



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأزهر

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

فلسطين - غزة



- خطة بحث بعنوان /

تجديد الأموال في منظمات المجتمع المدني
ودوره في تحقيق التنمية المستدامة

- إعداد الطالب /

محمد إسماعيل حمدان المصري

- الرقم الأكاديمي /

120110076

- إشراف الدكتور /

رشدي وادي

"2014"

● الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
المقدمة	4-3
مشكلة الدراسة	5
أهداف الدراسة – أهمية الدراسة	6
فرضيات الدراسة	8-7
متغيرات الدراسة – حدود الدراسة	9
المنهجية والإجراءات	10
الدراسات المحلية	17-11
الدراسات العربية	23-18
الدراسات الأجنبية	31-24
المراجع	33-32
المراجع الأجنبية	34



❖ المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج (العميان، 2010، ص13).

وتتأثر كل المنظمات بالتغيرات التي تحدث من حولها، وذلك لكونها نظاماً مفتوحاً تؤثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها، وتوجد العديد من القوى التي تجعل التغيير حتمياً في المنظمات المختلفة سواء كانت هادفة للربح أم غير هادفة للربح، تجارية أم صناعية أم خدمية، عامة أم خاصة، ومن ثم يصعب تجنب هذا التغيير . (أحمد، 2009، ص15 - ص16).

وتنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات والأوعية التنظيمية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف والقوة ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية إلى آفاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذين يحققان التفوق والتميز للمنظمة ويكسبها التحلي بصفة الميزة التنافسية (السكرانة، 2010، ص11).



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

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



❖ مشكلة الدراسة

يعاني المجتمع الفلسطيني مشكلات اقتصادية وتنموية بالإضافة الى قلة الموارد والإمكانيات المادية والمالية وإنما نبحث في هذه الدراسة كيف يمكن أن تساهم منظمات المجتمع المدني في تجنيد الأموال وذلك لتحقيق التنمية المستدامة وماهي الأولويات التي يجب أن تراعيها منظمات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة.

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

وإن أغلب التمويل اليوم في قطاع غزة يذهب إلى الإغاثات والمستلزمات الأساسية الضرورية للمجتمع ونسبة قليلة من هذا التمويل يذهب إلى عملية الاستدامة.

ويعتبر تجنيد الأموال في المنظمات المجتمع المدني هو الأساس في تحقيق التنمية المستدامة، وفي هذه الدراسة سيتم الاجابة عن السؤال التالي :

– ما مدى قدرة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة على تجنيد الأموال ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة ؟.



❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. قياس قدرة منظمات المجتمع المدني على تجنيد الأموال لبرامجها المختلفة.
2. قياس مدى مساهمة منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة.
3. التعرف على أوجه القصور والضعف في آليات تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وعلاجها.
4. دراسة أثر تجنيد الأموال ومتغيراته (البناء التنظيمي السليم ، الكفاءة المؤسسية ، السياسية التمويلية ، القيادة الفاعلة ، درجة الثقة والمصادقية ، الكفاءة التسويقية ، أنظمة وأساليب العمل) ومساهمتها في زيادة فاعلية التنمية المستدامة على المستوى المحلي.
5. رصد نقاط الضعف والمعوقات في عملية تجنيد الأموال واقتراح الحلول المناسبة لها.
6. التعرف على درجة تأثير الأموال في تحقيق التنمية المستدامة.
7. التعرف على طرق تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة.
8. التعرف على برامج التنمية المستدامة المنفذة في منظمات المجتمع المدني.
9. الخروج بتوصيات تخدم عملية تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني.

❖ أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العوامل، وهي :

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية تجنيد الأموال بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
2. تسليط الضوء على الدور الهام لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
3. تشير الدراسة إلى أهمية مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي، كما وتوضح مفاهيم التنمية المستدامة.



4. توجيه منظمات المجتمع المدني إلى الاهتمام بالتنمية المستدامة بقطاع غزة .
5. إثراء المكتبة العربية والمحلية بدراسة جديدة تربط بين تجنيد الأموال وموضوع التنمية المستدامة.
6. تساعد هذه الدراسة الباحث في تطوير مستقبله المهني في مجال منظمات المجتمع المدني.

❖ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين قدرة منظمة المجتمع المدني في تجنيد الأموال ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية، أهمها :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البناء التنظيمي السليم في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المؤسسية في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسية التمويلية في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة .



✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمة في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة .

