (2973) مؤسسة هي مؤسسات قاعدية تعمل في مناطق جغرافية محدودة.

وقد تم تصنيف هذه المؤسسات بحسب عدد موظفيها وحجم ميزانياتها السنوية، وتم إختيار مجموعة قصدية منها والتي بلغ عددها (307) مؤسسة، والتي إنطبق عليها المحددات التالية:

- أن يكون عدد الموظفين 10 فأعلى.
- أن يكون متوسط قيمة ميزانياتها السنوية في السنوات (2014-2016) 100000 دولار أمريكي فأعلى.
- أن لا يقل عمر المؤسسة عن 3 سنوات.

وقد اعتمد الباحث هذه المجموعة القصدية من المؤسسات على أنها مجتمع الدراسة، وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة وأغراضها. حيث أن هذه المجموعة القصدية لديها مواصفات خاصة بها من حيث حجم المؤسسة وحجم تمويلها، الأمر الذي لا ينطبق على بقية المؤسسات الأهلية خصوصاً من حيث البناء المؤسسي.

4.3 عينة الدراسة

بعد إختيار المجموعة القصدية من المؤسسات الأهلية (307 مؤسسة)، تم إختيار عينة عشوائية طبقية (85 مؤسسة) حيث شكلت ما نسبته 27% من المجموعة القصدية (مجتمع الدراسة)، وقد تم إختيار عدد المؤسسات في العينة العشوائية الطبقية بناءً على قطاع العمل ومقر العمل كما هو موضح في الجدولين (1.3) و(2.3).

تم التواصل مع المؤسسات في العينة العشوائية الطبقية من خلال إرسال بريد إلكتروني يوضح عنوان وهدف الدراسة، كما يوضح رابط إلكتروني لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وذلك في المرة الأولى. بعد الإنتظار لمدة إسبوع، تم إرسال بريد إلكتروني ثاني والإتصال هاتفياً بالمتأخرين من المؤسسات من أجل تذكيرهم وحثهم على تعبئة الأداة بهدف زيادة عدد المؤسسات المشاركة .

في نهاية الفترة المحددة وصل عدد المؤسسات التي قامت بتعبئة الاستبانة إلى (68) مؤسسة، حيث كانت نسبة الإستجابة 80% من العدد الكلي للعينة، وهي نسبة صالحة إحصائياً لتمثيل مجتمع

الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي منها (62) مؤسسة، حيث تبين وجود (1) مؤسسة لا تنطبق عليها محددات المجموعة القصدية، (3) مؤسسات لم تستكمل تعبئة جميع البيانات المطلوبة في الاستبانة، و(2) مؤسسة لم تلتزم بتعبئة الاستبانة بالشكل الصحيح. و يوضح الجدولين أدناه الطريقة التي تم إعتمادها لإختيار العينة الطبقية العشوائية ومقارنتها مع الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (1.3): طريقة توزيع العينة العشوائية الطبقية بحسب قطاع العمل ومقارنتها مع الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل.

قطاع العمل	عدد المؤسسات في المجموعة القصدية	النسبة المئوية	عدد المؤسسات في العينة العشوائية الطبقية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
التعليم	42	%13.7	12	7	%11.3
الصحة	38	%12.4	11	8	%12.9
البيئة والمياه والزراعة	21	%6.8	6	5	%8.1
حقوق الانسان والديمقراطية والحكم الصالح	52	%16.9	14	11	%17.7
الاعلام و الاتصالات والابحاث والتطوير	22	%7.2	6	6	%9.7
الرعاية والإغاثة الإجتماعية	97	%31.6	26	18	%29.0
الثقافة والرياضة والفنون	35	%11.4	10	7	%11.3
المجموع	307	%100	85	62	%100

جدول (2.3): طريقة توزيع العينة العشوائية الطبقية بحسب مقر العمل ومقارنتها مع الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل.

مقر العمل	عدد المؤسسات في المجموعة القصدية	النسبة المئوية	عدد المؤسسات في العينة العشوائية الطبقية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
القدس	48	%15.6	13	11	%17.7
الضفة الغربية	183	%59.6	51	35	%56.5
قطاع غزة	76	%24.8	21	16	%25.8
المجموع	307	%100	85	62	%100

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة الديموغرافية من حيث قطاع العمل، مقر العمل، متوسط الميزانيات، عدد الموظفين، عدد طاقم تجنيد التمويل، وعدد الموظفين.

جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
مقر العمل	القدس	11	%17.7
	الضفة الغربية	35	%56.5
	قطاع غزة	16	%25.8
	المجموع	62	%100
عمر المؤسسة	من 3 إلى 10 سنوات	9	%14.5
	من 11 إلى 20 سنة	25	%40.3
	أكثر من 20 سنة	28	%45.2
	المجموع	62	%100
قطاع العمل	التعليم	7	%11.3

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
	الصحة	8	%12.9
	البيئة والمياه والزراعة	5	%8.1
	حقوق الإنسان والديمقراطية	11	%17.7
	الإعلام والاتصالات والأبحاث والتطوير	6	%9.7
	الرعاية الاجتماعية والإغاثة	18	%29.0
	الثقافة والرياضة والفنون	7	%11.3
	المجموع	62	%100
المناطق الجغرافية التي يغطيها عمل المؤسسة	الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة	16	%25.8
	الضفة الغربية والقدس	7	%11.3
	الضفة الغربية وقطاع غزة	2	%3.2
	الضفة الغربية فقط	18	%29.0
	القدس فقط	4	%6.5
	قطاع غزة فقط	15	%24.2
	المجموع	62	%100
عدد الموظفين	أقل من 15 موظف	32	%51.6
	من 15 إلى 30 موظف	21	%33.9
	أكثر من 30 موظف	9	%14.5
	المجموع	62	%100
عدد طاقم تجنيد التمويل	أقل من شخصان	48	%77.4
	من 3 إلى 5 أشخاص	11	%17.7
	أكثر من 5 أشخاص	3	%4.8
	المجموع	62	%100

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
عدد المتطوعين	أقل من 20 متطوع	32	51.6%
	من 21 إلى 40 متطوع	10	16.1%
	41 متطوع فأكثر	20	32.3%
	المجموع	62	100%
متوسط قيمة الميزانيات للسنوات (2014، 2015، و2016)	أقل من 200 ألف دولار	26	41.9%
	من 200 ألف إلى 500 ألف دولار	16	25.8%
	أكثر من 500 ألف دولار	20	32.3%
	المجموع	62	100%

5.3 أداة الدراسة

استعان الباحث بالإطار النظري في تحديد مجالات أداة الدراسة وفقراتها وخصوصاً "أدوات تقييم الأداء المؤسسي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، كما استعان الباحث بالدراسات السابقة في تطوير الاستبانة، حيث تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة بجوانبه المختلفة، كما استخدم جزء منها الاستبانة كأداة للدراسة.

وإستخدمت هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تكونت الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية، كما يلي:

- القسم الأول:

بيانات عامة عن المؤسسات الأهلية وهي (الإسم، مقر العمل، سنة التأسيس، سنة التسجيل، قطاع العمل، المناطق الجغرافية التي يغطيها عمل المؤسسة، قيمة موازنة العام 2017، عدد الموظفين، عدد أفراد طاقم تجنيد التمويل، وعدد المتطوعين).

- القسم الثاني:

بيانات عن مصادر وحجم تمويل المؤسسة في الاعوام (2014-2016).

- القسم الثالث:
أهم الجهات التمويلية للمؤسسة في الأعوام (2014-2016).

- القسم الرابع:
فأشتمل على (113) فقرة تقيس واقع مستوى قدرات تجنيد التمويل لدى المؤسسات الأهلية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)، وتم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات رئيسية هي: (الإدارة والتطوير المؤسسي، البحث والتواصل، وبناء العلاقات) كما هو موضح في الملحق رقم (1).

و قد جاءت فقرات الإستبانة حسب توزيع المتغيرات المستقلة في الجدول التالي:

جدول رقم(4.3): عدد فقرات الإستبانة حسب المتغيرات المستقلة.

الرقم	المتغير المستقل	المحور	عدد الفقرات	مجموع عدد الفقرات
1	الإدارة المؤسسي والتطوير	الحوكمة و القيادة	11	80
		الإدارة و التخطيط الإستراتيجي	15	
		البرامج و تقديم الخدمات	12	
		العلاقات الخارجية	13	
		الإدارة المالية	8	
		تجنيد التمويل	21	
2	البحث والتواصل	البحث	10	19
		التواصل	9	
3	بناء العلاقات	-	14	14
		المجموع	113	113

6.3 صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد نسخة مبدئية لأداة الدراسة (الإستبانة)، ومن ثم قام بمشاركتها مع عدد من الموظفين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية الذين أبدوا ملاحظاتهم حول مجالاتها وفقراتها، وبعد أن قام الباحث بتعديل الأداة بناءً على ملاحظاتهم قام بتحكيمها من قبل المحكمين كما هو في الملحق رقم (2) وبعد تعديلها للمرة الثانية بناءً على ملاحظات المحكمين قام الباحث بإرسالها إلى ثلاثة مؤسسات أهلية والتي قامت بتعبئة الأداة كنسخة تجريبية، وبعد تقييم النسخة التجريبية قام الباحث بتعديل الأداة للمرة الأخيرة وأصبحت بصورتها النهائية.

أما بعد استرجاع الإستبيانات الموزعة على العينة العشوائية الطبقية وتحديد الصالح منها للتحليل، تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال، وذلك كما هو واضح في الجداول (5.3)، (6.3) و(7.3).

جدول رقم (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محاور الإدارة والتطوير المؤسسي مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الإدارة والتطوير المؤسسي			
أولاً: الحوكمة والقيادة			
1.	تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000	.603**	0.000
2.	تتبنى المؤسسة المواثيق الدولية الخاصة بمجال عملها	.553**	0.000
3.	توضح المؤسسة مهمتها الأساسية في مجال عملها للجهات المختلفة	.725**	0.000
4.	تلتزم المؤسسة بأهدافها في جميع مجالات عملها	.660**	0.000
5.	تطبق المؤسسة آليات لضمان نمط المشاركة في قيادة المؤسسة	.701**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
6.	تعزز المؤسسة مشاركة الجهات ذوي العلاقة في مجال عملها	.787**	0.000
7.	ينخرط أعضاء مجلس الإدارة في عمل المؤسسة	.748**	0.000
8.	لا تعتمد المؤسسة على (شخص/مجموعة أشخاص) قد يؤدي غيابهم إلى إضعاف المؤسسة	.747**	0.000
9.	تعزز المؤسسة مشاركة الهيئة العامة في أنشطتها	.401**	0.000
10.	تلتزم المؤسسة بإجراءات موثقة لضمان نزاهتها	.832**	0.000
11.	ينظر المجتمع بإيجابية لعمل المؤسسة	.775**	0.000
ثانياً: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي			
12.	توفر المؤسسة إجراءات إدارية مخصصة لمجال عملها	.760**	0.000
13.	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات لمستوياتها الإدارية	.716**	0.000
14.	تعزز المؤسسة نهج بناء القدرات في مجال عملها	.777**	0.000
15.	تعمل المؤسسة على ضمان مشاركة الموظفين في تطوير عملها	.553**	0.000
16.	توفر المؤسسة خطة لتطوير قدرات الموظفين	.611**	0.000
17.	تلتزم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها	.690**	0.000
18.	تطبق المؤسسة نظام للمتابعة والتقييم في عملها	.879**	0.000
19.	توفر المؤسسة خطة إستراتيجية لعملها	.761**	0.000
20.	تلتزم المؤسسة بتقييم الخطة الاستراتيجية	.794**	0.000
21.	تتوافق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع الخطط التنموية للسلطة الفلسطينية	.525**	0.000
22.	يوجد لدى المؤسسة نظام موثق للأرشفة	.607**	0.000
23.	يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات	.819**	0.000
24.	توفر المؤسسة خطة لإدارة المخاطر	.809**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
25.	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها المؤسسية من خلال جهة خارجية	.783**	0.000
26.	تمتلك المؤسسة مرونة في أنظمتها تتلائم مع زيادة/تقليص حجم تمويلها	.641**	0.000
ثالثاً: البرامج وتقديم الخدمات			
27.	تعزز المؤسسة زيادة تخصصها في مجال برامجها وخدماتها	.790**	0.000
28.	تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية في مجال عملها بالمقارنة مع المؤسسات الشبيهة	.692**	0.000
29.	توفر المؤسسة دليل إدارة المشاريع لبرامجها/خدماتها	.860**	0.000
30.	تلتزم المؤسسة بنظام موحد لتقييم برامجها/خدماتها	.844**	0.000
31.	تطبق المؤسسة إجراءات موثقة لضمان جودة تنفيذ برامجها/خدماتها	.858**	0.000
32.	تستجيب برامج/خدمات المؤسسة لإحتياجات الفئات المستهدفة	.609**	0.000
33.	تلتزم المؤسسة بالحصول على تغذية راجعة من مستفيديها	.875**	0.000
34.	توفر المؤسسة مسوحات أولية (Baseline Survey) قبل البدء بتنفيذ عملها	.910**	0.000
35.	تقوم المؤسسة بتقييم أثر عملها	.897**	0.000
36.	يملك طاقم المؤسسة الكفاءات الفنية اللازمة لمجال عملها	.756**	0.000
37.	يملك طاقم المؤسسة القدرة على تطوير مجال عملها	.847**	0.000
38.	يملك طاقم المؤسسة مهارات كافية لكتابة التقارير حسب متطلبات المانحين	.807**	0.000
رابعاً: العلاقات الخارجية			
39.	توفر المؤسسة صفحة الكترونية توضح مجال عملها	.762**	0.000
40.	تمتلك المؤسسة شبكة علاقات تساعد في الترويج لعملها	.599**	0.000
41.	تعمل المؤسسة على توسيع قاعدة المؤيدين والداعمين لها	.669**	0.000
42.	تلتزم المؤسسة بنشر معلومات تضمن شفافيته	.776**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
43.	تقوم المؤسسة بنشر مواد دعائية عن عملها ضمن الأطر المتنوعة	.823**	0.000
44.	تستفيد المؤسسة من وسائل الإعلام في الترويج لعملها	.708**	0.000
45.	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات المحلية	.801**	0.000
46.	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الإقليمية	.783**	0.000
47.	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الدولية	.749**	0.000
48.	تطبق المؤسسة خطة للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة	.786**	0.000
49.	تشارك المؤسسة في حملات المناصرة ذات الصلة بمجال عملها	.796**	0.000
50.	تعمل على تقوية علاقتها بأصحاب القرار للتأثير على السياسات العامة	.722**	0.000
51.	تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها مع الجهات الحكومية الفلسطينية	.452**	0.000
خامساً: الإدارة المالية			
52.	توفر المؤسسة إجراءات مالية مخصصة لعملها	.720**	0.000
53.	توفر المؤسسة نظام محاسبة إلكتروني لإجراءاتها المالية	.831**	0.000
54.	توفر المؤسسة موازنة سنوية بشكل دوري	.820**	0.000
55.	تقوم المؤسسة بمقارنة التقارير المالية الفعلية مع الموازنة بشكل دوري	.760**	0.000
56.	يتم نشر التقارير المالية المدققة ضمن عدة وسائل تضمن وصولها لأكثر عدد ممكن	.713**	0.000
57.	تطبق المؤسسة إجراءات للرقابة المالية	.854**	0.000
58.	توفر المؤسسة خطط مالية بديلة للحالات الطارئة	.823**	0.000
59.	تحرص المؤسسة على أن تكون كلفتها التشغيلية منافسة أمام المانحين مقارنة بالمؤسسات الشبيهة	.524**	0.000
سادساً: تجنيد التمويل			
60.	توفر المؤسسة سياسات لتجنيد التمويل	.744**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
61.	توفر المؤسسة إستراتيجية لتجديد التمويل بشكل مكتوب	.788**	0.000
62.	ترتبط الأهداف التمويلية لتجديد التمويل بأهداف الخطة الإستراتيجية	.422**	0.000
63.	تحتوي إستراتيجية تجديد التمويل على خطط تنفيذية سنوية	.685**	0.000
64.	تحلل المؤسسة واقعها في تجديد التمويل (نقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر)	.838**	0.000
65.	تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الدعم الخارجي ضمن إستراتيجيتها	.438**	0.000
66.	تطبق المؤسسة خطة متابعة وتقييم لإستراتيجية تجديد التمويل	.788**	0.000
67.	تقوم المؤسسة بتقييم قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة المانحين	.700**	0.000
68.	يتم بناء قدرة المؤسسة على استيفاء متطلبات المانحين	.651**	0.000
69.	تخصص المؤسسة موازنة خاصة لنشاطات تجديد التمويل	.710**	0.000
70.	تساعد أهداف المؤسسة على تجديد التمويل	.427**	0.000
71.	يساعد مجال عمل المؤسسة على تجديد التمويل	.540**	0.000
72.	يتوفر لدى المؤسسة تمويل طويل الاجل (لا يقل عن 3 سنوات)	.706**	0.000
73.	يتوفر لدى المؤسسة تمويل مؤسسي (Core funding)	.400**	0.000
74.	يوجد لدى المؤسسة فريق لتجديد التمويل	.749**	0.000
75.	يوجد موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجديد التمويل بشكل مكتوب	.763**	0.000
76.	تستقطب المؤسسة موظفين ذو خبرات في تجديد التمويل	.716**	0.000
77.	تستعين المؤسسات بخبرات فنية من خارج المؤسسة في عملية تجديد التمويل	.502**	0.000
78.	يوجد لدى المؤسسة برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجديد التمويل	.863**	0.000
79.	فريق تجديد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع	.669**	0.000
80.	فريق تجديد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع باللغة الإنجليزية	.599**	0.000

