

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### **واقم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأولى الفلسطينية في محافظات غزة**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

It also acknowledged the right of the Academy of Management and Policy Studies in Higher copyright to this letter and it may not be publishing a formal written only with the consent of the academy.

### **Allah and the good of the witnesses**

Student's name: **Fadi M. AL Dahdooh**

اسم الطالب: **فادي محمد الدحدوم**

Signature: *Fadi*

التوقيع: *فادي*

Date: **08/10/2014**

التاريخ: **2014/10/08**



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأزهر

رسالة ماجستير

## واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد

### في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

*The Reality of Application of Good Governance In Non-Governmental Organizations In Gaza Governorates*

إعداد الباحث:

فادي محمد الدحدوح

إشراف:

د. أحمد حسين المشهراوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1435 هـ - 2014م

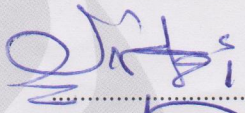
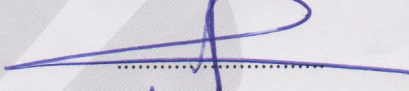
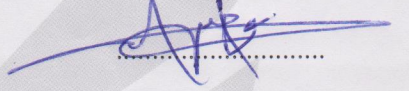


## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ فادي محمد فلاح الدحوح، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

" واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 23 شعبان 1435 هـ، الموافق 2014/06/21 م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

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

د. أحمد حسين المشهراوي مشرفاً ورئيساً

د. نبيل عبد السوح مناقشاً داخلياً

د. وسيم إسماعيل الهايبل مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

عميد الأكاديمية  
  


# سورة النمل

قال تعالى:

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

(سورة النمل: آية 19)

قال تعالى:

"صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي لَيْسَ لَهُ أَتَقْنُ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ"

(سورة النمل: آية 88)

وقال تعالى:

"فَأَمَّا الزُّبْدُ فَيَدُوبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ"

(سورة الرعد: آية 17)

بِسْمِ اللَّهِ  
الْعَظِيمِ



# الإهداء

كثيراً ما فتشت في خاطري - زماناً طويلاً - عن يستحق الإهداء في رسالتي، بل وفي كل رسالة وعمل، فما استقر القلب والعقل إلا عليه..

اللَّهُ خالقي ورازقي، ومعيني ومؤيدي، إليه سبحانه جل في علاه، حباً وعرفاناً، وحمداً ووفاءً، فأدعوه سبحانه أن يتقبله مني.. لا تطيب اللحظات إلا بذكرك.  
تترأى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نُحب، فيحتار المرء لمن يقطف أزهاره، ولن يهدي أغاريد أطياره، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه، وفهم راعيه، ومنهم من علم صاحبه كيف يعتلي صهوه، ويُزين بهوه، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جاد به الأحباب، وناجاه بالدعاء الأصحاب، فسطع علماً يهدي، وبه ينتفع.

اللَّهُ منارة العلم ومن اشتد شوقي لمرآه.. أهديه إلى حبيبي رسول الله.. محمد صلى الله عليه وسلم والي صحابته الغر المحجلين رضوان الله تعالى عليهم.

اللَّهُ أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين .. المسجد الأقصى المبارك، مسرى النبي محمد صلى الله عليه وسلم ومعراجة إلى السموات السبع ومهد سيدنا المسيح عليه السلام، الذي تتوقى نفسي للصلاة فيه والمكوث به.

اللَّهُ ملكة الكون وأميرة الدنيا وعذبة السجايا ومصدر الإلهام وفيض الحب ونبع الحنان وبلسم العمر، إلى زهرة عمري ونور حياتي وأركان وجداني وعطر أنفاسي، إلى من أحيا بها وتحيا بي: أمي الرائعة الحبيبة الغالية الحنونة ملكة عمري وأيامي ولحظاتي، بهجة قلبي، والملاك الساهر التي تحنو علي بأنفاس العبير ويقف على باب فردوسي.. التي علمتني فلسفة الدنيا تبنى على التضحيات والفاء، الكلمة الأولى.. التي تسكب الحب صلاة وتزرع الدنيا ورداً وسنابل؛ ضحت فأثمرت فنشرت الخير فكان الحصاد.. أمي الحنونة

إلى نبع القلب وصفاء الدهر، **والدتي الغالية د. ندى في دولة قطر الحبيبة**، تعجز المشاعر والأوصاف عن وصف مدى اشتياقي لوجهك صاحب النور الوهاج ..