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التسويقية في تجنيد الأموال في منظمات المجتمع المدني وتحقيق التنمية المستدامة .
(صممت هذه الفرضيات بواسطة الباحث بناء على الدراسات التالية
،عطية 2006، هايز واخرون 2008)

الفرضية الرئيسية الثانية :

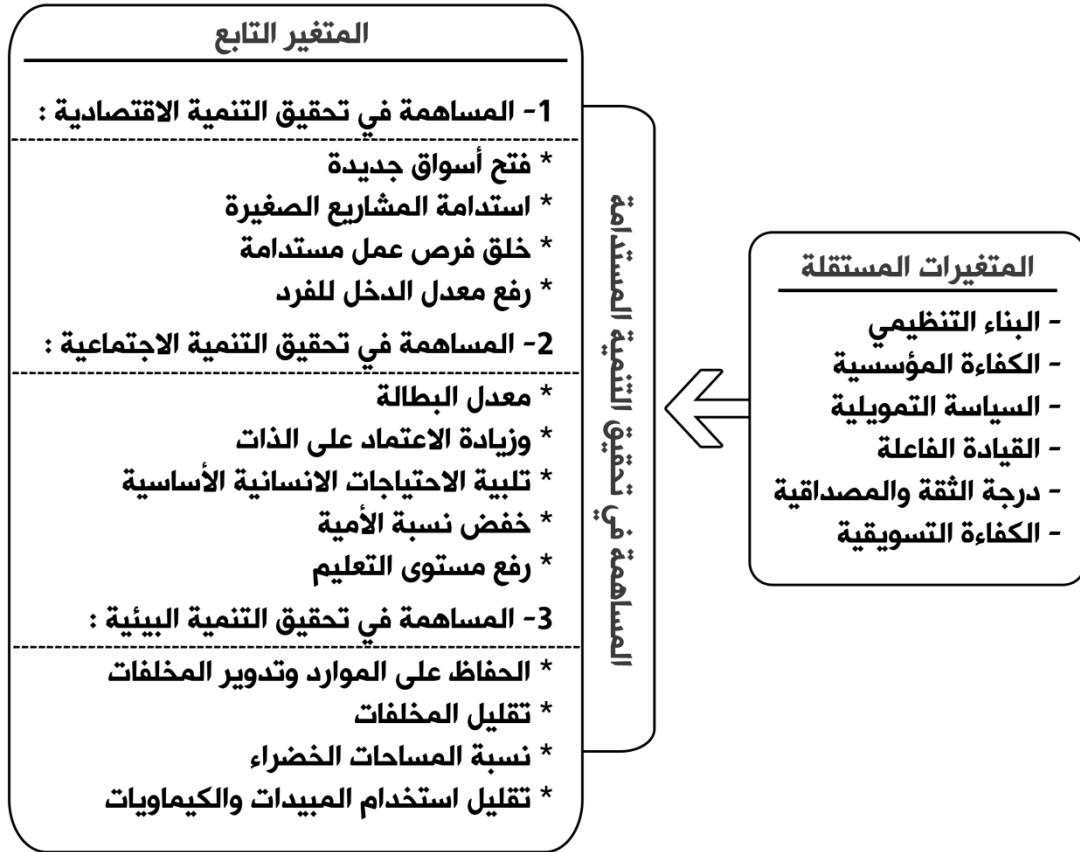
● توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين قدرة منظمة المجتمع المدني في تجنيد الأموال ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر - الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي)

الفرضية الرئيسية الثالثة :

● توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين قدرة منظمة المجتمع المدني في تجنيد الأموال ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى السمات التنظيمية (حجم التمويل - عدد الموظفين - عمر المنظمة - نوع العمل).



❖ متغيرات الدراسة



❖ حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العاملين بالوظائف برئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه والمدير التنفيذي وأحد المختصين بتجنيد الأموال.
- الحدود المكانية: منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة الأكثر أنفاقاً خلال العام 2013 .



❖ المنهجية والإجراءات

1. منهج الدراسة:

سوف يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الدراسة مستخدماً المصادر الأولية والثانوية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال جمع البيانات فيما يتعلق بموضوع الدراسة من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة والمقالات المنشورة، أيضاً سيتم عمل مسح اجتماعي بالعينة من خلال استبانة سيتم توزيعها على عينة من منظمات المجتمع المدني .

2. مجتمع الدراسة:

تشمل الدراسة منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة وفق المعايير التالية :

- المنظمات الأكثر إنفاقاً على أنشطتها المختلفة (اجتماعية ، صحية ، ثقافية ، الخ) خلال عام 2013 .
- المنظمات الأكثر عدداً من حيث عدد الموظفين المثبتين والمتطوعين خلال عام 2013 .
- المنظمات الأقدم من حيث تاريخ الانشاء خلال عام 2013 .



أولاً : الدراسات المحلية

1- دراسة أبو حماد (2011) بعنوان: التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية

وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة (2000-2010) - دراسة ميدانية:

هدفت الدراسة إلى توصيف وتحليل مدى مساهمة التمويل الدولي في إحداث تنمية سياسية في قطاع غزة وعن برامج التنمية السياسية التي نفذتها المؤسسات الأهلية الفلسطينية المتلقية للدعم ومدى ملاءمتها لبرامجها التنموية مستخدمة أداة الاستبيان على مجتمع المؤسسات الدولية وشركائهم من المؤسسات الأهلية المحلية التي تبنت برامج تنموية سياسية، 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 في المجتمع الفلسطيني، والمساعدات التي قدمتها المنظمات الدولية تمت وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني.
- أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية.
- فشل سياسات المانحين التنموي في إحداث تنمية اقتصادية فلسطينية حقيقية، لأنها تمت بدوافع سياسية لإنعاش العملية السلمية وليس لبناء اقتصاد فلسطيني قوي مستقل، وفي الدول المانحة وعلى رأسها الاتحاد الأوروبي قدمت هذه المساعدات وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية، وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني، وربطت المساعدات التي قدمت للتنمية بتقدم العملية السلمية.