**** دالة إحصائية عند (0.05=α)، * دالة إحصائية عند (0.05=α)**

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الإتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور مجال الإدارة والتطوير المؤسسي، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات كل محور في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

جدول رقم (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محاور مجال البحث والتواصل مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البحث والتواصل			
أولاً: البحث عن المانحين			
1.	تتابع المؤسسة اعلانات الممولين بشكل دوري	.731**	0.000
2.	يوجد لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات)	.797**	0.000
3.	تقوم المؤسسة بدراسة أولويات المانحين	.820**	0.000
4.	تقوم المؤسسة بمقارنة برامجها و خدماتها مع أولويات المانحين	.867**	0.000
5.	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات المانحين	.799**	0.000
6.	تقوم المؤسسة بدراسة معايير الإختيار لدى المانحين	.838**	0.000
7.	تقوم المؤسسة بمعرفة من يصنع القرار لدى المانحين	.827**	0.000
8.	تحدد المؤسسة الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ إحتياج تمويلي	.865**	0.000
9.	تقوم المؤسسة بالبحث عن مصادر متنوعة للتمويل	.658**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
10.	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في البحث عن المانحين	.791**	0.000
ثانياً: التواصل مع المانحين			
11.	توفر المؤسسة الوثائق الداعمة لمتطلبات تجنيد التمويل عند التواصل مع المانحين	.532**	0.000
12.	تقوم المؤسسة بالترويج لبرامجها و خدماتها لدى المانحين	.740**	0.000
13.	تستخدم المؤسسة الوسيلة المناسبة للتواصل بحسب كل مانح	.686**	0.000
14.	ترسل المؤسسة نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين	.808**	0.000
15.	تشارك المؤسسة في الأنشطة الخاصة بالإعلان عن الفرص التمويلية من المانحين	.789**	0.000
16.	تشارك المؤسسة في ورش العمل للتعرف على سياسات المانحين	.820**	0.000
17.	تستفيد المؤسسة من عضويتها في الشبكات/ التحالفات في التواصل مع المانحين	.702**	0.000
18.	تستفيد المؤسسة من شبكة علاقاتها في التواصل مع المانحين	.803**	0.000
19.	تركز المؤسسة على إبراز أهم ما يميزها عند التواصل مع المانحين	.617**	0.000

** دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ ، * دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور مجال البحث والتواصل، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات كل محور في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

جدول رقم (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجال بناء العلاقات مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بناء العلاقات			
1.	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مانحيها	.425**	0.000
2.	تهتم المؤسسة ببناء ثقة المانحين بمصادقيتها	.338**	0.000
3.	تهتم المؤسسة بصورتها المهنية أمام المانحين	.608**	0.000
4.	تدعو المؤسسة مانحيها للمشاركة في إعداد خطتها الإستراتيجية	.744**	0.000
5.	تشارك المؤسسة التقارير الدورية لكافة البرامج/الخدمات مع كافة مانحيها	.719**	0.000
6.	تلتزم المؤسسة بنظام شكر و تقدير لمانحيها	.659**	0.000
7.	تدعو المؤسسة مانحيها إلى حضور أنشطتها الرئيسية	.718**	0.000
8.	تدعو المؤسسة المانحين لزيارة المستفيدين من برامجها/خدماتها	.801**	0.000
9.	تظهر المؤسسة نجاحاتها للمانحين	.765**	0.000
10.	تلتزم المؤسسة بالمشاركة في الأنشطة التي ينظمها مانحيها	.708**	0.000
11.	تهتم المؤسسة بالتركيز على الأهداف المشتركة بينها و بين مانحيها	.843**	0.000
12.	تركز المؤسسة على تقديم طلبات التمويل طويل الأجل لمانحيها	.758**	0.000
13.	تركز المؤسسة على تقديم طلبات للتمويل غير المقيد بنشاطات محددة إلى مانحيها	.721**	0.000
14.	تركز المؤسسة على الإهتمام بمانحيها بهدف تكرار/زيادة تمويلها	.695**	0.000

** دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$ ، * دالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات المجال في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة القياس، فهو يقيس مدى تحقق الأهداف التي تصبو إليها الدراسة عبر استخدام أداة القياس. ويقيس الصدق البنائي مدى الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع الدرجة الكلية للأداة. وللتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال والمجالات الأخرى مع الدرجة الكلية للأداة والجدول رقم (8.3) يوضح ذلك.

جدول رقم (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	المجالات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الإدارة والتطوير المؤسسي	.992**	.000
2.	البحث والتواصل	.935**	.000
3.	بناء العلاقات	.846**	.000

** دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.05)$ ، * دالة إحصائياً عند $(\alpha=0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثرها على حجم تمويلها، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

7.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (9.3).

جدول رقم (9.3): نتائج معامل كرو نباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الإدارة والتطوير المؤسسي	62	80	0.982
البحث والتواصل	62	19	0.945
بناء العلاقات	62	14	0.908
الدرجة الكلية للأداة (جميع فقرات الاستبانة)	62	113	0.987

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة وكذلك للدرجة الكلية مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصف المقياس، حيث يتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، حيث يتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان.

والجدول (10.3) يوضح طريقة التجزئة النصفية

جدول (10.3) طريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	معامل الارتباط المصحح لجتمان
الإدارة والتطوير المؤسسي	80	0.884	0.939 ^(**)	0.939
البحث والتواصل	19	0.713	0.832	0.796 ^(*)
بناء العلاقات	14	0.802	0.890	0.880 ^(*)
الدرجة الكلية للأداة	113	0.871	0.931	0.927 ^(*)

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس

(**) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة عالية، مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، وهو يعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة وفي ظروف التطبيق نفسها.

8.3 الأساليب الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل ارتباط جتمان لمعرفة ثبات فقرات الأداة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.

- 6- اختبار (ت) للعينة الواحدة (One sample t test).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
- 8- اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة.

9.3 فئات مقياس أداة الدراسة

تم حساب فئات مقاييس أداة الدراسة لتحديد مستوى الحكم على متغيرات الدراسة، هل هي مرتفعة أم منخفضة، أم متوسطة؟ استخدمت الدراسة مقياس متدرج من خمسة حقول، وبالتالي يتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{قسمة المدى على الحد الأعلى} = 4 \div 5 = 0.80$$

مقياس ليكرت الخماسي

إذا كانت الاستجابات هي خمسة اختيارات مثل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (11.3).

جدول (11.3): مقياس ليكرت الخماسي

التوافر	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	5	4	3	2	1

يكون الوزن النسبي لكل درجة (20%)، بمعنى أن (أبداً) يكون وزنها النسبي (20%)، بينما (دائماً) (100%)، ليصار بعد ذلك إلى حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وحيث أن طول الفترة يساوي (0.80) فإنه يتم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول (12.3).

جدول (12.3): يوضح مقياس أداة الدراسة مندرج من خمسة حقول

المتوسط المرجح	المستوى
1.79 – 1.00	أبداً
2.59 – 1.80	نادراً
3.39 – 2.60	أحياناً
4.19 – 3.40	غالباً
5.00 – 4.20	دائماً

مفتاح التصحيح

جدول (13.3): مفاتيح التصحيح

المتوسط الحسابي	قدرات تجنيد التمويل
2.33-1.00	ضعيفة
3.67-2.34	متوسطة
5.00-3.68	عالية

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.2.4 الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها؟

و للإجابة عن هذه السؤال فيجب الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

2.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: هل يوجد فروق في إجابات المؤسسات بين متوسطات حجم التمويل تعزى للمتغيرات (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل، و قدرات بناء العلاقات)؟

حيث يتمثل في الإجابة عن فرضيات الدراسة:

1.2.2.4 الفرضية الأولى: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لحجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي.

للتحقق من صحة الفرض السابق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الحكومة والقيادة	بين المجموعات	6.438	2	3.219	13.414	دالة إحصائياً .000 0
	داخل المجموعات	14.159	59	0.240		
	المجموع	20.597	61	-----		
الإدارة والتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	16.388	2	8.194	22.677	دالة إحصائياً .000 0
	داخل المجموعات	21.319	59	0.361		
	المجموع	37.707	61	-----		
البرامج وتقديم الخدمات	بين المجموعات	18.070	2	9.035	17.767	دالة إحصائياً .000 0
	داخل المجموعات	30.002	59	0.509		
	المجموع	48.072	61	-----		
العلاقات الخارجية	بين المجموعات	11.265	2	5.632	12.153	دالة إحصائياً .000 0
	داخل المجموعات	27.345	59	0.463		
	المجموع	38.610	61	-----		
الإدارة	بين المجموعات	14.709	2	7.355	18.434	.000 دالة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المالية	داخل المجموعات	23.540	59	0.399		0
	المجموع	38.249	61	-----		
تجديد التمويل	بين المجموعات	6.617	2	3.309	5.683	.006 0
	داخل المجموعات	34.349	59	0.582		
	المجموع	40.966	61	-----		
الدرجة الكلية للإدارة والتطوير المؤسسي	بين المجموعات	11.751	2	5.876	18.344	.000 0
	داخل المجموعات	18.898	59	0.320		
	المجموع	30.650	61	-----		

دالة عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من خلال النتائج أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ في كافة أبعاد الإدارة والتطوير المؤسسي وفي الدرجة الكلية للمجالات، وهي دالة إحصائية. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لقيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي. أما الدلالة الإحصائية لمجال تجديد التمويل فكانت $0.05 <$ وهي غير دالة إحصائية"، وستبين توضيح ذلك في الإختبارات الإحصائية اللاحقة.

وهذا يشير إلى أنه يوجد علاقة وأثر واضح ما بين قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي وحجم التمويل الذي يتم الحصول عليه من المانحين، حيث يبين ذلك أن هناك فروق في مستوى قدرات تجديد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (2.4).

جدول (2.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي.

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 200 ألف	200 ألف - 500 ألف	أكثر من 500 ألف
الحوكمة والقيادة	أقل من 200 ألف	3.82		-0.34091	-0.75455*
	200 ألف - 500 ألف	4.16			-0.41364*
	أكثر من 500 ألف	4.57			
الإدارة والتخطيط الاستراتيجي	أقل من 200 ألف	3.18		-0.63878*	-1.19795*
	200 ألف - 500 ألف	3.82			-0.55917*
	أكثر من 500 ألف	4.38			
البرامج وتقديم الخدمات	أقل من 200 ألف	3.23		-0.68910*	-1.25577*
	200 ألف - 500 ألف	3.92			-0.56667
	أكثر من 500 ألف	4.48			
العلاقات الخارجية	أقل من 200 ألف	3.49		-0.59172*	-0.98402*
	200 ألف - 500 ألف	4.08			-0.39231
	أكثر من 500 ألف	4.47			

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 200 ألف	200 ألف - 500 ألف	أكثر من 500 ألف
الإدارة المالية	أقل من 200 ألف	3.58		-71214* -	-1.11683* -
	200 ألف - 500 ألف	4.29			-40469 -
	أكثر من 500 ألف	4.69			
تجديد التمويل	أقل من 200 ألف	3.20		-44135 -	-75635* -
	200 ألف - 500 ألف	3.64			-31500 -
	أكثر من 500 ألف	3.95			
الدرجة الكلية للإدارة والتطوير المؤسسي	أقل من 200 ألف	3.41		-56900* -	-1.01091* -
	200 ألف - 500 ألف	3.98			-44191 -
	أكثر من 500 ألف	4.43			

تشير المقارنات الثنائية البعدية على أن الفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي كانت كالتالي:

- في مجال الحوكمة والقيادة كانت بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم أكثر من (500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الحوكمة والقيادة لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الحوكمة والقيادة لديهم أعلى.

- في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي لديهم أعلى.

تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف)، حيث كان مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي عندهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200) ألف وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لديهم أعلى. وظهرت الفروق بين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي لديهم أعلى.

- في البرامج وتقديم الخدمات كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) ولصالح الذين قيمة ولصالح الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف)، حيث كان مجال البرامج وتقديم الخدمات لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال البرامج وتقديم الخدمات لديهم أعلى.

- في العلاقات الخارجية كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف)، حيث كان مجال العلاقات الخارجية لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال العلاقات الخارجية لديهم أعلى.

- في الإدارة المالية كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف)، حيث كان مجال الإدارة المالية لديهم أفضل. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال الإدارة المالية لديهم أفضل.

- في مجال تجنيد التمويل كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال تجنيد التمويل عندهم أفضل.

- في الدرجة الكلية كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم ما بين (200 ألف إلى 500 ألف) فأكثر، حيث كانت قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي لديهم أفضل. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر ولصالح الذين قيمة تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كانت قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي لديهم أفضل.

ويرى الباحث أن بالرجوع إلى هذه النتائج ومقارنة الفروق في قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، يتبين أن الفروق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية كانت لصالح تلك المؤسسات التي لديها حجم تمويل أعلى، وهذا يشير إلى أنه كلما ازدادت هذه القدرات ازداد حجم التمويل. كما تبين أن قدرات المؤسسات التي كان حجم تمويلها أقل من (200 ألف) دولار كانت الأقل، حيث تبين أن أقل مستوى لهذه القدرات تمثل في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، يليه مجال تجنيد التمويل ثم مجال البرامج وتقديم الخدمات.

ويفسر الباحث هذه الفروق على أن المؤسسات الأهلية التي إهتمت ببناء وتطوير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي قد حصلت على حجم تمويل أعلى، الأمر الذي مكنها من الإستمرار في بناء قدراتها. كما أن المتطلبات المتزايدة التي يفرضها المانحين للتمويل بحجم عالي ساهمت في أن تقوم هذه المؤسسات ببناء وتطوير قدراتها بحسب هذه المتطلبات.

2.2.2.4 الفرضية الثانية: لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.

للتحقق من صحة الفرض السابق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
البحث عن المانحين	بين المجموعات	9.594	2	4.797	7.868	0.001
	داخل المجموعات	35.974	59	0.610		
	المجموع	45.568	61	-----		
التواصل مع المانحين	بين المجموعات	5.502	2	2.751	7.984	0.001
	داخل المجموعات	20.330	59	0.345		
	المجموع	25.832	61	-----		
الدرجة الكلية للبحث والتواصل	بين المجموعات	7.290	2	3.645	9.440	0.000
	داخل المجموعات	22.782	59	0.386		
	المجموع	30.073	61	-----		

دالة عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من خلال النتائج أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ في كافة أبعاد البحث والتواصل وفي الدرجة الكلية للمجال، وهي دالة إحصائية. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لحجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.

وهذا يشير إلى أنه يوجد علاقة وأثر واضح ما بين قدرات البحث والتواصل وحجم التمويل الذي يتم الحصول عليه من المانحين، حيث يبين ذلك أن هناك فروق في مستوى قدرات تجديد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (4.4).