هذا وقد قدم الباحث التوصيات التالية :

- أوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسات الأهلية لبرامج التمويل التي تنسجم مع أولويات الخطة الوطنية، وقيام المؤسسات الأهلية بوضع خطة استراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي.
- توعية المؤسسات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الاستراتيجية وضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ واضحة المعالم ومتفق عليها، بين جميع الأطراف المعنية، (الجهات المانحة، السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الأهلية).
- يجب أن تستند هذه الخطة إلى تحديد دقيق لاحتياجات المجتمع الفلسطيني في المرحلة الراهنة، وخاصة احتياجات وأولويات الفقراء الفلسطينيين، والتأكيد على تعديل القانون الصادر عن وزارة الداخلية والخاص بتنظيم الجانب المالي في المؤسسات الأهلية ليكون أكثر وضوحاً وشمولية.
- العمل على مساعدة المؤسسات الأهلية على تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال تأسيس وقف خاص بالعمل الأهلي وتأسيس مشاريع إنتاجية تملكها المؤسسات كي تقلل من الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.
- أن تعزز المؤسسات المانحة مشاركة المجتمع المحلي في وضع السياسات وإعداد خطط الطوارئ والتنمية عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة، وتمكينها من تطوير مقترحات مشاريع وسبل تجنيد الأموال.

2- دراسة أبو راس (2010) بعنوان " إنعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل

الأنشطة في محافظة نابلس "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس وأثرها على تمويل أنشطتها حيث شمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة



نابلس الحاصلة على ترخيص ولها مقر تمارس به عملها ولها إدارة محددة تمارس إداراتها، وقد بلغ عدد هذه المؤسسات 96 مؤسسة ، وبلغ عدد عينة البحث 21 مؤسسة ، وكان من مبررات تنفيذ هذه الدراسة أهمية المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني، ووجود عدد كبير من المؤسسات الأهلية في محافظة نابلس، وضعف أنشطة هذه المؤسسات مقارنة بعددها.

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

- وجود ضعف في إدارة المؤسسات الأهلية انعكس على قدرة هذه المؤسسات في الحصول على تمويل أنشطتها.
- عدم وجود موظفين إداريين لدى هذه المؤسسات واعتمادها على المتطوعين.
- أن المؤسسات تمثلت بشروط الممولين والقيود المفروضة من قبل المؤسسات الحكومية على حسابات هذه المؤسسات.
- وجود إجماع وتوافق من قبل إدارة المؤسسات على وجود ضعف في المهارات الإدارية لدى المؤسسة الأهلية يجب العمل على تطويرها وتعزيزها.

وكانت أهم التوصيات التي نادي بها الباحث، وهي:

- ضرورة العمل على تعزيز المهارات الإدارية لإدارات المؤسسات الأهلية الصغيرة من خلال برامج تدريبية فعالة.
- استشارة المؤسسات الأهلية بمستشارين إداريين وماليين لتعزيز قدرة المؤسسة على تمويل أنشطتها.
- وضع معايير علمية ومهنية لمجالس إدارة المؤسسات.
- تطوير مصادر تمويل محلية وذاتية فعالة لتفعيل دور المؤسسات وتعزيز قدرتها على تنفيذ خططها، وتقليل من تنافس المؤسسات على التمويل الخارجي.



- إجراء دراسات وأبحاث لمناقشة المشاكل المترتبة على الشروط التي يفرضها الممولين.
- دراسة دور السلطة الوطنية في الرقابة على عمل المؤسسات الأهلية ومعايير ترخيصها.

3- دراسة حماد (2010) بعنوان تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة:

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

1. أنه يتم تقييم المشاريع اعتماداً على معيار الارتباط بنسبة % 73.9، ومعيار الكفاءة بنسبة % 69.16 ، ومعيار الفاعلية بنسبة % 68.23، ومعيار الأثر بنسبة % 70.93، ومعيار الاستدامة بنسبة % 69.34.
2. عدم وجود فروق تعزى إلى كل من المتغيرات الشخصية " العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة " وخصائص المنظمات غير الحكومية " عمرها، عدد المشاريع وعنوان المنظمة " ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

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



- التركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة.
- زيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، وأن يراعى تعزيز معيار الاستدامة.
- ضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناء على طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع ، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم.

4- دراسة حنين أبو نحلة (2008)، بعنوان دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الاستفادة من الصندوق الدولي لتشجيع أصحاب المشاريع وخلق فرص العمل المستدامة، دراسة حالة قطاع غزة

قطاع غزة :

تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية للاستفادة من التمويل الدولي لدعم أصحاب المشاريع وخلص فرص عمل مستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة 176 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجال التنمية، وبلغ حجم العينة في هذه الدراسة 90 منظمة غير حكومية تم تحديدها بشكل عشوائي.

واستخدمت الباحثة الاستبانة إلى جانب المجموعة البؤرية، والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات، وقد أظهرت أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين غياب التخصص في مجال محدد للمنظمات غير الحكومية، وفشل في قدرة خلق فرص عمل مستدامة، كذلك فقد وجدت الدراسة أن الجهات المانحة لديها سياساتها الخاصة التي تركز على مشاريع الطوارئ والتدريب والعمالة المؤقتة التي أثرت سلباً على قدرة خلق فرص العمل المستدامة ، وقد أوصت الدراسة المنظمات غير الحكومية بضرورة التخصص في مجال محدد لزيادة كفاءة وفعالية العمل وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب محاولة التغلب على السياسات المفروضة من قبل الجهات المانحة وفرض أولويات هذه المنظمات التي تخدم أولويات المجتمع وأهداف تلك المنظمات.



5- دراسة هندي ، 2006 : عنوان الدراسة : دور المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

في العملية التنموية:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في العملية التنموية (قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان والإنشاءات والخدمات) وعلاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية مع السلطة الوطنية، وأوصت الدراسة بما يلي :

- يجب زيادة التنسيق بين هذه المنظمات والمنظمات الأخرى والسلطة والقطاع الخاص.
- يجب أن يرتبط عمل المنظمات الأهلية في فلسطين ببرامج تنموية منظمة ليتم إعدادها وفقاً لمتطلبات المجتمع واحتياجاته التنموية.

6- دراسة أبو خوصة (2003) بعنوان " المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في

محافظة غزة "

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

- أن 80% من مشاكل المنظمة تعود إلى العجز في التمويل ، بينما 5% من المشاكل بسبب النظرة السلبية من المجتمع للمنظمة ، و 15% مشاكل العمل التطوعي.
- كانت معوقات الحصول على التمويل تعود إلى تدخل الجهات الممولة الخارجية بنسبة 30%، محدودية التمويل 55% ورأى 15% أن غياب مصادر التمويل هو المعيق لفرص الحصول على التمويل .
- مصادر تمويل المنظمات توزعت بين 70% جهات أجنبية ، 15% مصادر ذاتية، 5% تبرعات وهبات محلية، 5% من منظمات داخل الخط الأخضر و5% من السلطة الوطنية الفلسطينية.



- كما أظهرت الدراسة أن 65% من المنظمات تعاني من مشاكل مالية بسبب عدم كفاية التمويل، 20% بسبب محدودية الموارد الذاتية و15% بسبب سوء في الإدارة المالية للمنظمة، وأوصت الدراسة بالتالي:
 - ضرورة الاستمرارية في تمويل المنظمات الأهلية بما يتفق وأهدافها.
 - الحيادية في العمل وعدم تأثر التدخلات الخارجية لعمل المنظمات الأهلية.
 - خلق مصادر ذاتية لدى المنظمات الأهلية للمحافظة على استمرارية تقديم خدماتها بشكل ثابت.

7 - دراسة عبدالكريم (2002) بعنوان "تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات

غير الحكومية الفلسطينية".

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

وقد جاءت أهم النتائج لهذه الدراسة على النحو التالي:

- أن هناك ما يقارب من 53% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.
- أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها / وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل (Missions).



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

ومن أهم توصيات الدراسة هي التالي :

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

ثانياً : الدارسات العربية

1- السمالوطني (2011) دور المؤسسات العربية المانحة في دعم المنظمات

المجتمع المدني :

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تطور المجتمع المدني في مصر وسماته، وكيف تتحدد أولويات المؤسسات المانحة؟ أول إلى أي مدى تتوافق هذه الأولويات سواء مع احتياجات شركائها من منظمات المجتمع المدني بشكل خاص، أو مع أولويات الأجنداث الإصلاحية المطروحة على بلادنا العربية بشكل عام؟ وكيف يمكن إعادة صياغة سياسات المؤسسات المانحة من أجل عطاء أكثر فاعلية في منطقتنا العربية؟ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

مستوى التمويل الوطني لا يفي باحتياجات منظمات المجتمع المدني بسبب ضعف ثقافة العطاء.

استمرار تمويل منظمات المجتمع المدني للأنشطة الخيرية والإنسانية التي تتبنى حلولاً علاجية تسكينيه للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية القائمة ، وما زالت الأولويات الحاكمة لسياسات تمويل منظمات المجتمع المدني هي تلبية الاحتياجات العاجلة الملحة للمواطنين ،



وليس التصدي لقضايا التنمية على الأجل الطويل، لا سيما في ظل استمرار عدم تبلور رؤية واضحة لدور المجتمع المدني في قيادة التغيير.

التمويل الأجنبي له شروطه، وهو محاصر بخضوعه لموافقة الحكومات.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- تحفيز المؤسسات الوطنية المانحة في دعم ومساندة منظمات المجتمع المدني من أجل أداء أكثر فاعلية واستقلالية.
- عدم تطوير واقع المؤسسات الإدارية بما يتلاءم مع تنامي حجم الخدمات التي تقدمها.
- أن المؤسسات الأهلية تقوم بتقديم العديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحتاجين من الفلسطينيين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب العمل الإدارية والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وطبيعة عمل المؤسسة.
- صياغة استراتيجيات واضحة لتجنب المشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة.
- العمل على إزالة العقبات أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة، لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

2- دراسة أبو بكر (2011) بعنوان " دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية

الاجتماعية والسياسية في الصومال".