جدول (4.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 200 ألف	200 ألف - 500 ألف	أكثر من 500 ألف
البحث عن المانحين	أقل من 200 ألف	3.42		-0.45337	*-0.91962
	200 ألف - 500 ألف	3.87			-0.46625
	أكثر من 500 ألف	4.34			
التواصل مع المانحين	أقل من 200 ألف	3.68		*-0.49840	*-0.66368
	200 ألف - 500 ألف	4.17			-0.16528
	أكثر من 500 ألف	4.34			
الدرجة الكلية للبحث والتواصل	أقل من 200 ألف	3.55		*-0.47588	*-0.79165
	200 ألف - 500 ألف	4.02			-0.31576
	أكثر من 500 ألف	4.34			

تشير المقارنات الثنائية البعدية على أن الفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل كانت كالتالي:

- في مجال البحث عن المانحين كانت بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم أكثر من (500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال البحث والتواصل لديهم أعلى.

- في مجال التواصل مع المانحين كانت بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم بين (200 ألف - 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (200 ألف - 500 ألف) ، حيث كان مجال التواصل مع المانحين لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم التمويل لديهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كان مجال التواصل مع المانحين لديهم أعلى.
- في الدرجة الكلية للبحث والتواصل مع المانحين كانت بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم بين (200 ألف - 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (200 ألف - 500 ألف)، حيث كانت قدرات البحث والتواصل مع المانحين لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كانت قدرات البحث والتواصل مع المانحين لديهم أعلى.

وبالرجوع إلى هذه النتائج ومقارنة الفروق في قدرات البحث والتواصل، يتبين أن الفروق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية كانت لصالح تلك المؤسسات التي لديها حجم تمويل أعلى، وهذا يشير إلى أنه كلما ازدادت هذه القدرات ازداد حجم تمويلها. كما تبين أن قدرات المؤسسات التي كان حجم تمويلها أقل من (200 ألف) دولار كانت الأقل.

ويفسر الباحث هذه الفروق على أن المؤسسات الأهلية التي إهتمت ببناء وتطوير قدرات البحث والتواصل قد حصلت على حجم تمويل أعلى، الأمر الذي مكنها من الإستمرار في بحثها عن مانحين جدد والتواصل معهم. كما أن التغيرات في بيئة التمويل والتغيرات السياسية المانحين تتطلب من المؤسسات الأهلية الاهتمام بالبحث عن المانحين وفهم توجهاتهم، أولوياتهم ومتطلباتهم، ومن ثم تحديد الإستراتيجية الأنسب للتواصل معهم. وهذا يتطلب من المؤسسات الأهلية بناء هذه القدرات ومأسستها وتطويرها بشكل مستمر، على اعتبار أن هذه القدرات لها أثر مهم وعالي على زيادة الفرص في الحصول على التمويل وتنويع مصادره من عدة جهات مانحة.

3.2.2.4 الفرضية الثالثة: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.

للتحقق من صحة الفرض السابق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بناء العلاقات مع المانحين	بين المجموعات	3.798	2	1.899	5.288	0.008
	داخل المجموعات	21.189	59	0.359		
	المجموع	24.987	61	-----		
دالة إحصائية						

دالة عند مستوى (0.05) فأقل

يتضح من خلال النتائج أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 >$ ، وهي دالة إحصائية. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لقيمة التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.

وهذا يشير إلى أنه يوجد علاقة وأثر واضح ما بين بناء العلاقات وحجم التمويل الذي يتم الحصول عليه من المانحين، حيث يبين ذلك أن هناك فروق في مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 200 ألف	200 ألف - 500 ألف	أكثر من 500 ألف
بناء العلاقات مع المانحين	أقل من 200 ألف	3.76		-.47287 [*]	-.52198 [*]
	200 ألف - 500 ألف	4.24			-0.04911
	أكثر من 500 ألف	4.29			

تشير المقارنات الثنائية البعدية على أن الفروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين كانت بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم بين (200 ألف - 500 ألف) ولصالح الذين حجم تمويلهم (200 ألف - 500 ألف)، حيث كانت قدرات بناء العلاقات مع المانحين لديهم أعلى. كذلك كانت الفروق بين الذين حجم تمويلهم أقل من (200 ألف) وبين الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، ولصالح الذين حجم تمويلهم (500 ألف) فأكثر، حيث كانت قدرات بناء العلاقات مع المانحين لديهم أعلى.

وبالرجوع إلى هذه النتائج ومقارنة الفروق في قدرات بناء العلاقات، يتبين أن الفروق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية كانت لصالح تلك المؤسسات التي لديها حجم تمويل أعلى، وهذا يشير إلى أنه كلما ازدادت هذه القدرات ازداد حجم التمويل. كما تبين أن قدرات المؤسسات التي كان حجم تمويلها أقل من (200 ألف) دولار كانت الأقل.

ويفسر الباحث هذه الفروق على أن المؤسسات الأهلية التي إهتمت ببناء وتطوير قدرات بناء العلاقات قد حصلت على حجم تمويل أعلى، الأمر الذي مكنها من تقوية علاقاتها مع المانحين. كما أن قدرات بناء العلاقات تأتي في الدرجة الأولى من الأهمية لقدرات تجنيد التمويل، وذلك لأهميتها في استدامة

واستمرارية الحصول على التمويل من المانحين، ولأهميتها في تحويل المانحين الجدد إلى مانحين متكررين ومن ثم إلى مانحين رئيسيين. ومن المعروف أن هناك علاقات وإرتباطات سياسية وحزبية بين العديد من المؤسسات الأهلية والعديد من المانحين، إضافة إلى إرتباطات أخرى مثل مجال العمل والرؤية والرسالة المشتركة ما بين العديد من المؤسسات والمانحين.

3.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test)، ومستوى الدلالة لكل قدرات تجنيد التمويل حسب الجدول التالي:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	المستوى
الإدارة والتطوير المؤسسي	3.89	78	9.856	0.000	3	عالي
البحث والتواصل	3.92	78	10.356	0.000	2	عالي
بناء العلاقات	4.05	81	12.969	0.000	1	عالي
الدرجة الكلية	3.84	77	9.853	0.000		عالي

يتضح من الجدول السابق أن أثر قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كان عالياً، حيث بلغ الوزن النسبي لتجنيد التمويل حسب الدرجة الكلية (77%)، وبلغت قيمة (t) (9.853) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فقد احتل المرتبة الأولى في قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية مجال بناء العلاقات بمتوسط حسابي (4.05) وبوزن نسبي (81%)، ثم جاء في المرتبة الثانية مجال البحث والتواصل بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي

(78%)، وحل في المرتبة الثالثة مجال الإدارة والتطوير المؤسسي بمتوسط حسابي (3.89) ووزن نسبي (78).

ويفسر الباحث ذلك على أن المؤسسات الأهلية تهتم بالدرجة الأولى بقدرات بناء العلاقات، وذلك بحسب بيئة التمويل التي تتأثر فيها فرص الحصول على التمويل من المانحين بالعلاقات والإرتباطات السياسية والحزبية، بالإضافة إلى طبيعة ومجال عمل المؤسسات الأهلية وتنافسها مع أجنادات وتوجهات المانحين، وهذا يندرج ضمن إستراتيجية الإستحواذ في تجنيد التمويل.

كما يرى الباحث أن المؤسسات الأهلية تهتم بالبحث عن المانحين الجدد والتواصل معهم، وذلك لما تفرضه التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية في بيئة المانحين، بالإضافة الى التغيرات في توجهاتهم وأولياتهم مما يفرض على هذه المؤسسات البحث المستمر عن مانحين جدد والتواصل معهم، وهذا يندرج ضمن إستراتيجية الإستقطاب في تجنيد التمويل.

وأخيراً، يفسر الباحث أن ما متطلبات المانحين المتزايدة على المؤسسات الأهلية تدفعهم للإهتمام بقدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، بالإضافة الى زيادة التخصص في مجال العمل. الأمر الذي يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة المهنية، وبالتالي زيادة فرصها في الحصول على تمويل جدد أو زيادة تمويل قائم.

و من أجل تحديد مستوى قدرات تجنيد التمويل بحسب كل متغير من المتغيرات وبحسب مجالاتها استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test)، ومستوى الدلالة لكل مجال من مجالات قدرات تجنيد التمويل على حدة، كما يلي:

أولاً: الإدارة والتطوير المؤسسي

أ- الحوكمة والقيادة، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب فقرات الحوكمة والقيادة.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
1	تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000	4.74	95	25.341	0.000	1	عالية
3	توضح المؤسسة مهمتها الأساسية في مجال عملها للجهات المختلفة	4.61	92	17.899	0.000	2	عالية
2	تتبنى المؤسسة المواثيق الدولية الخاصة بمجال عملها	4.53	91	20.353	0.000	3	عالية
4	تلتزم المؤسسة بأهدافها في جميع مجالات عملها	4.53	91	17.368	0.000	3	عالية
11	ينظر المجتمع بإيجابية لعمل المؤسسة	4.32	86	12.052	0.000	4	عالية
10	تلتزم المؤسسة بإجراءات موثقة لضمان نزاهتها	4.21	84	9.427	0.000	5	عالية
9	تعزز المؤسسة مشاركة الهيئة العامة في أنشطتها	3.84	77	7.573	0.000	6	عالية
5	تطبق المؤسسة آليات لضمان نمط المشاركة في قيادة المؤسسة	3.81	76	7.183	0.000	7	عالية
6	تعزز المؤسسة مشاركة الجهات ذوي العلاقة في مجال عملها	3.77	75	6.315	0.000	8	عالية

7	ينخرط أعضاء مجلس الإدارة في عمل المؤسسة	3.74	75	6.595	0.000	9	عالية
8	لا تعتمد المؤسسة على (شخص/مجموعة أشخاص) قد يؤدي غيابهم إلى إضعاف المؤسسة	3.53	71	3.627	0.001	10	متوسطة
	الحوكمة والقيادة	4.15	83	15.577	0.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الحوكمة والقيادة كان بدرجة عالية، حيث أن معظم فقرات هذا المجال (الحوكمة والقيادة) كانت بدرجة عالية، وكانت فقرة واحدة فقط بدرجة متوسط، وتراوح الوزن النسبي ما بين (71% - 95%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

1- الفقرة رقم (1) حيث بلغ الوزن النسبي (95%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تلتزم بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000).

2- الفقرة رقم (3) حيث بلغ الوزن النسبي (92%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (أعضاء مجلس الإدارة ينخرطون في عمل المؤسسة).

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

1- الفقرة رقم (10) حيث بلغ الوزن النسبي (71%)، والقيمة الاحتمالية (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تعتمد على (شخص/مجموعة أشخاص) قد يؤدي غيابهم إلى إضعاف المؤسسة)، وقد جاء مستوى قدرة هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

2- الفقرة رقم (7) حيث بلغ الوزن النسبي (75%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (توضح المؤسسة مهمتها الأساسية في مجال عملها للجهات المختلفة).

ب- الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
15	تعمل المؤسسة على ضمان مشاركة الموظفين في تطوير عملها	4.42	88	17.424	0.000	1	عالية
21	تتوافق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مع الخطط التنموية للسلطة الفلسطينية	4.24	85	13.636	0.000	2	عالية
19	توفر المؤسسة خطة استراتيجية لعملها	4.21	84	9.917	0.000	3	عالية
13	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات لمستوياتها الإدارية	4.15	83	10.418	0.000	4	عالية
17	تلتزم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها	4.00	80	6.556	0.000	5	عالية
12	توفر المؤسسة إجراءات إدارية مخصصة لمجال عملها	3.89	78	6.606	0.000	6	عالية
26	تمتلك المؤسسة مرونة في أنظمتها تتلاءم مع زيادة/تقليل حجم تمويلها	3.87	77	7.654	0.000	7	عالية

22	يوجد لدى المؤسسة نظام موثق للأرشفة	3.79	76	5.173	0.000	8	عالية
16	توفر المؤسسة خطة لتطوير قدرات الموظفين	3.77	75	7.110	0.000	9	عالية
14	تعزز المؤسسة نهج بناء القدرات في مجال عملها	3.68	74	5.069	0.000	10	عالية
20	تلتزم المؤسسة بتقييم الخطة الاستراتيجية	3.52	70	3.474	0.001	11	متوسطة
18	تطبق المؤسسة نظام للمتابعة والتقييم في عملها	3.50	70	2.702	0.009	12	متوسطة
23	يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات	3.44	69	2.611	0.011	13	متوسطة
25	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها المؤسسية من خلال جهة خارجية	2.89	58	-0.661	0.511	14	متوسطة
24	توفر المؤسسة خطة لإدارة المخاطر	2.65	53	-2.060	0.044	15	متوسطة
	الإدارة والتخطيط الاستراتيجي	3.73	75	7.344	0.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كان بدرجة عالية، حيث أن معظم فقرات هذا المحور (الإدارة والتخطيط الاستراتيجي) كانت بدرجة عالية، فيما كان بعضها بدرجة متوسطة، فيما كانت الفقرات في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (53% - 88%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

1- الفقرة رقم (15) حيث بلغ الوزن النسبي (88%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تعمل على ضمان مشاركة الموظفين في تطوير عملها).

2- الفقرة رقم (21) حيث بلغ الوزن النسبي (85%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (الخطة الاستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع الخطط التنموية للسلطة الفلسطينية).

كما تبين النتائج أن أقل الفقرات حسب الوزن النسبي و التي جاء مستوى قدراتها بدرجة متوسطة كانت كما يلي:

1- الفقرة رقم (24) حيث بلغ الوزن النسبي (53%)، والقيمة الاحتمالية (0.044) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر خطة لإدارة المخاطر).

2- الفقرة رقم (25) حيث بلغ الوزن النسبي (58%)، والقيمة الاحتمالية (0.511) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تقوم بتقييم قدراتها المؤسسية من خلال جهة خارجية).

ج- البرامج وتقديم الخدمات، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب البرامج وتقديم الخدمات.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
32	تستجيب برامج/خدمات المؤسسة لاحتياجات الفئات المستهدفة	4.65	93	26.855	0.000	1	عالية
36	يملك طاقم المؤسسة الكفاءات الفنية اللازمة لمجال عملها	4.19	84	10.861	0.000	2	عالية

28	تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية في مجال عملها بالمقارنة مع المؤسسات الشبيهة	4.10	82	9.406	0.000	3	عالية
37	يملك طاقم المؤسسة القدرة على تطوير مجال عملها	4.06	81	9.101	0.000	4	عالية
27	تعزز المؤسسة زيادة تخصصها في مجال برامجها و خدماتها	4.05	81	9.041	0.000	5	عالية
33	تلتزم المؤسسة بالحصول على تغذية راجعة من مستفيديها	3.74	75	5.043	0.000	6	عالية
31	تطبق المؤسسة إجراءات موثقة لضمان جودة تنفيذ برامجها/خدماتها	3.65	73	4.324	0.000	7	متوسطة
38	يملك طاقم المؤسسة مهارات كافية لكتابة التقارير حسب متطلبات المانحين	3.65	73	4.376	0.000	7	متوسطة
35	تقوم المؤسسة بتقييم أثر عملها	3.56	71	3.595	0.001	8	متوسطة
34	توفر المؤسسة مسوحات أولية (Baseline Survey) قبل البدء بتنفيذ عملها	3.42	68	2.540	0.014	9	متوسطة
30	تلتزم المؤسسة بنظام موحد لتقييم برامجها/خدماتها	3.34	67	1.969	0.053	10	متوسطة
29	توفر المؤسسة دليل إدارة المشاريع لبرامجها/خدماتها	3.32	66	1.862	0.067	11	متوسطة
	البرامج وتقديم الخدمات	3.81	76	7.189	0.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب البرامج وتقديم الخدمات كان بدرجة عالية، حيث أن 50% من فقرات هذا المحور (البرامج وتقديم الخدمات) كانت بدرجة عالية و 50% من فقرات هذا المحور كانت بدرجة متوسطة في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (66% - 93%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

- 1- الفقرة رقم (32) حيث بلغ الوزن النسبي (93%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (برامج/خدمات المؤسسة تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة).
- 2- الفقرة رقم (36) حيث بلغ الوزن النسبي (84%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (طاقم المؤسسة يمتلك الكفاءات الفنية اللازمة لمجال عملها).

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

- 1- الفقرة رقم (29) حيث بلغ الوزن النسبي (66%)، والقيمة الاحتمالية (0.067) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا توفر دليل إدارة المشاريع لبرامجها/خدماتها).
- 2- الفقرة رقم (30) حيث بلغ الوزن النسبي (67%)، والقيمة الاحتمالية (0.053) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تلتزم بنظام موحد لتقييم برامجها/خدماتها).