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منطلقاً من هدف رئيسي ويتفرع عنه أهداف أخرى، والهدف الرئيس هو التعرف على حدود الذي تقوم به تنظيمات المجتمع أو منظمات المجتمع أو مؤسسات المجتمع المدني في المجتمع الصومالي، وبالتالي يتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة أخرى من الأهداف الفرعية، وهي الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية ومصادر تمويلها، وكذلك دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المشكلات التي تواجهه، وأخيراً تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه عمل



مؤسسات المجتمع المدني، ولقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بشكل رئيس للتعرف على الجهود التي تبذلها المنظمات غير الحكومية في مدينة مقديشو ، وذلك من خلال تصميم استمارة تراعي الهدف الرئيس للدراسة وتساؤلاتها ، وقد ضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمتغيرات الأساسية ذات الصلة والعلاقة بمشكلة الدراسة ، ولقد خلصت أهم نتائج الدراسة إلى التالي:

- اتضح أن التمويل الأجنبي يؤثر أحياناً على استقلالية المنظمة عن حجم التمويل.
- أن أغلب الشرائح والفئات الاجتماعية التي تخاطبها المشروعات والأنشطة التي تقدمها المنظمة هي فئات الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.
- أن المنظمة تقوم في أغلب الأحيان بعمل دورات تأهيلية وتدريبية لتنمية المهارات للعمل من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية والمعيشية للفقراء.
- بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الدولية فإن تمويلها على الأغلب من مصادر خارجية، حيث إن الدعم من قبل مؤسسات دولية تشترك معها في الأهداف والمشايخ، بينما تجتهد المنظمات ذاتها مع مؤسسات الدولة الحكومية المحلية من حيث تسهيل المهمات من خلال ملائمة وضبط القوانين والسياسات المتعلقة بنوعية مشاريعها وأهدافها.

وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات والمقترحات لصانعي القرار وهي كالتالي:

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



- بناءً على نتائج تأثير دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم ، وارتفاع نسب الملحقين بالمدارس ورياض الأطفال فترى الباحثة أنه قد يجب المساهمة في إعداد كوادر مؤهلة ومدربة متخصصة في العمل ضمن مهام المنظمات غير الحكومية وأهدافها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.
- لقد بينت نتائج الدراسة ضعف ونقص التمويل في دعم المنظمات، لذا توصي الدراسة بقيام المؤسسات بفتح مشاريع تدر للدخل، وذلك لأهمية دعم المشاريع وإحلال التمويل الذاتي بدل الخارجي.

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

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

- يجب التفرقة بين نوعين من التمويل وهما الدعم المالي والدعم الفني، أما الدعم الفني فيقصد به تنمية قدرات الجمعيات الأهلية لمساعدتها على تحقيق أهدافها لكفاءة وتفعيل دورها في المجتمع، أما الدعم المالي للجمعيات الأهلية فهو أمر محفوف بالمخاطر ولا جدال في ذلك لعدة أسباب أولها أن هذا الدعم يوجه نحو قضايا ومجالات تستهدفها الجهات المانحة ونفرضها على الجمعيات بشكل غير مباشر وفي بعض الأحيان دون حاجة المجتمع إليه.
- أن الدعم المالي لهذه الجمعيات لا يضمن في بعض الأحيان استمرارية المشروعات بعد انتهاء المنحة نظراً لاعتماد الجمعيات على هذه المنح دون الاستفادة من خبرة تنفيذها في مشروعات أخرى، والمثال على ذلك أن هناك جمعيات انتهت تماماً وتم حلها بعد انتهاء منح التمويل.



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

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها :

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

4- دراسة أبو زنت و غنيم (2005)،

عنوان الدراسة : التنمية المستدامة دراسة قطرية في المفهوم والمحتوى

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى استعراض مفهوم التنمية المستدامة ومحتواها، وتحليلها، وتبين الفلسفة التنموية التي تشكل أرضية هذا المفهوم.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج إلى أن التنمية المستدامة هي أسلوب حياة، ونمط معيشة، تحكمه أطر أخلاقية إنسانية، إلى جانب أنها نمط تنموي يمتاز بالعقلانية والرشد، ويسعى إلى خلق مجتمع أقل ميلاً للنزعة المادية من تغيير كثير من المفاهيم الثقافية السائدة والتي تقوم على مبدأ الأكثر هو الأفضل في جوانب الحياة المختلفة.



5- دراسة الحيدري (2004) بعنوان " العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع

التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية".