د - العلاقات الخارجية، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب العلاقات الخارجية.

رقم الفقرة	العلاقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
39	توفر المؤسسة صفحة الكترونية توضح مجال عملها	4.45	89	13.558	0.000	1	عالية
41	تعمل المؤسسة على توسيع	4.42	88	15.173	0.000	2	عالية

						قاعدة المؤيدين و الداعمين لها	
42	تلتزم المؤسسة بنشر معلومات تضمن شفافيّتها	4.26	85	8.551	0.000	3	عالية
51	تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها مع الجهات الحكومية الفلسطينية	4.19	84	10.861	0.000	4	عالية
40	تمتلك المؤسسة شبكة علاقات تساعد في الترويج لعملها	4.18	84	9.942	0.000	5	عالية
45	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات المحلية	4.11	82	8.168	0.000	6	عالية
44	تستفيد المؤسسة من وسائل الإعلام في الترويج لعملها	4.03	81	7.818	0.000	7	عالية
50	تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بأصحاب القرار للتأثير على السياسات العامة	3.97	79	8.596	0.000	8	عالية
43	تقوم المؤسسة بنشر مواد دعائية عن عملها ضمن الأطر المتنوعة	3.84	77	5.486	0.000	9	عالية
49	تشارك المؤسسة في حملات المناصرة ذات الصلة بمجال عملها	3.77	75	4.564	0.000	10	عالية
48	تطبق المؤسسة خطة للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة	3.63	73	4.312	0.000	11	متوسطة
46	تشارك المؤسسة في عضوية	3.34	67	1.969	0.053	12	متوسطة

						الشبكات/ التحالفات الإقليمية	
متوسطة	13	0.233	1.205	65	3.23	تتشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الدولية	47
عالية		0.000	9.455	79	3.96	العلاقات الخارجية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب العلاقات الخارجية كان بدرجة عالية، حيث أن معظم فقرات هذا المحور (العلاقات الخارجية) كانت بدرجة عالية، فيما كان بعضها بدرجة متوسطة في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (65% - 89%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

- 1- الفقرة رقم (39) حيث بلغ الوزن النسبي (89%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر صفحة الكترونية توضح مجال عملها).
- 2- الفقرة رقم (41) حيث بلغ الوزن النسبي (88%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تعمل على توسيع قاعدة المؤيدين والداعمين لها).

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

- 1- الفقرة رقم (47) حيث بلغ الوزن النسبي (65%)، والقيمة الاحتمالية (0.233) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تشترك في عضوية الشبكات/ التحالفات الدولية).
- 2- الفقرة رقم (46) حيث بلغ الوزن النسبي (67%)، والقيمة الاحتمالية (0.053) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تشترك في عضوية الشبكات/ التحالفات الإقليمية).

هـ- الإدارة المالية، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة المالية.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجديد
52	توفر المؤسسة إجراءات مالية مخصصة لعملها	4.44	89	12.844	0.000	1	عالية
53	توفر المؤسسة نظام محاسبة إلكتروني لإجراءاتها المالية	4.27	85	8.742	0.000	2	عالية
59	تحرص المؤسسة على أن تكون كلفتها التشغيلية منافسة أمام المانحين مقارنة بالمؤسسات الشبيهة	4.23	85	17.368	0.000	3	عالية
57	تطبق المؤسسة إجراءات للرقابة المالية	4.16	83	8.280	0.000	4	عالية
54	توفر المؤسسة موازنة سنوية بشكل دوري	4.15	83	7.698	0.000	5	عالية
56	يتم نشر التقارير المالية المدققة ضمن عدة وسائل تضمن وصولها لأكبر عدد ممكن	4.13	83	8.242	0.000	6	عالية
55	تقوم المؤسسة بمقارنة التقارير المالية الفعلية مع الموازنة بشكل دوري	4.10	82	8.339	0.000	7	عالية
58	توفر المؤسسة خطط مالية بديلة للحالات الطارئة	3.50	70	3.250	0.002	8	متوسطة
	الإدارة المالية	4.12	82	11.147	0.000		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة المالية كان بدرجة عالية، حيث أن فقرات هذا المحور (الإدارة المالية) كانت بدرجة عالية في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فيما كانت فقرة واحدة فقط بدرجة متوسطة، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (70% - 89%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

- 1- الفقرة رقم (52) حيث بلغ الوزن النسبي (89%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر إجراءات مالية مخصصة لعملها).
 - 2- الفقرة رقم (53) حيث بلغ الوزن النسبي (82%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر نظام محاسبة إلكتروني لإجراءاتها المالية).
- 3
- كما تبين النتائج أن أقل فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كما يلي:

- 1- الفقرة رقم (58) حيث بلغ الوزن النسبي (70%)، والقيمة الاحتمالية (0.002) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر خطط مالية بديلة للحالات الطارئة).
- 2- الفقرة رقم (55) حيث بلغ الوزن النسبي (82%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تقوم بمقارنة التقارير المالية الفعلية مع الموازنة بشكل دوري).

و- **تجنيد التمويل**، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
62	ترتبط الأهداف التمويلية لتجنيد التمويل بأهداف الخطة الاستراتيجية	4.39	88	15.393	0.000	1	عالية
70	تساعد أهداف المؤسسة على تجنيد التمويل	4.26	85	10.956	0.000	2	عالية
71	يساعد مجال عمل المؤسسة على تجنيد التمويل	4.08	82	12.886	0.000	3	عالية
79	فريق تجنيد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع	3.94	79	6.889	0.000	4	عالية
68	يتم بناء قدرة المؤسسة على استيفاء متطلبات المانحين	3.85	77	6.486	0.000	5	متوسطة
80	فريق تجنيد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع باللغة الإنجليزية	3.85	77	4.805	0.000	5	متوسطة
64	تحلل المؤسسة واقعها في تجنيد التمويل (نقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر)	3.76	75	5.856	0.000	6	متوسطة
74	يوجد لدى المؤسسة فريق لتجنيد التمويل	3.65	73	3.649	0.001	7	متوسطة

متوسطة	8	0.005	2.914	69	3.47	تحتوي استراتيجية تجنيد التمويل على خطط تنفيذية سنوية	63
متوسطة	9	0.008	2.732	68	3.42	تقوم المؤسسة بتقييم قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة المانحين	67
متوسطة	10	0.008	2.724	67	3.35	تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الدعم الخارجي ضمن استراتيجيتها	65
متوسطة	11	0.035	2.153	66	3.29	توفر المؤسسة سياسات لتجنيد التمويل	60
متوسطة	11	0.046	2.038	66	3.29	تستقطب المؤسسة موظفين ذو خبرات في تجنيد التمويل	76
متوسطة	12	0.706	0.379	61	3.06	توفر المؤسسة استراتيجية لتجنيد التمويل بشكل مكتوب	61
متوسطة	12	0.701	0.386	61	3.06	تطبق المؤسسة خطة متابعة وتقييم لاستراتيجية تجنيد التمويل	66
متوسطة	13	0.870	0.164	61	3.03	يوجد موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجنيد التمويل بشكل مكتوب	75
متوسطة	14	0.772	-0.291	59	2.95	يوجد لدى المؤسسة برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل	78
متوسطة	15	0.238	-1.192	56	2.81	تستعين المؤسسات بخبرات فنية من خارج المؤسسة في عملية	77

						تجديد التمويل	
متوسطة	16	0.064	-1.887	53	2.66	يتوفر لدى المؤسسة تمويل طويل الاجل (لا يقل عن 3 سنوات)	72
متوسطة	17	0.040	-2.104	52	2.60	يتوفر لدى المؤسسة تمويل مؤسسي (Core funding)	73
منخفضة	18	0.000	-4.734	46	2.31	تخصص المؤسسة موازنة خاصة لنشاطات تجديد التمويل	69
متوسطة		0.000	5.323	71	3.55	تجديد التمويل	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجديد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كان بدرجة متوسطة، حيث أن معظم فقرات هذا المحور (تجديد التمويل) كانت بدرجة متوسطة في تجديد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فيما كان بعضها بدرجة عالية وواحدة فقط بدرجة منخفضة، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (46% - 88%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

1- الفقرة رقم (62) حيث بلغ الوزن النسبي (88%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (الأهداف التمويلية ترتبط بأهداف الخطة الاستراتيجية لتجديد التمويل).

2- الفقرة رقم (70) حيث بلغ الوزن النسبي (85%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (أهداف المؤسسة تساعد على تجديد التمويل).

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

1- الفقرة رقم (69) حيث بلغ الوزن النسبي (46%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تخصص بشكل منخفض موازنة خاصة لنشاطات تجديد التمويل).

2- الفقرة رقم (73) حيث بلغ الوزن النسبي (52%)، والقيمة الاحتمالية (0.046) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أنه (يتوفر لدى المؤسسة تمويل مؤسسي (Core funding) متوسط).

ثانياً: البحث والتواصل

أ- البحث عن المانحين و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب البحث عن المانحين.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
81	تتابع المؤسسة اعلانات الممولين بشكل دوري	4.32	86	12.934	0.000	1	عالية
89	تقوم المؤسسة بالبحث عن مصادر متنوعة للتمويل	4.24	85	12.172	0.000	2	عالية
85	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات المانحين	4.10	82	8.470	0.000	3	عالية
86	تقوم المؤسسة بدراسة معايير الاختيار لدى المانحين	3.77	75	5.109	0.000	4	عالية
90	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في البحث عن المانحين	3.76	75	5.370	0.000	5	عالية
84	تقوم المؤسسة بمقارنة برامجها و خدماتها مع أولويات المانحين	3.73	75	4.749	0.000	6	عالية

83	تقوم المؤسسة بدراسة أولويات المانحين	3.69	74	4.855	0.000	7	عالية
88	تحدد المؤسسة الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ احتياج تمويلي	3.65	73	4.376	0.000	8	متوسطة
87	تقوم المؤسسة بمعرفة من يصنع القرار لدى المانحين	3.56	71	3.900	0.000	9	متوسطة
82	يوجد لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات)	3.47	69	3.188	0.002	10	متوسطة
	البحث عن المانحين	3.83	77	7.553	0.000		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالنسبة للبحث عن المانحين كان بدرجة كبيرة، حيث أن معظم فقرات هذا المحور كانت بدرجة عالية في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فيما كانت ثلاثة منها بدرجة متوسطة، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (69% - 86%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

- 1- الفقرة رقم (81) حيث بلغ الوزن النسبي (86%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تتابع اعلانات الممولين بشكل دوري).
- 2- الفقرة رقم (89) حيث بلغ الوزن النسبي (85%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تقوم بالبحث عن مصادر متنوعة للتمويل).

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

- 1- الفقرة رقم (82) حيث بلغ الوزن النسبي (69%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة يوجد لديها نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات)).

2- الفقرة رقم (87) حيث بلغ الوزن النسبي (71%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تقوم بمعرفة من يصنع القرار لدى المانحين).

ب-التواصل مع المانحين، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لواقع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب التواصل مع المانحين.

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
91	توفر المؤسسة الوثائق الداعمة لمتطلبات تجنيد التمويل عند التواصل مع المانحين	4.56	91	19.150	0.000	1	عالية
99	تركز المؤسسة على إبراز أهم ما يميزها عند التواصل مع المانحين	4.31	86	16.689	0.000	2	عالية
92	تقوم المؤسسة بالترويج لبرامجها و خدماتها لدى المانحين	4.10	82	11.026	0.000	3	عالية
96	تشارك المؤسسة في ورش العمل للتعرف على سياسات المانحين	4.05	81	8.265	0.000	4	عالية
98	تستفيد المؤسسة من شبكة علاقاتها في التواصل مع المانحين	4.00	80	9.067	0.000	5	عالية
93	تستخدم المؤسسة الوسيلة المناسبة للتواصل بحسب كل	3.98	80	7.748	0.000	6	عالية

						مانح	
95	تشارك المؤسسة في الأنشطة الخاصة بالإعلان عن الفرص التمويلية من المانحين	3.89	78	7.031	0.000	7	عالية
97	تستفيد المؤسسة من عضويتها في الشبكات/ التحالفات في التواصل مع المانحين	3.84	77	6.330	0.000	8	عالية
94	ترسل المؤسسة نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين	3.44	69	3.316	0.002	9	متوسطة
	التواصل مع المانحين	4.02	80	12.317	0.000		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالنسبة للتواصل مع المانحين كان بدرجة عالية، حيث أن جميع فقرات هذا المحور كانت بدرجة عالية في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ما عدا فقرة واحدة فقط كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (69% - 91%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

1- الفقرة رقم (1) حيث بلغ الوزن النسبي (91%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة توفر الوثائق الداعمة لمتطلبات تجنيد التمويل عند التواصل مع المانحين).

2- الفقرة رقم (99) حيث بلغ الوزن النسبي (86%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تركز على إبراز أهم ما يميزها عند التواصل مع المانحين).

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

- 1- الفقرة رقم (94) حيث بلغ الوزن النسبي (69%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة ترسل نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين).
- 2- الفقرة رقم (97) حيث بلغ الوزن النسبي (77%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تستفيد من عضويتها في الشبكات/ التحالفات في التواصل مع المانحين).

ثالثاً: بناء العلاقات

بناء العلاقات مع المانحين، و ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب بناء العلاقات مع المانحين.

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب	درجة قدرة التجنيد
101	تهتم المؤسسة ببناء ثقة المانحين بمصداقيتها	4.79	96	34.349	0.000	1	عالية
102	تهتم المؤسسة بصورتها المهنية أمام المانحين	4.66	93	24.157	0.000	2	عالية
109	تلتزم المؤسسة بالمشاركة في الأنشطة التي ينظمها مانحيها	4.47	89	15.163	0.000	3	عالية
113	تركز المؤسسة على الاهتمام بمانحيها بهدف تكرار/زيادة تمويلها	4.42	88	14.734	0.000	4	عالية
110	تهتم المؤسسة بالتركيز على الأهداف المشتركة بينها و بين	4.31	86	12.521	0.000	5	عالية

						مانحيها	
عالية	6	0.000	8.249	84	4.18	تظهر المؤسسة نجاحاتها للمانحين	108
عالية	7	0.000	9.726	83	4.13	تدعو المؤسسة مانحيها إلى حضور أنشطتها الرئيسية	106
عالية	8	0.000	7.285	80	3.98	تركز المؤسسة على تقديم طلبات للتمويل طويل الأجل لمانحيها	111
عالية	9	0.000	6.764	79	3.95	تدعو المؤسسة المانحين لزيارة المستفيدين من برامجها/ خدماتها	107
عالية	10	0.000	6.550	75	3.77	تركز المؤسسة على تقديم طلبات للتمويل غير المقيد بنشاطات محددة إلى مانحيها	112
عالية	11	0.000	4.825	75	3.76	تلتزم المؤسسة بنظام شكر وتقدير لمانحيها	105
عالية	12	0.000	5.897	75	3.74	تشارك المؤسسة التقارير الدورية لكافة البرامج/الخدمات مع كافة مانحيها	104
متوسطة	13	0.000	4.305	71	3.55	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مانحيها	100
متوسطة	14	0.753	0.316	61	3.05	تدعو المؤسسة مانحيها للمشاركة في إعداد خططها الاستراتيجية	103
عالية		0.000	12.969	81	4.05	بناء العلاقات مع المانحين	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالنسبة لبناء العلاقات مع المانحين كان بدرجة عالية، حيث أن جميع فقرات هذا المحور كانت بدرجة عالية في تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية ما عدا فقرتين فقط كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوح الوزن النسبي ما بين (61% - 96%)، وتبين النتائج أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي كانت كالتالي:

- 1- الفقرة رقم (101) حيث بلغ الوزن النسبي (96%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تهتم ببناء ثقة المانحين بمصداقيتها).
- 2- الفقرة رقم (102) حيث بلغ الوزن النسبي (93%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تهتم بصورتها المهنية أمام المانحين).

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

- 1- الفقرة رقم (103) حيث بلغ الوزن النسبي (61%)، والقيمة الاحتمالية (0.753) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة لا تدعو مانحيها للمشاركة في إعداد خططها الاستراتيجية).
- 2- الفقرة رقم (100) حيث بلغ الوزن النسبي (71%)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن (المؤسسة تعقد اجتماعات دورية مع مانحيها).