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

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

- التخطيط لجمع التبرعات.
- السمعة الحسنة للمنظمة.
- الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات.
- مشاركة المتطوعين بطريقة مهنية في عملية جمع التبرعات.
- استخدام الانترنت في عملية جمع التبرعات.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :

- أهمية تفعيل العمل التطوعي في المجتمع السعودي.
- أهمية العمل على زيادة عدد المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية وتسهيل الطريق لانتشارها وتنوع خدماتها.
- أهمية التخصص في عمل المنظمات الخيرية العالمية.



- أهمية ممارسة المنظمات الخيرية العالمية إلى أهمية التدريب في صقل مهارات العاملين فيها والرفع من كفاءتهم.
- ضرورة وجود برامج محددة في المنظمات الخيرية لتكوين سمعة جيدة عنها والحفاظ عليها.

ثالثاً : الدارسات الأجنبية

1- دراسة (2010) Hedayat Allah Nikkhah and Ma'rof Bin Redzuan بعنوان

" دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة "

وقد سعت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة، واعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار.

وأوضحت أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

2- دراسة (2009) Systemic Excelience Group بعنوان " تنمية قدرات

المؤسسات غير الحكومية "

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية، وتحديد الآليات المتبعة لتطوير قدرات هذه المؤسسات لمواكبة التحديات والمتطلبات المستقبلية، وتمثل هذه الدراسة مشروع بحثي لفريق المؤسسة، حيث إنها دراسة استكشافية اعتمدت على مناهج البحث الاجتماعي النوعي، واستخدمت أسلوب المقابلات لجمع المعلومات مع الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية في ألمانيا.



وقد أوضحت الدراسة أن تطوير القدرات الخاصة بالمؤسسات غير الحكومية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات داخل هذه المنظمات تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية وتعريف الأهداف بشكل محدد بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة إلى أن تركيز المنظمات غير الحكومية من أجل تنمية قدراتها يجب أن يكون في خمسة مجالات هي التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، وتنمية الموارد البشرية.

3- دراسة (2009) USAID بعنوان " دليل الاستدامة للمنظمات غير الحكومية "

سعت الدراسة لتحديد الأبعاد ذات العلاقة بقياس مدى تحقيق الاستدامة في المنظمات غير الحكومية لوسط وشرق أوروبا، واعتمدت الدراسة هذه أبعاد محددة من قبل مؤسسة USAID كمعايير لمقارنة أداء تلك المنظمات ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المعايير تتكون من سبعة أبعاد رئيسة هي البيئة القانونية، تطوير القدرات المالية، المناصرة، الخدمات المقدمة، البنية التحتية، والمظهر العام للمؤسسة.

4- دراسة (2007) M. LEKORWE & D. MPABANGA بعنوان " إدارة المنظمات

غير الحكومية في بوتسوانا "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في آليات إدارة المنظمات غير الحكومية في سياق بوتسوانا (في افريقيا) .

وتستند هذه الدراسة أساساً على تحليل البيانات الثانوية، حيث تم تحصيل مجموعة من الوثائق من منظمات غير حكومية مختارة لتحليلها.

وقد تناولت الدراسة لمحة عامة عن مفهوم المنظمات غير الحكومية وتعمقت في نقاش علاقة هذه المنظمات بأجهزة الدولة، إضافة إلى فحص إمكانية تطوير هذه المنظمات في بوتسوانا، حيث تم اختيار 5 منظمات غير حكومية للشباب لبحث العوامل التي تؤثر على كفاءة إدارة هذه المنظمات.



وتشير النتائج إلى أنه يتم إدارة هذه المنظمات بشكل كفاء في بوتسوانا، وبخاصة تلك العاملة في مجالات حقوق الإنسان، وقد توصلت الدراسة إلى أن مسألة الحكم الرشيد هو المفتاح لعمل المنظمات غير الحكومية.

هذا يعني أن تتم الإدارة الفعالة للموارد بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة، وقد بينت الدراسة عدد من الطرق التي يمكن أن تعمل على تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الحكم الرشيد

وإدارة العمليات وبالتالي زيادة مساهمتها في تحقيق الاستدامة وتشمل هذه الطرق اعتماد التخطيط الاستراتيجي بما يشمل وضوح الرؤيا والأهداف ورسالة المؤسسة، مراعاة تطوير مستمر لقدرات لطاقم العامل ومجلس الإدارة والمتطوعين العاملين في المؤسسة، وتحسين إدارة العمليات بالإضافة إلى الإدارة المالية والمحاسبية.

5- دراسة : OWENS & FAFCHAMPS (2008) بعنوان " محددات تمويل المنظمات

الأهلية الأفريقية".

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

- حجم العينة صغير وهناك الكثير من الأخطاء الإحصائية في البيانات التي من شأنها أن تجعل الاستدلال والاستنتاج أمراً صعباً.
- الخبرة والتجربة أمراً مهماً ولكن لا ينظر إليها إلا بعد ثلاث سنين من وجودها.
- متغيرات التفويض بالنسبة لأهلية وكفاءة المدير تعتبر غير مهمة، وخبرة المدير تقلل من احتمالية الحصول على المنحة.
- أن الممولين يركزون مراقبتهم على المنظمات الأهلية التي لا تعتمد على المصادر المحلية والتي تعني دوماً بتوفير المنح بشكل متكرر لنفس المؤسسات.
- ضعف التمويل يعبر عن ندرة المعلومات عن الجهات الممولة.