ويلخص الباحث إجابة السؤال الثاني (ما هو مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟) من خلال تحليل نتائج الجدول (7.4 حتى 16.4)، كما يلي:

1. جاء مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدرجة عالية في جميع متغيرات قدرات تجنيد التمويل (الإدارة والتطوير المؤسسي، البحث والتواصل وبناء العلاقات)، كما جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية أيضا في جميع مجالات هذه المتغيرات ما عدا مجال تجنيد التمويل والذي جاء بدرجة متوسطة. أما في مجال بنود هذه المتغيرات فإن المستوى تتوع في الدرجة بين عالي ومتوسط ومنخفض.

2. جاء مستوى قدرات بناء العلاقات في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تهتم بقدرات بناء العلاقات بالدرجة الأولى، تليها قدرات البحث والتواصل وفي التي جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت في المرتبة الثالثة قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، حيث أن المؤسسات الأهلية لديها مناطق ضعف في هذه القدرات.

3. هناك الكثير من بنود مجالات قدرات تجنيد التمويل التي جاء مستواها ما بين منخفض ومتوسط، والتي يمكن تفصيلها بحسب مجالات كل متغير من المتغيرات الثلاثة، كما يلي:

أولاً: قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي

- مجال الحوكمة والقيادة، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (83%)، ما عدا البند التالي والذي جاء بدرجة متوسطة:

- لا تعتمد المؤسسة على (شخص/مجموعة أشخاص) قد يؤدي غيابهم إلى إضعاف المؤسسة.

- مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (75%)، ما عدا البنود التالية والتي جاءت بدرجة متوسطة:

- تلتزم المؤسسة بتقييم الخطة الاستراتيجية.

- تطبق المؤسسة نظام للمتابعة والتقييم في عملها.

- يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات.

- توفر المؤسسة خطة لإدارة المخاطر.

- تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها المؤسسية من خلال جهة خارجية. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

- مجال البرامج وتقديم الخدمات، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (76%)، ما عدا البنود التالية والتي جاءت بدرجة متوسطة:

- تطبق المؤسسة إجراءات موثقة لضمان جودة تنفيذ برامجها/خدماتها.

- يمتلك طاقم المؤسسة مهارات كافية لكتابة التقارير حسب متطلبات المانحين.

- تقوم المؤسسة بتقييم أثر عملها.

- توفر المؤسسة مسوحات أولية (Baseline Survey) قبل البدء بتنفيذ عملها.

- تلتزم المؤسسة بنظام موحد لتقييم برامجها/خدماتها. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً،

مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

- توفر المؤسسة دليل إدارة المشاريع لبرامجها/خدماتها. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً،

مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

- مجال العلاقات الخارجية، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (79%)، ما عدا البنود التالية والتي جاءت بدرجة متوسطة:

- تطبق المؤسسة خطة للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة.

- تشترك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الإقليمية. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- تشترك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الدولية. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

• مجال الإدارة المالية، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (82%)، ما عدا البند التالي والذي جاء بدرجة متوسطة:

- توفر المؤسسة خطط مالية بديلة للحالات الطارئة.

• مجال تجنيد التمويل، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (82%)، ما عدا البنود التالية والتي جاءت بدرجة متوسطة:

- يتم بناء قدرة المؤسسة على استيفاء متطلبات المانحين.
- فريق تجنيد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع باللغة الإنجليزية.
- تحليل المؤسسة واقعها في تجنيد التمويل (نقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر).
- يوجد لدى المؤسسة فريق لتجنيد التمويل.
- تحتوي استراتيجية تجنيد التمويل على خطط تنفيذية سنوية.
- تقوم المؤسسة بتقييم قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة المانحين.
- تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الدعم الخارجي ضمن استراتيجيتها.
- توفر المؤسسة سياسات لتجنيد التمويل.
- تستقطب المؤسسة موظفين ذو خبرات في تجنيد التمويل.
- توفر المؤسسة استراتيجية لتجنيد التمويل بشكل مكتوب. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- تطبق المؤسسة خطة متابعة وتقييم لاستراتيجية تجنيد التمويل. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- يوجد موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجنيد التمويل بشكل مكتوب. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- يوجد لدى المؤسسة برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

- تستعين المؤسسات بخبرات فنية من خارج المؤسسة في عملية تجنيد التمويل. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- يتوفر لدى المؤسسة تمويل طويل الاجل (لا يقل عن 3 سنوات). وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.
- يتوفر لدى المؤسسة تمويل مؤسسي (Core funding).
- تخصص المؤسسة موازنة خاصة لنشاطات تجنيد التمويل. وقد جاء مستوى هذا البند بدرجة منخفضة.

ثانياً: البحث والتواصل

- مجال البحث عن المانحين، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (77%)، ما عدا البند التالي والذي جاء بدرجة متوسطة:
 - تحدد المؤسسة الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ احتياج تمويلي.
 - تقوم المؤسسة بمعرفة من يصنع القرار لدى المانحين.
 - يوجد لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات).
- مجال التواصل مع المانحين، حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (80%)، ما عدا البند التالي والذي جاء بدرجة متوسطة:
 - ترسل المؤسسة نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين.

ثالثاً: بناء العلاقات مع المانحين

- حيث جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية وبوزن نسبي إجمالي للمجال (81%)، ما عدا البنود التالية والتي جاءت بدرجة متوسطة:
 - تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مانحيها.
 - تدعو المؤسسة مانحيها للمشاركة في إعداد خططها الاستراتيجية. وقد جاء هذا البند غير دال إحصائياً، مما يشير إلى إختلاف كبير في قدرات هذا البند لدى المؤسسات.

4.2.4 الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما هي مصادر التمويل الأساسية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

و للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية لنسب التمويل للسنوات (2014- 2016) وذلك بالنسبة لكل مصدر بحسب إجابات المؤسسات الأهلية ضمن أداة الدراسة، والجدول التالية توضح هذه النسب.

جدول رقم (17.4): النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب كافة العينة للسنوات (2014-2016).

العام	قيمة التمويل الكلية (مليون دولار)	تمويل ذاتي	تمويل محلي	تمويل حكومي	تمويل إقليمي	تمويل دولي	المجموع
2014	50.27	%8.2	%4.9	%0.5	%4.7	%81.8	%100
2015	51.59	%7.8	%5.3	%0.6	%4.6	%81.3	%100
2016	44.19	%9.8	%9.5	%0.6	%5.5	%74.6	%100
المتوسط	48.68	%8.6	%6.5	%0.6	%4.9	%79.2	%100

تشير البيانات في الجدول السابق إلى تراجع قيمة التمويل الكلية في العام 2016 بحوالي (13%) مقارنة بمتوسط قيمته في العامين 2014 و 2015، كما تشير البيانات إلى أن التمويل الدولي يشكل (79.2%) من حجم مصادر تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يليه التمويل الذاتي الذي يشكل (8.6%) والتمويل المحلي الذي يشكل (6.5%)، ثم التمويل الإقليمي الذي يشكل (4.9%)، و يأتي التمويل الحكومي في المرتبة الأخيرة ويشكل (0.6%).

ويرى الباحث أن التمويل الخارجي ما زال المصدر الأول من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي تعتمد عليه بشكل كبير، كما أن الدعم المحلي والإقليمي هو ضعيف في تمويل هذه

المؤسسات، أما نسبة التمويل الحكومي فهي تكاد أن تكون غير ملموسة. كما يرى الباحث بأن المؤسسات الأهلية الفلسطينية لا تزال رهن التمويل الخارجي من الدول المانحة والذي يتغير حجمه وفقاً للتغيرات السياسية العالمية والإقليمية والمحلية، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات التوافق مع هذه التغيرات ومع تغيرات أولويات وتوجهات المانحين.

ولمعرفة نسب مصادر تمويل المؤسسات الأهلية بحسب حجم تمويل كل منها، قام الباحث بتحليل ذلك وفقاً للجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4): النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب فئة حجم التمويل للسنوات (2014-2016).

مستوى التمويل	العام	قيمة التمويل الكلية (مليون دولار)	تمويل ذاتي	تمويل محلي	تمويل حكومي	تمويل إقليمي	تمويل دولي	المجموع
أقل من 200 ألف	2014	3.90	19.7%	13.5%	0.9%	0.6%	65.3%	100%
	2015	3.74	13.5%	9.3%	1.0%	3.6%	57.9%	100%
	2016	3.12	12.9%	7.5%	0.5%	5.5%	73.5%	100%
	المتوسط	3.59	15.4%	10.1%	0.8%	3.3%	65.6%	100%
200 ألف - 500 ألف	2014	5.02	10.9%	20.0%	4.3%	20.7%	44.1%	100%
	2015	4.54	11.3%	22.6%	6.1%	19.0%	41.0%	100%
	2016	4.57	16.4%	16.5%	5.4%	16.4%	45.3%	100%
	المتوسط	4.70	12.9%	19.7%	4.3%	18.7%	43.5%	100%
أكثر من 500 ألف	2014	42.12	7.6%	3.1%	0.1%	3.2%	86.0%	100%
	2015	43.31	7.3%	3.7%	0.1%	3.4%	85.5%	100%
	2016	35.72	9.1%	4.6%	0.1%	4.4%	81.8%	100%
	المتوسط	40.38	7.6%	5.2%	0.1%	3.7%	84.4%	100%

تشير البيانات في الجدول السابق إلى تراجع قيمة التمويل بشكل واضح للمؤسسات التي تزيد قيمة تمويلها عن (500 ألف) بحوالي (16%) والمؤسسات التي تقل قيمة تمويلها عن (200 ألف) بحوالي

(18%) في العام 2016 بالنسبة لمتوسط قيمته في العامين 2014 و 2015، أما بخصوص المؤسسات التي قيمة تمويلها ما بين (200 ألف - 500 ألف) فإن قيمة التمويل قلت بحوالي (5%).

كما تشير البيانات إلى أن التمويل الدولي يشكل (84.4%) من مصادر تمويل المؤسسات التي يزيد حجم تمويلها عن (500 ألف) يليها المؤسسات التي يقل حجم تمويلها عن (200 ألف) حيث يشكل (65.5%) وتعتمد المؤسسات التي حجم تمويلها ما بين (200 - 500 ألف) بشكل أقل على التمويل الخارجي حيث يشكل (43.5%) من مصادر تمويلها.

أما التمويل الذاتي فشكل (15.4%) للمؤسسات التي يقل حجم تمويلها عن (200 ألف)، (12.9%) للمؤسسات التي حجم تمويلها ما بين (200 - 500 ألف) و (7.6%) للمؤسسات التي حجم تمويلها أعلى من (500 ألف).

وبخصوص التمويل الإقليمي والمحلي والحكومي فقد شكلت نسبة أكبر من مصادر التمويل للمؤسسات التي حجم تمويلها ما بين (200 - 500 ألف) يليها المؤسسات التي يقل حجم تمويلها عن (200 ألف)، ثم المؤسسات التي حجم تمويلها أعلى من (500 ألف).

ويلخص الباحث نسب مصادر التمويل للمؤسسات الأهلية بحسب حجم تمويلها، كما يلي:

- المؤسسات الأهلية التي حجم تمويلها أكثر من (500 ألف) دولار.
 - هذه المؤسسات هي الأكثر اعتماداً على التمويل الخارجي الدولي والذي يشكل 84.4% من حجم تمويلها، والأقل اعتماداً على التمويل الذاتي الذي يشكل 7.6%، والمحلي ويشكل 5.2% والإقليمي الذي يشكل 3.7%، أما بالنسبة للتمويل الحكومي لهذه المؤسسات فيكاد لا يذكر ويشكل 0.1%.

- المؤسسات الأهلية التي حجم تمويلها ما بين (200 - 500 ألف) دولار.
 - هذه المؤسسات هي الأقل اعتماداً على التمويل الخارجي الدولي والذي يشكل حوالي 43.5% من حجم تمويلها، وهي تعتمد بنسبة أكبر من سابقتها على التمويل الذاتي الذي يشكل 12.9%، والمحلي ويشكل 19.7% والإقليمي الذي يشكل 18.7%، أما بالنسبة للتمويل الحكومي لهذه المؤسسات فهو الأعلى بالنسبة لغيرها ويشكل 4.3% من حجم تمويلها.

• المؤسسات الأهلية التي حجم تمويلها يقل عن (200 ألف) دولار.

- هذه المؤسسات أيضا" تعتمد على التمويل الخارجي الدولي والذي يشكل حوالي 65.6% من حجم تمويلها، وهي تعتمد بنسبة أكبر من سابقتها على التمويل الذاتي الذي يشكل 15.4%، أما المحلي فيشكل 10.1% والإقليمي يشكل 3.3%، أما بالنسبة للتمويل الحكومي لهذه المؤسسات فهو أيضا" ضعيف جدا" ويشكل 0.8% فقط من حجم تمويلها.

ولمعرفة نسب مصادر تمويل المؤسسات الأهلية بحسب مقر عمل كل منها، قام الباحث بتحليل ذلك وفقا" للجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4):النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب فئة مقر العمل للسنوات (2014-2016).

مقر العمل	العام	قيمة التمويل الكلية (مليون دولار)	تمويل ذاتي	تمويل محلي	تمويل حكومي	تمويل إقليمي	تمويل دولي	المجموع
الضفة الغربية	2014	37.23	6.4%	7.1%	0.7%	3.6%	82.2%	100%
	2015	38.39	5.2%	7.1%	0.9%	3.6%	83.2%	100%
	2016	30.59	6.3%	8.4%	0.9%	4.3%	80.1%	100%
	المتوسط	35.40	6.0%	7.5%	0.9%	3.8%	81.9%	100%
القدس	2014	8.05	5.7%	1.9%	0.1%	0.0%	92.3%	100%
	2015	8.30	5.0%	3.0%	0.2%	0.0%	91.7%	100%
	2016	7.13	7.1%	1.9%	0.1%	2.9%	87.9%	100%
	المتوسط	7.83	6.0%	2.3%	0.1%	1.0%	90.6%	100%
قطاع غزة	2014	4.99	13.5%	0.7%	0.0%	9.3%	76.5%	100%
	2015	4.89	16.5%	1.6%	0.0%	9.8%	70.4%	100%
	2016	6.47	17.9%	1.8%	0.1%	9.0%	71.2%	100%
	المتوسط	5.45	16.0%	1.4%	0.0%	9.4%	72.7%	100%

تشير البيانات في الجدول السابق إلى تراجع حجم التمويل الكلية في العام 2016 بحوالي (19%) مقارنة بمتوسط قيمته في العامين 2014 و 2015 للمؤسسات في الضفة الغربية وبحوالي (13%) في القدس، وزيادة بحوالي (30%) للمؤسسات في غزة.

ويرى الباحث أن التمويل الدولي يشكل أعلى مصادر التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في جميع المناطق الجغرافية مع تفاوته بينها فهو الأعلى بالنسبة للمؤسسات في القدس تليها الضفة الغربية ومن ثم قطاع غزة. أما التمويل الذاتي فقد شكل (6%) للمؤسسات في كل من الضفة الغربية والقدس و(16%) للمؤسسات في غزة.

فيما شكل التمويل الإقليمي (9.4%) من مصادر تمويل المؤسسات في غزة و(3.8%) للمؤسسات في الضفة الغربية و(0.1%) للمؤسسات في القدس. كما شكل التمويل المحلي (7.5%) من مصادر التمويل للمؤسسات في الضفة الغربية، (2.3%) للمؤسسات في القدس و(1.4%) للمؤسسات في غزة، ويأتي التمويل الحكومي في المرتبة الأخيرة حيث يشكل أقل من 1% للمؤسسات في الضفة الغربية والقدس ولم يتوفر في قطاع غزة.

ولمعرفة ما هي أهم الجهات التمويلية التي قدمت التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

قام الباحث بجدد قائمة أهم الممولين بحسب ما جاء في إجابات كل مؤسسة في أداة الدراسة، ومن ثم قام الباحث بفرزها حسب مصادرها وتصنيفها إلى (جهات دولية، جهات إقليمية، جهات محلية وجهات حكومية). والجدول التالي يعرض أهم الجهات المانحة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الأعوام (2014-2016).

جدول رقم (20.4): أهم الجهات المانحة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الأعوام (2014-2016).

الجهات الدولية		
ميرسي كور (Mercy Corp) مؤسسة انقاذ الطفل (Save The Children) الاتحاد الدولي لتنظيم الاسرة وكالة غوث اللاجئين (UNRWA) سيدا (SIDA) مجلس التعاون الالمانى هيئة الأمم المتحدة للمرأة- (UN Women)	مؤسسة اوكسفام (OXFAM) الندوة العالمية للشباب الاسلامي مؤسسة امرأة للمرأة السويدية مؤسسة جيد اليابان السفارة الصينية لدى دولة فلسطين The Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD) كاريتاس فرنسا (Caritas)	مكتب الممثلة النرويجية. مؤسسة الاغاثة الاسلامية (IR) خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS) سكرتاريا حقوق الانسان والقانون الدولي. صندوق الاستجابة الانسانية ميدكو انترناشونال البرنامج الانمائى للأمم المتحدة

المؤسسة السويدية للاغاثة الفردية مؤسسة الباز الاسبانية IREX الحكومة الفرنسية الوكالة الفرنسية للتنمية التعاون الإسباني الممثلة الهولندية	الحكومة الدنماركية بلدية ليماي الفرنسية مؤسسة MEPI الامريكية الحكومة الماليزية النداء الفلسطيني الموحد (UPA) مؤسسة وafa الدولية للتنمية وبناء القدرات مؤسسة الأديوكيد مركز جنيف	(UNDP) مكتب ممثلة إيرلندا (Irish Aid) المساعدات الشعبية النرويجية صندوق الأوبك للتنمية الدولية - أوفيد البنك الدولي (WB) الوكالة الامريكية للتنمي الدولية (USAID) مؤسسة دروسوس السويسرية الاتحاد الاورويي (EU) مؤسسة أنيرا (ANERA) الاعاثة السويسرية
الجهات الحكومية	الجهات المحلية	الجهات الإقليمية
وزارة الثقافة الفلسطينية وزارة شؤون القدس	مركز تطوير المؤسسات الأهلية (NDC) مؤسسه التعاون بنك فلسطين مجموعة الاتصالات الفلسطينية لجنة الإنتخابات المركزية صندوق الإستثمار الفلسطيني جامعة القدس	هيئة الهلال الاحمر الاماراتي. الصندوق العربي للانماء الاقتصادي والاجتماعي منظمة العون الاسلامي المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في افريقيا بنك التنمية الاسلامي البنك الاسلامي للتنمية - جدة

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى التوصيات.

2.5 ملخص نتائج الدراسة

من خلال تحليل نتائج الدراسة حول قدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثرها على حجم تمويلها، وبالإضافة إلى تحليل مصادر تجنيد التمويل وحجمها. يرى الباحث بأنه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، وفقاً لما يلي:

أولاً. هناك أثر واضح لقدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية على حجم تمويلها، حيث أثبتت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى قدرات تجنيد التمويل كان حجم التمويل أعلى في المؤسسات الأهلية. كما بينت النتائج من خلال تحليل ومقارنة الفروق في قدرات تجنيد التمويل بين المؤسسات الأهلية وحجم التمويل أن الفروق كانت لصالح تلك المؤسسات التي كان لديها مستوى قدرات أعلى.

ثانياً. هناك أثر واضح لكل متغير من متغيرات الدراسة (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل وقدرات بناء العلاقات) على حجم تمويل المؤسسات الأهلية، حيث بينت الدراسة أن على المؤسسات الأهلية بناء قدراتها في تجنيد التمويل وتطويرها بشكل شمولي بحيث يشمل متغيرات الدراسة الثلاثة.

ثالثاً. إن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كان عالياً، واحتلت المرتبة الأولى قدرات بناء العلاقات، ثم جاءت في المرتبة الثانية قدرات البحث والتواصل، وحلت في المرتبة

الثالثة قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي. حيث تبين أن مستوى هذه القدرات كان بدرجة عالية في معظم مجالات متغيرات الدراسة (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل وقدرات بناء العلاقات مع المانحين)، ما عدا في مجال تجنيد التمويل ضمن قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي حيث كان المستوى بدرجة متوسطة.

رابعاً". ما زالت المؤسسات الأهلية تعتمد على التمويل الدولي (الخارجي) كمصدر رئيسي أول للتمويل حيث يشكل (79.2%) من مصادر تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يليه التمويل الذاتي الذي يشكل (8.6%) والتمويل المحلي الذي يشكل (6.5%)، ثم التمويل الإقليمي الذي يشكل (4.9%)، ويأتي التمويل الحكومي في المرتبة الأخيرة ويشكل (0.6%).

خامساً". تذبذب حجم التمويل وتراجعته في العام 2016 بحوالي (13%) مقارنة بمتوسط حجمه في العامين 2014 و 2015، بواقع (19%) في الضفة الغربية و (13%) في القدس، فيما إزداد بحوالي (30%) في قطاع غزة.

سادساً". ما زالت العديد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية لا تسعى لتقليل الإعتماد على الدعم الخارجي، ولا يتوفر لديها التمويل طويل الأجل والتمويل المؤسسي.

سابعاً". في مجال تجنيد التمويل تبين أن العديد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية لديها ضعف في توفير إستراتيجيات وسياسات لتجنيد التمويل، خطط تنفيذية، خطة متابعة وتقييم، وموازنة مخصصة لنشاطات تجنيد التمويل. كما أن لديها ضعف في تقييم واقعها في تجنيد التمويل، تحليل بيئتها التمويلية وتحليل المتغيرات في بيئة التمويل. أما في مجال الموارد البشرية فالعديد من المؤسسات تعاني من ضعف في استقطاب وتوفير موظفين ذو خبرة في مجال تجنيد التمويل، توفير برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل، ولا تستعين بخبرات من خارج المؤسسة في هذا المجال.

سابعاً". كما أن هناك مناطق ضعف في قدرات العديد من المؤسسات الأهلية في عدد كبير من بنود مجالات متغيرات الدراسة، والتي جاءت بدرجة متوسطة، وفي عدد من البنود التي كان هناك إختلافات كبيرة بين قدرات المؤسسات الأهلية فيها. حيث تمثل ضعف القدرات في البنود التالية:

- عدم الإعتماد على (شخص/مجموعة أشخاص) والذي قد يؤدي غيابه/هم إلى إضعاف المؤسسة.
- توفير خطة لإدارة المخاطر وخطط مالية بديلة للحالات الطارئة.

- تطبيق إجراءات موثقة لضمان جودة تنفيذ البرامج والخدمات، وعدم توفير دليل إدارة المشاريع لها.
- توفير نظام لإدارة مصادر المعلومات وضعف المهارات في كتابة التقارير.
- الالتزام بتقييم الخطة الاستراتيجية، تطبيق نظام للمتابعة والتقييم، تقييم القدرات المؤسسية من خلال جهة خارجية وعدم الالتزام بتقييم أثر عمل المؤسسة.
- تطبيق خطة للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة وعدم الإشتراك في عضوية الشبكات/التحالفات الإقليمية والدولية.
- تحديد الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ احتياج تمويلي ومعرفة من يصنع القرار لدى المانحين.
- توفير نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات).
- إرسال نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين، عقد إجتماعات دورية معهم ودعوتهم للمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية.

3.5 مناقشة نتائج الدراسة

أولاً". أثر قدرات تجنيد التمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر عالي لقدرات تجنيد التمويل على حجم تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث بينت الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى هذه القدرات كان حجم التمويل أعلى، وهذا يتوافق مع دراسة (الجراوي، 2012) في أن المؤسسات الأهلية عليها أن تبني وتطور قدراتها لتزيد أو تحافظ على حجم تمويلها.

كما أشارت النتائج الى وجود فروق في متوسطات حجم التمويل تعزى لمتغيرات الدراسة (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل، وقدرات بناء العلاقات)، حيث أشارت النتائج إلى تفاوت هذه القدرات ما بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ويتوافق ذلك مع دراسة (كوسانتيني وآخرون، 2015) من حيث تحليل واقع هذه المؤسسات حسب فئاتها. حيث كان حجم التمويل أعلى لدى المؤسسات التي كانت قدراتها أعلى.

كما تميزت الدراسة عن مثيلاتها أنها تناولت موضوع تجنيد التمويل بشكل شمولي، فالدراسة شملت قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي والذي اهتم بالبناء المؤسسي وتقوية العوامل الذاتية في هذه

المؤسسات ضمن ستة مجالات تشمل البناء المؤسسي، كما شملت قدرات البحث والتواصل التي اهتمت بتحديد المانحين المحتملين والرئيسيين وتحديد أنسب الطرق للتواصل معهم، وأخيراً " شملت قدرات بناء العلاقات التي اهتمت بمفهوم (هرم المانحين) وتحويل المانحين غير المحتملين الى مانحين والمانحين إلى مانحين متكررين ومن ثم إلمانحين رئيسيين للمؤسسة.

ويفسر الباحث ذلك أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مدار سنوات عملها قامت بتطوير قدراتها وذلك لمواكبة التغيرات في البيئة السياسية والإجتماعية والإقتصادية من جهة وفي بيئة التمويل من جهة أخرى. كما أن هذه المؤسسات كان عليها تطوير قدراتها وذلك لزيادة فرصها في الحصول على التمويل وعلى الإستيفاء بمتطلبات ذلك التمويل عند التنفيذ.

ثانياً. مستوى قدرات تجنيد التمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

أظهرت الدراسة أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية كان بدرجة عالية في جميع متغيرات قدرات تجنيد التمويل (الإدارة والتطوير المؤسسي، البحث والتواصل وبناء العلاقات)، كما جاء مستوى هذه القدرات بدرجة عالية أيضاً في جميع مجالات هذه المتغيرات ما عدا مجال تجنيد التمويل والذي جاء بدرجة متوسطة. أما في بنود مجالات هذه المتغيرات فان المستوى تنوع في الدرجة بين عالي ومتوسط ومنخفض.

ويرى الباحث بأن مستوى القدرات العالي لهذه المؤسسات يعود إلى إستمرارها في بناء قدرتها للإستجابة للتغيرات والتحديات في البيئة التي تعمل بها، كما يعود إلى الإستجابة لمتطلبات المانحين الدوليين الذين يفرضون متطلبات جديدة بشكل مستمر، وإلى التنافس فيما بينها على التمويل، وهذا يتوافق مع جميع الدراسات السابقة.

كما يرى الباحث أن التفاوت في مستوى القدرات بين المؤسسات الأهلية يرتبط بمدى إهتمام المؤسسات بتقييم قدراتها وتطوير نقاط ضعفها، حيث أن المؤسسات التي إهتمت ببناء وتطوير قدراتها رفعت من مستوى قدراتها وبالتالي زادت من فرصها التمويلية، ومن ثم حصلت على حجم تمويل أعلى من غيرها، الأمر الذي مكنها من الإستمرار في بناء قدراتها وزيادة فرصها. وهذا يتوافق مع دراسة (شرف، 2005).

كما أظهرت الدراسة أن مستوى قدرات بناء العلاقات جاءت الأعلى وفي المرتبة الأولى وهذا يدل على أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية تهتم بقدرات بناء العلاقات بالدرجة الأولى، تليها قدرات البحث والتواصل وفي التي جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت في المرتبة الثالثة قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، حيث أن المؤسسات الأهلية لديها مناطق ضعف في هذه القدرات.

ويفسر الباحث ذلك على أن المؤسسات الأهلية تهتم بالدرجة الأولى بقدرات بناء العلاقات، وذلك بحسب بيئة التمويل التي تتأثر فيها فرص الحصول على التمويل من المانحين بالعلاقات والإرتباطات السياسية والحزبية، بالإضافة إلى طبيعة ومجال عمل المؤسسات الأهلية وتناسبها مع أجندات وتوجهات المانحين، وهذا يندرج ضمن إستراتيجية الإستحواذ في تجنيد التمويل.

كما يرى الباحث أن المؤسسات الأهلية تهتم بالبحث عن المانحين الجدد والتواصل معهم، وذلك لما تفرضه التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية في بيئة المانحين، بالإضافة الى التغيرات في توجهاتهم وأولياتهم مما يفرض على هذه المؤسسات البحث المستمر عن مانحين جدد والتواصل معهم، وهذا يندرج ضمن إستراتيجية الإستقطاب في تجنيد التمويل.

كما يفسر الباحث أن ما متطلبات المانحين المتزايدة على المؤسسات الأهلية تدفعهم للإهتمام بقدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، حتى وإن كان بشكل محدود. الأمر الذي يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة المهنية، وبالتالي زيادة فرصها في الحصول على تمويل جدد أو زيادة تمويل قائم.

ثالثاً. مصادر تجنيد التمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

أظهرت الدراسة أن التمويل الدولي شكل (79.2%) من مصادر تمويلها، وبالرغم من المدة الزمنية إلا أن هذه النتيجة مقاربة مع نتيجة دراسة (ديفوير و ترتير، 2009)، وهذا يدل على أن المؤسسات الأهلية في جميع المناطق ما زالت تعتمد على التمويل الخارجي كمصدر أساسي في تمويلها وهذا ما أشارت إليه دراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015).

ويرى الباحث بأنه بالرغم من اعتماد هذه المؤسسات على التمويل الخارجي بسبب ضعف توفر الدعم المحلي والحكومي وتراجع قيمة التمويل الإقليمي، إلا أنه ساهم بشكل كبير في رفع مستوى قدرات المؤسسات الأهلية، وهذا ينسجم مع نتائج دراسة (جرار و أبو البها، 2012).

كما أظهرت الدراسة أن التمويل الذاتي يشكل (8.6%)، ويشكل التمويل المحلي (6.5%) والتمويل الإقليمي (4.9%) فيما يشكل التمويل الحكومي (0.6%). ويرى الباحث أن معظم المؤسسات الأهلية ما زالت غير قادرة على تحقيق مشاريع أو أنشطة مدرة للدخل، ويعود ذلك إلى القيود على عملها وإلى البيئة الاقتصادية الصعبة في مناطق عملها، الأمر الذي يفسر ضعف التمويل المحلي أيضا.

كما يرى الباحث أن ضعف وتراجع التمويل الإقليمي يعود إلى التغيرات السياسية في المنطقة العربية وإلى القيود المفروضة على تحويل الدعم المالي من الدول العربية. أما بخصوص التمويل الحكومي فيرى الباحث أنه ما زال ضعيفا ولا يمثل إلترام الحكومة تجاه المؤسسات الأهلية.

كما أشارت الدراسة إلى تراجع قيمة التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في العام 2016 بحوالي (13%) عن السنوات 2014 و 2015، حيث تراجعت قيمة التمويل في كل من الضفة الغربية والقدس، حيث يرى الباحث أن السبب يعود إلى تراجع قيمة التمويل الدولي و تحوله إلى مناطق أخرى في المنطقة العربية. فيما إزدادت قيمة التمويل في العام 2016 في قطاع غزة بحوالي (30%)، ويفسر الباحث هذه الزيادة إلى زيادة إهتمام المانحين بقطاع غزة لما يعانيه من إزداد في الإحتياجات بسبب الحصار.

وأظهرت الدراسة أن المؤسسات الأهلية التي يزيد حجم تمويلها عن (500 ألف) دولار هي الأكثر إعتماداً على التمويل الخارجي الدولي والأقل إعتماداً على التمويل الذاتي الذي يشكل 7.6%. ويرى الباحث أن حجم التمويل العالي يتوفر بشكل رئيسي من التمويل الخارجي وأن هذه المؤسسات لا يمكنها تعويض ذلك بالتمويل الذاتي في مدة زمنية قصيرة.

أما المؤسسات الأهلية التي حجم تمويلها ما بين (200 - 500 ألف) دولار فكانت هي الأقل إعتماداً على التمويل الخارجي الدولي وهي تعتمد بنسبة أكبر من سابقتها على التمويل الذاتي، المحلي والإقليمي. ويرى الباحث أن هذه المؤسسات تركز في مجال عملها على تقديم الخدمات مثل الجمعيات الخيرية، حيث أن فرصها في تجنيد التمويل الخارجي أقل بحسب أولويات المانحين.

كما أشارت الدراسة أن المؤسسات الأهلية التي يقل حجم تمويلها عن (200 ألف) دولاراً، تعتمد أيضاً على التمويل الخارجي الدولي، كما أنها تعتمد بنسبة أكبر من سابقتها على التمويل الذاتي والمحلي. ويرى الباحث أن هذه المؤسسات تتمثل فرصها في تجنيد التمويل من المؤسسات الأهلية الوسيطة في دعم التمويل ومن التبرعات المحلية.