- أن هذه المؤسسات حديثة النشأة، وعادة ما تم إدارتها من خلال شخص لديه وظيفة منتظمة في مكان آخر، ويلجأ إلى المتطوعين والأدوات المجانية.
- يبدو أن تجربة وخبرة المدير في تجنيد الأموال تتجسد فقط في تحصيل الرسوم والمنح المحلية.
- عند استخدامنا تحليلاً مقطوعياً، نجد أن الأدلة كثيرة جداً.
- المنظمات الأوغندية الأهلية (غير الحكومية) التي تحصل على المنح، وتجنّد بعض المصادر الداخلية.
- الممولون يختارون المؤسسات الأهلية التي مصادر التسويق المحلي الخاصة بها قليلة، والحقيقة هي أنه ما الذي يمكن أن يحدث إذا تعامل الممول مع المؤسسات الأهلية على أنها ربحية من الباطن بكل جهودها التنموية، هذه الحقائق تتعارض مع السبب الذي لطالما ذكر لتبرير توجيه التمويل الخاص بالتنمية من خلال مؤسسات أهلية غير حكومية، على أكثر إثارة من الوكالات الحكومية ومع ذلك فإنها أقل عرضه في تحويل الأموال من البرامج التنموية إلى المصالح الشخصية.
- هناك أسباب أخرى غير الإيثارة في توجيه المساعدة التنموية من خلال المنظمات غير الحكومية (الأهلية) أكثر مما هو الحال من خلال المنظمات أو الوكالات الحكومية.

ولقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة الفصل بين التمويل الخاص والعام في حال التمويل من قبل المانحين.
- العمل على فتح منظمات محلية وفتح أفرع لمنظمات أهلية محلية تساعد في تقديم المساعدة بشكل أكثر مما هو متوفر.



- توعية وانفتاح مجندي الأموال العاملين في منظمات الأهلية محاية على المانحين والمؤسسات الدولية.
- ضرورة التشبيك بين المنظمات الأهلية المحلية.
- العمل في المنظمات التي تقدم الخدمات المجانية يتمتع بخبرات خاصة لذا يرجى تطوير مهارات الافراد العاملين بما يتناسب وطبيعة عمل تلك المنظمات.

6- دراسة : Jablonski (2006) بعنوان " استراتيجيات تجنيد الأموال – جامعة ميشيغان".

الدراسة اقتبست من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (باتيز ووكولين 1995)، حيث إن الدراسة هدفت إلى تحديد ثلاثة محددات للكفاءة داخل المؤسسات ؛ وهي كالتالي:

- حجم المؤسسة.
- منح الحكومة.
- معدل نسبة تجنيد الأموال.

وأظهرت بيانات ومعلومات هذه الدراسة التي تحتوي على منظمات ومؤتمرات 26 صناعة مختلفة في القطاعات غير الربحية، أكبر هذه القطاعات تشمل؛ الفن، التعليم، الصناعة ، الخدمات الإنسانية، والمنظمات صانعة المنح، هذا الجزء الخاص من البحث قاد إلى نتائج اختلفت وتقاطعت مع القطاعات المختلفة للمنظمات غير الربحية، خاصة في الخمسة قطاعات الأكبر التي تم ذكرها، مع ذلك فإنه من خلال هذه القطاعات كل العوامل التي تم دراستها وتم تحديدها لتكون هامة وقيمة إحصائياً، وإعطاء المنظمات والمؤسسات عبر الولايات المتحدة رؤية جيدة لإدارة استراتيجيتهم الخاصة، والمنظمات بشكل عام، وخلصت الدراسة في التالي:

- هدف هذا البحث إلى توفير دليل يستخدم في قراءة وصناعة أحداث المستقبل المتعلقة بتجنيد الأموال.



- ضرورة بناء استراتيجيات تساعد بشكل بناء المؤسسات والمنظمات ليستمرروا في مهمتهم بتجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

- إن العمل من خلال تقديم العون لهذه القطاعات الكبرى يعتبر من أهم الأولويات بالنسبة للمستفيدين.
- ضرورة التنسيق بين القطاعات العامة والخاصة في مجال دعم تلك القطاعات وتلبية احتياجاتها.
- إعادة هيكلة استراتيجيات تلك القطاعات وتطوير أسلوب العمل الإداري لديها بما يتلاءم والخدمات التي تقدمها.
- تطوير مسائل هامة كالمعرفة والمعلومات والمهارات وأخلاقيات العمل.

7- دراسة : Breston (2005) بعنوان " ثقافات التمويل، إدارة وتعليم

على الصعيد العالمي "

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

- الدراسة لاحظت التشابه والوثيق بين دراسات الحالة في الدول من الداخل المنخفض وغيرهم في الدول الرأسمالية المتقدمة والتي تقدم التمويل قصير الأجل الموجه.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات:

- ضرورة دعم مبادرات المجتمع المدني من أجل تنميتها.
- توضيح اختصاص ممولي المعونات وغيرهم من مقدمي الخدمات ، لا بد من أن يكون هدفه التخفيف من حدة الفقر ، وتعزز هياكل مؤطرة دوماً.



- تطوير سبل التنسيق والاستقرار في تلك المجتمعات، مع الأخذ بعين الاعتبار فوارق المهارات في إدارة الموارد المالية والبشرية وغيرها.

8- دراسة : Beiser (2005) بعنوان " تجنيد الأموال في القطاع الغير ربحي " .

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

- أن هناك التزاماً أخلاقياً من بعض الأشخاص نحو التبرع للمنظمات الأهلية ولكنهم يتعاملون بحرص شديد مع كل فئة قبل اتخاذ أي قرار.
- آخرون حاولوا أن يبرهنوا أن المؤسسات الخيرية احتاجت نوع معين من المساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم في التبرع، وتم بالفعل تشجيعهم ليسجلوا ملاحظات حول أين وكيف يجدوا التبرعات.
- معظم المستجيبين تفحصوا الاحتياجات المعلوماتية للممولين الذين ينفقون في عالم يعاني من أزمة ثقة، في حين أن المعلومات الديموغرافية (السكانية) كانت أسهل في الحل والإجابة، وغالباً ما كانوا ينظروا إلى المسألة على أنها : "لقد انتهى الجزء الصعب".
- أحد الاتهامات كانت موجهة من قبل فئة من المستطلعة آراؤهم بأن المؤسسات الخيرية تضيع أموالاً طائلة على تجنيد الأموال غير الكفاء وغير المجدي، ويقولون بأن معظم المؤسسات الخيرية تنفق أكثر من 8% من دخلها على غير جدوى بما فيه ما يتم إنفاقه على تجنيد الأموال.
- هذه الدراسة جعلت من المستحيل على مجندي الأموال أن يفهموا بعض من دوافع الممولين حول دعم الأفكار التي يرونها قيمة ومجدية في حين أن الكثير من الفرضيات لم تستطع توفير الدليل الكافي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات ، وبعض المعلومات المهمة جداً تطورت عن تلك التي كانت تظهر على أنها هامة وقيمة.



وقد أوصت الدراسة بما يلي :

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



1. السكارنة، بلال خلف (2010): "التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. العميان، محمود سلمان (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أحمد، محمد سمير (2009): الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الرشودي، محمد بن علي إبراهيم (2007): بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. السلمي، علي (2002): "إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
6. التميمي، فواز محمد (2005): "فاعلية استخدام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
14. شتا، السيد علي (1984): "المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
7. أبو حماد، ناهض (2011) دراسة بعنوان "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010 دراسة ميدانية".
8. أفندي ، عطية (2007) ، تنمية موارد لمنظمات غير الحكومية ، كتاب الأهرام الاقتصادي.
9. مركز مرصد (2003) ، دراسة بعنوان : " معوقات عمل المنظمات غير الحكومية".



10. أبو راس ، عزام (2010)، دراسة بعنوان " انعكاس ضعف إدارة المؤسسات الأهلية على تمويل الأنشطة في محافظة نابلس".
11. حماد، رشاد (2010)، دراسة بعنوان " تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة".
12. هندي ، كمال (2006) دور المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في العملية التنموية، رسالة ماجستير بكلية التجارة. قسم ادارة الاعمال / أشرف محمد مقداد ، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
13. أبو خوصة ، أسامة (2003)، دراسة: " المشكلات التي تواجه المؤسسات الأهلية في محافظات غزة".
14. عبدالكريم، ناصر (2002) ، دراسة بعنوان " تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية".
15. السمالوطي، جنات (2011) ، دور المؤسسات العربية المانحة في دعم منظمات المجتمع المدني " نحو عطاء أكثر فاعلية في المنطقة العربية ". كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة ، مصر.
16. أبو بكر ، صالح (2011) دراسة بعنوان " دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية والسياسية في الصومال".
17. هلاي ، محمود (2010) دراسة بعنوان " قضايا وإشكاليات التمويل الأجنبي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية".
18. الحيدري (2004)، دراسة بعنوان " العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية".
19. عطية محمد ناجي 2006، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية (الواقع وافاق التطوير) الجمهورية للنشر.



20. EMHRN, "Freedom of Association in the Euro-Mediterranean Region **2007 – 2010**": A Threatened Civil Society|, Euro-Mediterranean Human Rights Network (EMHRN), Copenhagen, Denmark, **2010** .
21. Conference: The Expansion of the German Transmission Grid, Gottingen University, Germany, **2009**
22. Owens, Trudy & Fafchamps , Marcel , (**2008**) , Thesis title : Determinant of Funding to African NGO's, Universities of Oxford, Nottingham.
23. Leslies, Jablonski, (**2006**), Thesis title: Fundraising Strategies of Non- Profit Organizations, Michigan State University.
24. Edward, Breston ,(2005), Thesis title: Multi Cultural Financing, Managing and learning in a Global Prospective, Brazil.
25. Beiser , Karen J., (**2005**) , Thesis title: Fundraising in the Non- Profit Sector , Capella Unviersity .