رابعاً". مناطق ضعف قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

بالرغم من أن نتائج الدراسة أظهرت أن مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية كانت بدرجة عالية، إلا أن الدراسة بينت أن أقل مستوى لهذه القدرات تمثل في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، مجال تجنيد التمويل ثم مجال البرامج وتقديم الخدمات.

حيث أظهرت الدراسة مناطق ضعف في العديد من بنود مجالات هذه القدرات، وإلى إختلافات كبيرة بين قدرات المؤسسات الأهلية للعديد من البنود أيضاً". حيث اعتبر الباحث أن هذه البنود تشكل مناطق ضعف قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً. قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي

- قدرات الحوكمة والقيادة: حيث كان هناك ضعف في عدم اعتماد المؤسسات على شخص أو مجموعة أشخاص والذي قد يؤدي غيابهم إلى إضعاف المؤسسة. وتتوافق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (شيخ علي 2008) التي تنظر إلى أن الحوكمة لدى المؤسسات الأهلية ضعيفة، وأنها يسودها إنعدام القيادة الديمقراطية التشاركية (سيادة نمط النخبوية).

- قدرات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي: حيث ظهر ضعف المؤسسات الأهلية في موضوع التقييم (تطبيق نظام متابعة وتقييم، تقييم الخطة الإستراتيجية وتقييم القدرات المؤسسية من جهة خارجية)، كما ظهر هناك ضعف في توفير نظام لإدارة المعلومات وخطة لإدارة المخاطر. ويرى الباحث أن عملية تطوير القدرات بحاجة إلى تقييم دوري وإلى نظام إدارة للمعلومات لما لهما من علاقة في نهج بناء القدرات والتعلم الذي من المفترض أن تنتهجه هذه المؤسسات، كما أن التغيرات في بيئة العمل تتطلب وجود خطة لإدارة المخاطر.

- قدرات البرامج وتقديم الخدمات: حيث تبين أن نقاط الضعف تمثلت في عدم الإلتزام بنظام موحد للتقييم في برامج وخدمات المؤسسات، عدم توفير مسوحات أولية وعدم تقييم أثر العمل. بالإضافة إلى عدم توفير دليل لإدارة المشاريع، مهارات كافية لكتابة التقارير وعدم تطبيق إجراءات موثقة لضمان جودة التنفيذ.

ويرى الباحث أن هناك ضعف واضح في موضوع التقييم في هذه المؤسسات وفقا لهذا البند والبند السابق. وبسبب ضعف المؤسسات الأهلية في موضوع التقييم وخصوصا "تقييم الأثر"، فإن هذه المؤسسات لا تظهر إستجابتها للأولويات الوطنية وإحتياجات المستفيدين. حيث أشارت دراسة (أبو حماد، 2011) أن خدمات وبرامج هذه المؤسسات لا تتماشى مع الأولويات التنموية الوطنية ودراسة (كوستانتيني وآخرون، 2015) في أنها ضعيفة من ناحية الإستجابة لإحتياجات الفئات المستفيدة.

- قدرات العلاقات الخارجية: حيث ظهر ضعف المؤسسات في تطبيق خطط للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة و في الإشتراك في عضوية الشبكات/ التحالفات الإقليمية والدولية. وهذا يتوافق مع دراسة (شيخ علي، 2008) التي اشارت أيضا الى ضعف التنسيق والتشبيك بين هذه المؤسسات.

- قدرات الإدارة المالية: حيث تمثل الضعف في توفير خطط مالية بديلة للحالات الطارئة وهي جزء من خطة إدارة المخاطر التي ظهر ضعف المؤسسات في توفيرها. حيث أن التغيرات في بيئة العمل تتطلب وجود خطة لإدارة المخاطر، وذلك لأهميتها في موضوع تجنيد التمويل. حيث أن دراسة (شرف، 2005) أشارت إلى أهمية العلاقة بين الإدارة المالية وبين تمويل المؤسسات الأهلية.

- قدرات تجنيد التمويل: حيث تمثل الضعف في عدم توفير (إستراتيجية لتجنيد التمويل، خطط تنفيذية سنوية، خطة متابعة وتقييم وموازنة خاصة لنشاطات تجنيد التمويل)، كما أن هذه المؤسسات لا تسعى إلى تقليل الإعتماد على الدعم الخارجي، ولا يتوفر لدى معظمها تمويل طويل الاجل. وهذا يتطابق مع نتائج دراسة (الجرجاي، 2012). كما أشارت النتائج أن أغلب هذه المؤسسات لا يوجد لديها موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجنيد التمويل، لا تستقطب موظفين ذو خبرات في هذا المجال، لا تستعين بخبرات فنية من خارج المؤسسة، و أنها لا توفر برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل، وهذا ما خرجت به توصيات دراسة (الجرجاي، 2012).

ثانياً. قدرات البحث والتواصل

حيث تمثل الضعف في تحديد الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ احتياج تمويلي ومعرفة من يصنع القرار لدى المانح. إضافة إلى الضعف في توفير نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة

بيانات) وإرسال نشرات دورية عن عمل المؤسسة إلى المانحين. ويرى الباحث أهمية ذلك في رفع كفاءة عملية تجنيد التمويل وتحديد المجالات التي يمكن توفير الدعم لها بحسب كل مانح.

ثالثاً. قدرات بناء العلاقات

وتمثل الضعف في عقد الاجتماعات الدورية مع المانحين ومشاركتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية. ويرى الباحث أهمية ذلك في ضرورة مشاركة المانحين في رسم التوجهات والأولويات، الأمر الذي من شأنه تعزيز العلاقة مع المانحين.

4.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي بما يلي:

1. أن تنتظر المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى مفهوم قدرات تجنيد التمويل بشكل شمولي وفقاً لبنود مجالات المتغيرات (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل وقدرات بناء العلاقات) لما لها أثر واضح على حجم تمويلها وتعزيز فرصها التمويلية.
2. أن تسعى إلى تقليل الاعتماد على التمويل الخارجي (الدولي) وزيادة إهتمامها بالتمويل الذاتي، وتوفير التمويل طويل الأجل والتمويل المؤسسي، لأثر ذلك على استدامتها بسبب تذبذب التمويل الخارجي وارتباطه بالتغيرات السياسية. ولما يفرضه التمويل الخارجي من أجندة لا تتوافق مع الخطط الوطنية ولا تتسجم مع إحتياجات الفئات المستهدفة.
3. أن تنتظر المؤسسات الأهلية إلى أن الغاية من تجنيد التمويل هي تحقيق رسالة ومهمة المؤسسة وفقاً لإحتياجات فئاتها المستهدفة، وأن تبتعد عن التنافس السلبي بينها. على أن تقوم بتطوير برامجها وخدماتها وفقاً لتقييم أثر عملها.
4. أن تهتم المؤسسات الأهلية بتطوير قدراتها في تجنيد التمويل بشكل دوري، وذلك بالاعتماد على التقييم الذاتي والتقييم من جهة خارجية ذات مصداقية.

5. أن تستمر المؤسسات الأهلية في بناء قدراتها للإستجابة للتغيرات والتحديات في بيئتها التمويلية من خلال دراستها وتحليلها ومن خلال الإطلاع الدوري على الدراسات والتقارير التي تهتم بموضوع تجنيد التمويل.

كما يوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات الأهلية ببناء وتطوير قدراتها في تجنيد التمويل في القضايا التالية:

1. تعزيز مبادئ الحوكمة والقيادة الديمقراطية التشاركية، والإبتعاد عن الإعتماد على شخص أو مجموعة أشخاص والذي قد يؤدي غيابهم الى إضعاف المؤسسة.

2. التركيز على بناء القدرات في المتابعة والتقييم وتوفير نظام لذلك على مستوى المؤسسة (تقييم الخطة الإستراتيجية وتقييم أثر عمل المؤسسة) وعلى مستوى المشاريع والبرامج والخدمات (توفير دليل لإدارة المشاريع وتطبيق إجراءات موثقة لضمان جودة التنفيذ).

3. اعتماد نهج بناء القدرات والتعلم وتوفير نظام لإدارة المعلومات.

4. تطبيق خطط للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة والإشتراك في عضوية الشبكات/التحالفات الإقليمية والدولية.

5. تطوير قدرات تجنيد التمويل من خلال توفير (إستراتيجية لتجنيد التمويل، خطط تنفيذية سنوية، خطة متابعة وتقييم وموازنة خاصة لنشاطات تجنيد التمويل)، وتوفير موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجنيد التمويل، استقطب موظفين ذو خبرات في هذا المجال، الإستعانة بخبرات فنية من خارج المؤسسة، وتوفير برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل.

6. تطوير قدرات البحث والتواصل من خلال تحديد الجهات المانحة المحتملة لكل إحتياج تمويلي ودراسة متطلباتهم وأولوياتهم، ومعرفة من يصنع القرار لديهم. وتوفير نظام لجمع المعلومات عن المانحين وتزويدهم بنشرات دورية عن عمل المؤسسة.

7. تعزيز العلاقة مع المانحين من خلال عقد الإجتماعات الدورية معهم ومشاركتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية وفي رسم التوجهات والأولويات.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو حماد، ن. (2011): التمويل الأهلي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو عمرو، ز. (1955): المجتمع المدني و التحول الديمقراطي في فلسطين، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية- مواطن، رام الله، فلسطين.
- أبو رمضان، م. (2006): نظرة تحليلية للعمل الأهلي منذ عام 1994 في قطاع غزة بعد الانسحاب، دراسة تقييمية للواقع ورؤية مستقبلية، رسالة ماجستير، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- الأسكوا (2003): مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين: نحو مدونة سلوك اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- الاسكوا، نيويورك، الأمم المتحدة، 2003.
- أريج (2012): قياس و تطوير رأس المال الإجتماعي لدى مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع الديمقراطية و الحوكمة، معهد الابحاث التطبيقية، القدس.
- أمان (2013): مشاركة المجتمع المدني للأطراف الرسمية في تطبيق اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، في فلسطين نموذجا"، الإئتلاف من أجل النزاهة و المسائلة.
- بشارة، ع. (2000): المجتمع المدني- دراسة نقدية (مع إشارة إلى المجتمع المدني العربي)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الثانية.
- بيسان (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.
- تطوير (2014): الإطار الإستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الاهلية الفلسطينية 2013-2017، الطبعة الثانية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، الرام، فلسطين.
- تطوير (2013): مشاركة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في عمليات التخطيط القطاعي والوطني، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، الرام، فلسطين.
- تطوير (2010): مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والقطاع الخاص- فرص التعاون والشاركة، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، الرام، فلسطين.

- جرار، ذياب و أبو بهاء، سائد، واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية: الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الاثر، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2012.
- الجرجاوي، ط. (2012): أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ديفوير، ج. وترتير، ع. (2009): تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية و قطاع غزة خلال الفترة (1999 – 2008م)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس) ومركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- كوستانتيني، ج. وإسطفان، س. وماهر، ع. (2015): دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين - تحديث، الإتحاد الأوروبي.
- كوستانتيني، ج. وإسطفان، س. وماهر، ع. (2011): دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين، الإتحاد الأوروبي.
- سابيل، ز. (2008): فعالية التمويل و الإعتماد على الذات في مناطق الصراع: دراسة حول تدابير الممولين وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية الفلسطينية في مرحلة ما بعد أوسلو، رسالة ماجستير، جامعة جلاسكو، بريطانيا.
- شرف، ج. (2005): أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- شيخ علي، ن. (2008): دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ماس (2008): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2007، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- ماس (2001): علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- معهد السياسات العامة (2009): أوراق تقييم رصد بعنوان: واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- مواطن (1997): النظام السياسي الفلسطيني بعد أوسلو، مواطن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، الطبعة الثانية، رام الله، فلسطين.
- وئام (2007): المجتمع المدني و الديمقراطية، مركز وئام الفلسطيني، بيت لحم، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Bruty, B. (2008): Introduction to fundraising, Course Pack, United Kingdom.
- FHI360 (2011): Fundraising and Marketing for CSOs, A Resource Guide for Civil Society Organizations, FHI Development 360 Botswana, USA.
- Hammami, R. (2000): Palestinian NGO's Since Oslo: From NGO Politics to Social movement? Middle East Report. No. 214, Critiquing NGOs: Assessing the Last Decade, Spring, 2000, Middle East Research and Information Project.
- IDRC (2010): Resource Mobilization- A practical guide for research and community based organization, Venture for Fundraising, International Development Research Centre, Canada.
- Kanbur, R. (2003): The economics of International Aid, Thesis, Cornell University, New York, USA.
- Mehta, A. (2010): Fundraising for Success, A Guide for Small and Diaspora NGOs, INTRAC, UK.
- Meltzer, G. (2011): Fundraising, A Partnership between Board and Staff, First Nonprofit Foundation, Chicago, USA.
- Norton, M. (2009): The Worldwide Fundraiser's Handbook, Directory of Social Change, Third edition, Liverpool, UK.
- Radbourne, J. (2000): Fundraising and philanthropy- engaging research and practice, working paper no. PONC91, Queensland University of Technology, Australia.
- TACSO (2011): Fundraising and Accessing EU Funds, Technical Assistance for Civil Society Organizations, Romania.
- WANGO (2004): Code of Ethics and Conducts for NGOs, The World Association of Non-Governmental Organizations, Washington D.C, USA.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
معهد التنمية المستدامة
برنامج الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية
السيدات/ السادة المؤسسات الأهلية الفلسطينية المحترمين.

الموضوع: المشاركة في تعبئة الاستبانة .

أرجو أن تكون أموركم بأفضل حال ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثرها على تمويلها " وبإشراف الدكتور عبد الوهاب الصباغ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "بناء المؤسسات والتنمية البشرية" ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت هذه الإستبانة لمعرفة مستوى قدرات تجنيد التمويل للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ومصادر التمويل الأساسية.

آملين تعاونكم واهتمامكم بما يعكس مواقفكم واتجاهاتكم حول فقراتها بكل دقة، علماً بأن المعلومات الواردة سرية وستكون لأغراض البحث العلمي ولن تستخدم في أية أغراض أخرى .

في حال وجود أية استفسارات لديكم، يرجى التواصل مع الباحث:
نضال جبارين

nj.icud@gmail.com

0597183003

0569300897

أولاً: بيانات عن المؤسسة:-

الرقم	المتغير	القياس
1.	اسم المؤسسة	
2.	عنوان مقر المؤسسة	
3.	سنة تأسيس المؤسسة	
4.	سنة تسجيل المؤسسة	
5.	قطاع/ مجال عمل المؤسسة	
6.	المناطق الجغرافية التي تغطيها برامج/ خدمات المؤسسة	☐ الضفة الغربية ☐ القدس ☐ غزة ☐ منطقة جغرافية معينة ، حدد ذلك
7.	موازنة المؤسسة للعام 2017	
8.	عدد الموظفين في المؤسسة	
9.	عدد أفراد طاقم تجنيد التمويل	
10.	عدد المتطوعين	

ثانياً: بيانات عن مصادر تمويل المؤسسة:-

المصدر	القيمة بالدولار		
	2016	2015	2014
تمويل ذاتي			
تمويل محلي (أفراد وقطاع خاص)			
تمويل محلي حكومي			
تمويل خارجي إقليمي (الدول العربية)			
تمويل خارجي دولي			
المجموع			

ثالثاً: بيانات عن الجهات التمويلية للمؤسسة:-

ما هي أهم الجهات التمويلية للمؤسسة في الاعوام 2014-2016	
اسم الممول	قيمة التمويل

رابعاً: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة في المربع الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم :-

الرقم	الفقرة	المقياس
أولاً: الإدارة و التطوير المؤسسي		
	أ. الحوكمة و القيادة	أبداً نادراً أحياناً غالباً دائماً
1	تلتزم المؤسسة بقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000	
2	تتبنى المؤسسة الموائيق الدولية الخاصة بمجال عملها	
3	توضح المؤسسة مهمتها الأساسية في مجال عملها للجهات المختلفة	
4	تلتزم المؤسسة بأهدافها في جميع مجالات عملها	
5	تطبق المؤسسة آليات لضمان نمط المشاركة في قيادة المؤسسة	
6	تعزز المؤسسة مشاركة الجهات ذوي العلاقة في مجال عملها	
7	ينخرط أعضاء مجلس الإدارة في عمل المؤسسة	
8	لا تعتمد المؤسسة على (شخص/مجموعة أشخاص) قد يؤدي غيابهم الى إضعاف المؤسسة	
9	تعزز المؤسسة مشاركة الهيئة العامة في أنشطتها	
10	تلتزم المؤسسة بإجراءات موثقة لضمان نزاهتها	
11	ينظر المجتمع بإيجابية لعمل المؤسسة	

الرقم	الفقرة	المقياس				
	ب. الإدارة و التخطيط الإستراتيجي	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
12	توفر المؤسسة إجراءات إدارية مخصصة لمجال عملها					
13	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات لمستوياتها الإدارية					
14	تعزز المؤسسة نهج بناء القدرات في مجال عملها					
15	تعمل المؤسسة على ضمان مشاركة الموظفين في تطوير عملها					
16	توفر المؤسسة خطة لتطوير قدرات الموظفين					
17	تلتزم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها					
18	تطبق المؤسسة نظام للمتابعة والتقييم في عملها					
19	توفر المؤسسة خطة إستراتيجية لعملها					
20	تلتزم المؤسسة بتقييم الخطة الاستراتيجية					
21	تتوافق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع الخطط التنموية للسلطة الفلسطينية					
22	يوجد لدى المؤسسة نظام موثق للأرشفة					
23	يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة مصادر المعلومات					
24	توفر المؤسسة خطة لإدارة المخاطر					
25	تقوم المؤسسة بتقييم قدراتها المؤسسية من خلال جهة خارجية					
26	تمتلك المؤسسة مرونة في أنظمتها تتلائم مع زيادة/تقليص حجم تمويلها					
	ج. البرامج و تقديم الخدمات	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
27	تعزز المؤسسة زيادة تخصصها في مجال برامجها وخدماتها					
28	تعزز المؤسسة ميزتها التنافسية في مجال عملها بالمقارنة مع المؤسسات الشبيهة					
29	توفر المؤسسة دليل إدارة المشاريع لبرامجها/خدماتها					
30	تلتزم المؤسسة بنظام موحد لتقييم برامجها/خدماتها					

الرقم	الفقرة	المقياس				
31	تطبق المؤسسة إجراءات موثقة لضمان جودة تنفيذ برامجها/خدماتها					
32	تستجيب برامج/خدمات المؤسسة لإحتياجات الفئات المستهدفة					
33	تلتزم المؤسسة بالحصول على تغذية راجعة من مستفيديها					
34	توفر المؤسسة مسوحات أولية (Baseline Survey) قبل البدء بتنفيذ عملها					
35	تقوم المؤسسة بتقييم أثر عملها					
36	يملك طاقم المؤسسة الكفاءات الفنية اللازمة لمجال عملها					
37	يملك طاقم المؤسسة القدرة على تطوير مجال عملها					
38	يملك طاقم المؤسسة مهارات كافية لكتابة التقارير حسب متطلبات المانحين					
	د. العلاقات الخارجية	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
39	توفر المؤسسة صفحة الكترونية توضح مجال عملها					
40	تمتلك المؤسسة شبكة علاقات تساعد في الترويج لعملها					
41	تعمل المؤسسة على توسيع قاعدة المؤيدين و الداعمين لها					
42	تلتزم المؤسسة بنشر معلومات تضمن شفافيته					
43	تقوم المؤسسة بنشر مواد دعائية عن عملها ضمن الأطر المتنوعة					
44	تستفيد المؤسسة من وسائل الإعلام في الترويج لعملها					
45	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات المحلية					
46	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الإقليمية					
47	تشارك المؤسسة في عضوية الشبكات/ التحالفات الدولية					
48	تطبق المؤسسة خطة للتنسيق/التشبيك مع الجهات ذوي العلاقة					
49	تشارك المؤسسة في حملات المناصرة ذات الصلة بمجال عملها					
50	تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بأصحاب القرار للتأثير على السياسات العامة					

الرقم	الفقرة	المقياس				
51	تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها مع الجهات الحكومية الفلسطينية					
	ه. الإدارة المالية	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
52	توفر المؤسسة إجراءات مالية مخصصة لعملها					
53	توفر المؤسسة نظام محاسبة إلكتروني لإجراءاتها المالية					
54	توفر المؤسسة موازنة سنوية بشكل دوري					
55	تقوم المؤسسة بمقارنة التقارير المالية الفعلية مع الموازنة بشكل دوري					
56	يتم نشر التقارير المالية المدققة ضمن عدة وسائل تضمن وصولها لأكبر عدد ممكن					
57	تطبق المؤسسة إجراءات للرقابة المالية					
58	توفر المؤسسة خطط مالية بديلة للحالات الطارئة					
59	تحرص المؤسسة على أن تكون كلفتها التشغيلية منافسة أمام المانحين مقارنة بالمؤسسات الشبيهة					
	و. تجنيد التمويل	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
60	توفر المؤسسة سياسات لتجنيد التمويل					
61	توفر المؤسسة إستراتيجية لتجنيد التمويل بشكل مكتوب					
62	ترتبط الأهداف التمويلية لتجنيد التمويل بأهداف الخطة الإستراتيجية					
63	تحتوي إستراتيجية تجنيد التمويل على خطط تنفيذية سنوية					
64	تحلل المؤسسة واقعها في تجنيد التمويل (نقاط القوة، الضعف، الفرص والمخاطر)					
65	تسعى المؤسسة لتقليل الاعتماد على الدعم الخارجي ضمن إستراتيجيتها					
66	تطبق المؤسسة خطة متابعة وتقييم لإستراتيجية تجنيد التمويل					

المقياس					الرقم	الفقرة
					67	تقوم المؤسسة بتقييم قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة المانحين
					68	يتم بناء قدرة المؤسسة على استيفاء متطلبات المانحين
					69	تخصص المؤسسة موازنة خاصة لنشاطات تجنيد التمويل
					70	تساعد أهداف المؤسسة على تجنيد التمويل
					71	يساعد مجال عمل المؤسسة على تجنيد التمويل
					72	يتوفر لدى المؤسسة تمويل طويل الأجل (لا يقل عن 3 سنوات)
					73	يتوفر لدى المؤسسة تمويل مؤسسي (Core funding)
					74	يوجد لدى المؤسسة فريق لتجنيد التمويل
					75	يوجد موظفين تقع تحت مهامهم مسؤوليات تجنيد التمويل بشكل مكتوب
					76	تستقطب المؤسسة موظفين ذو خبرات في تجنيد التمويل
					77	تستعين المؤسسات بخبرات فنية من خارج المؤسسة في عملية تجنيد التمويل
					78	يوجد لدى المؤسسة برامج لرفع كفاءة الموظفين في تجنيد التمويل
					79	فريق تجنيد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع
					80	فريق تجنيد التمويل لديه المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع باللغة الإنجليزية
ثانياً: البحث و التواصل						
						أ. البحث عن المانحين
					81	تتابع المؤسسة اعلانات الممولين بشكل دوري
					82	يوجد لدى المؤسسة نظام لجمع المعلومات عن المانحين (مثال: قاعدة بيانات)
					83	تقوم المؤسسة بدراسة أولويات المانحين

المقياس					الرقم	الفقرة
					84	تقوم المؤسسة بمقارنة برامجها و خدماتها مع أولويات المانحين
					85	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات المانحين
					86	تقوم المؤسسة بدراسة معايير الإختيار لدى المانحين
					87	تقوم المؤسسة بمعرفة من يصنع القرار لدى المانحين
					88	تحدد المؤسسة الجهات المانحة المحتملة لكل هدف/ إحتياج تمويلي
					89	تقوم المؤسسة بالبحث عن مصادر متنوعة للتمويل
					90	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في البحث عن المانحين
						ب. التواصل مع المانحين
					91	توفر المؤسسة الوثائق الداعمة لمتطلبات تجنيد التمويل عند التواصل مع المانحين
					92	تقوم المؤسسة بالترويج لبرامجها و خدماتها لدى المانحين
					93	تستخدم المؤسسة الوسيلة المناسبة للتواصل بحسب كل مانح
					94	ترسل المؤسسة نشرات دورية عن عمل المؤسسة الى المانحين
					95	تشارك المؤسسة في الأنشطة الخاصة بالإعلان عن الفرص التمويلية من المانحين
					96	تشارك المؤسسة في ورش العمل للتعرف على سياسات المانحين
					97	تستفيد المؤسسة من عضويتها في الشبكات/ التحالفات في التواصل مع المانحين
					98	تستفيد المؤسسة من شبكة علاقاتها في التواصل مع المانحين
					99	تركز المؤسسة على إبراز أهم ما يميزها عند التواصل مع المانحين

ثالثاً: بناء العلاقات					
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
100					تعقد المؤسسة اجتماعات دورية مع مانحيها
101					تهتم المؤسسة ببناء ثقة المانحين بمصادقيتها
102					تهتم المؤسسة بصورتها المهنية أمام المانحين
103					تدعو المؤسسة مانحيها للمشاركة في إعداد خطتها الإستراتيجية
104					تشارك المؤسسة التقارير الدورية لكافة البرامج/الخدمات مع كافة مانحيها
105					تلتزم المؤسسة بنظام شكر و تقدير لمانحيها
106					تدعو المؤسسة مانحيها الى حضور أنشطتها الرئيسية
107					تدعو المؤسسة المانحين لزيارة المستفيدين من برامجها/خدماتها
108					تظهر المؤسسة نجاحاتها للمانحين
109					تلتزم المؤسسة بالمشاركة في الأنشطة التي ينظمها مانحيها
110					تهتم المؤسسة بالتركيز على الأهداف المشتركة بينها و بين مانحيها
111					تركز المؤسسة على تقديم طلبات للتمويل طويل الأجل لمانحيها
112					تركز المؤسسة على تقديم طلبات للتمويل غير المقيد بنشاطات محددة الى مانحيها
113					تركز المؤسسة على الإهتمام بمانحيها بهدف تكرار/زيادة تمويلها

أية معلومات أخرى تودون إضافتها:

.....
.....
.....

انتهت الاستبانة

ملحق (2) أسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	المؤسسة	مجال العمل
د. عيسى علان	خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS)	مستشار
أ. رائد أبو ردينة	خدمات الإغاثة الكاثوليكية (CRS)	مدير العمليات
أ. غسان كسابرة	مركز تطوير المؤسسات الاهلية (NDC)	مدير تنفيذي
أ. علاء غلاييني	مركز تطوير المؤسسات الاهلية (NDC)	مدير وحدة التطوير القطاعي
أ. حسن حمارشة	مركز تطوير المؤسسات الاهلية (NDC)	منسق البوابة الإلكترونية (مصادر)
أ. أريج دعبس	مؤسسات دولية و محلية	مستشارة فنية
أ. باجس بترو	مؤسسات دولية و محلية	مستشار مالي
د. عبد الفتاح أبو سرور	جمعية مسرح الرواد	مدير تنفيذي
د. محمد الفاراجة	مؤسسة الأفق للتنمية	مدير تنفيذي
د. حسين جبارين	جامعة الخليل	عميد كلية التمريض

فهرس الجداول (أ)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تحليل واقع المؤسسات الأهلية الفلسطينية	14
2.2	مصادر تمويل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الأعوام 1999، 2006 و 2008.	19
3.2	التدخلات المطلوبة لبناء قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية للالتزام بمدونة السلوك	28
1.3	طريقة توزيع العينة العشوائية الطبقية بحسب قطاع العمل ومقارنتها مع الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل.	46
2.3	طريقة توزيع العينة العشوائية الطبقية بحسب مقر العمل ومقارنتها مع الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل.	46
3.3	خصائص العينة الديموغرافية	47
4.3	عدد فقرات الاستبانة حسب المتغيرات المستقلة.	50
5.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محاور الإدارة والتطوير المؤسسي مع الدرجة الكلية للمحور.	51
6.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات محاور مجال البحث والتواصل مع الدرجة الكلية للمحور	56
7.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مجال بناء العلاقات مع الدرجة الكلية للمجال.	58
8.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.	59
9.3	نتائج معامل كرو نباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	60
10.3	طريقة التجزئة النصفية	61
11.3	مقياس ليكرت الخماسي	62
12.3	توضيح مقياس أداة الدراسة متدرج من خمسة حقول	63

فهرس الجداول (ب)

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
13.3	مفاتيح التصحيح	63
1.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي	65
2.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي.	67
3.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.	70
4.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.	72
5.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.	74
6.4	نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات قيمة التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.	75
7.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية	76
8.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب فقرات الحوكمة والقيادة.	77
9.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.	79
10.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب البرامج وتقديم الخدمات	82

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
11.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب العلاقات الخارجية.	84
12.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب الإدارة المالية.	86
13.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .	88
14.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب البحث عن المانحين.	91
15.4	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لواقع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب التواصل مع المانحين.	93
16.4.	المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية، وقيمة اختبار (One Sample T-Test) لمستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية حسب بناء العلاقات مع المانحين.	96
17.4	النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب كافة العينة للسنوات (2016-2014).	102
18.4	النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب فئة حجم التمويل للسنوات (2014-2016).	103
19.4	النسب المئوية للتمويل لكل مصدر حسب فئة مقر العمل للسنوات (2014-2016).	105
20.4	أهم الجهات المانحة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الأعوام (2016-2014).	106

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع	6
1.2	تزايد عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ عام 1994 لغاية 2014	15
2.2	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية	16
3.2	منظومة أنواع التمويل للمؤسسات الاهلية بحسب طبيعته.	22

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(1)	الاستبانة	121
(2)	أسماء محكمي الاستبانة	130

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	إقرار
ت	شكر وتقدير
ث	التعريفات والمصطلحات
ج	الملخص بالعربية
خ	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة وأساسيات الدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
7	هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	تمهيد
9	المؤسسات الأهلية الفلسطينية
9	نشأة المؤسسات الأهلية الفلسطينية
10	تعريف المؤسسات الأهلية الفلسطينية
11	الإطار القانوني الناظم لعملها
11	القوانين الاخرى ذات الصلة
12	دور ومهمة المؤسسات الأهلية الفلسطينية
13	فئات المؤسسات الأهلية الفلسطينية
14	عدد المؤسسات الأهلية الفلسطينية
15	توزيعها الجغرافي
16	أهم التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية
18	واقع تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية

18	اعتماد المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مصادر التمويل الخارجي
19	أهم مصادر التمويل وأهم الممولين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية
21	تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية
21	مفهوم تجنيد التمويل
21	تعريف تجنيد التمويل
21	أنواع التمويل للمؤسسات الأهلية
23	استراتيجيات تجنيد التمويل
24	وسائل تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية
27	أخلاقيات تجنيد التمويل
30	متابعة وتقييم تجنيد التمويل
30	قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية
35	الدراسات السابقة
35	مقدمة
35	ملخص الدراسات السابقة
41	التعقيب على الدراسات السابقة
42	ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
44	مقدمة
44	منهج الدراسة
44	مجتمع الدراسة
45	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
60	ثبات أداة الدراسة
61	الأساليب الإحصائية
62	فئات مقياس أداة الدراسة

64	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
64	مقدمة
64	الإجابة عن أسئلة الدراسة
64	الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هو أثر قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية على حجم تمويلها؟
64	الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: هل يوجد فروق في إجابات المؤسسات بين متوسطات حجم التمويل تعزى للمتغيرات (قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي، قدرات البحث والتواصل، و قدرات بناء العلاقات)؟
64	الفرضية الأولى: لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لحجم التمويل تعزى لمتغير قدرات الإدارة والتطوير المؤسسي.
70	الفرضية الثانية: لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير البحث والتواصل.
73	الفرضية الثالثة: لا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة حجم التمويل تعزى لمتغير بناء العلاقات مع المانحين.
76	الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما هو مستوى قدرات تجنيد التمويل في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟
102	الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما هي مصادر التمويل الأساسية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية؟
108	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
108	مقدمة
108	ملخص نتائج الدراسة
110	مناقشة نتائج الدراسة
116	التوصيات
118	قائمة المراجع والمصادر
118	المراجع العربية
120	المراجع الأجنبية

121	الملاحق
131	فهرس الجداول
134	فهرس الأشكال
135	فهرس الملاحق
136	فهرس المحتويات