إلى وردة القلب **خالتي الغالية ثريا نافم - رحمها الله -** في دولة قطر الحبيبة التي أحببني وأحببتها فكانت نعم السند والرفيق.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى زهور الزنبق والسماق رياحين حياتي اخوتي: **إياد، ياسر، جهاد ووالدي الفاضل.**

إلى منبع الحب الصافي ومصدر الشوق الدافئ **الغالية أ. مريم أبو زور.**  
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة ..

إلى **الذين أحببتهم وأحبوني**، رفاق دربي إلى من قضيت معهم أجمل الأوقات اخواني في الله من الأحبة والأصدقاء، وأساتذة الجامعات، إلى أخي الكبير م.سمير مطير وكيل مساعد وزارة الثقافة الفلسطينية، و.أ.عبدالرحمن المقادمة مدير عمادة شؤون الطلبة بالجامعة الإسلامية بغزة، وكل أحبتي في الجامعات الفلسطينية.

إلى كل من تجمعني به صلة الرحم والصدقة ولم آتي على ذكرهم، وإلى كل من ساندني وشجعني من قريب وبعيد.

إلى كل أولئك الصابرين أقدم بذرة عملي، وجهدي العلمي المتواضع..

إلى الذين استجابت جوارحهم إلى إلهامات الروح وهوائف القلب، فانطلقت تعبر عن دقة الأحاسيس وسمو المشاعر، بما يضيف على حركة الحياة لمسات من الذوق الرفيع المكنون في فطرته ويترجم عن كنه الإنسان وعقيدته.

# شكر وتقدير

ولو أنني أوتيتُ كلَّ بلاغةٍ  
وأفنيْتُ بحرَ النُّطقِ في النُّظمِ والنثرِ  
لَمَا كُنْتُ بعدَ القولِ إِلا مُقْصِراً  
ومعترفاً بالعجزِ عن واجبِ الشُّكرِ  
أما وقد أضحت الفكرة أطروحة، والحلم واقعاً، والأمل حقيقة، والجهد ثمرة، والخوف طمأنينة، فاني مدين بالشكر لله عز وجل على ما أعطاني من نعمة المعرفة، وعزيمة البحث، وأمدني بالصبر، وذلل لي الصعاب، ويسر لي من الأحبة والأساتذة أجلهم وأكثرهم إخلاصاً..

في هذه اللحظات الأخيرة التي تكاد الصعوبات والمتاعب تتحول إلى أمل، فإني أحمد الله تعالى على إتمام هذه الدراسة، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أرفع آيات الشكر والثناء لله سبحانه وتعالى الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أن يرى النور، قال تعالى: "ذلك الفضل من الله وكفى بالله عليماً" (النساء: آية 70)، وأصلي وأسلم على نبينا ومعلمنا وقدوتنا سيدي رسول الله عليه أفضل صلاةٍ وأتم تسليم، الذي قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، وبعد:

إن مما أدبنا به ديننا الحنيف أن ننسب الفضل لأهله، وأن نشكر من يستحق الشكر عرفانا بالجميل،، يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير إلى الواقع العملي لكي يرى النور.

الشكر موصول لعميد الأكاديمية/ د. محمد ابراهيم المدهون، ولمشرفي الفاضل الدكتور/أحمد المشهراوي، وللأخوة المناقشين/ أخي د. نبيل اللوح (مناقشاً داخلياً)، وأستاذي الفاضل/ د. وسيم الهابيل (مناقشاً خارجياً)، وأخي الكبير الغالي/د. جميل أبو العينين، على ما بذلوه من جهد ووقت في قراءة الدراسة واستخلاص التوجيهات المناسبة ومناقشة الباحث، كما أتقدم بالشكر والحب لاختوتي وأحبتتي جميعاً.

كما أشكر عمادة الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة الأزهر، والمكتبات العلمية في الجامعات الفلسطينية، على إتاحة الفرصة للباحث، من خلال الاستفادة من المصادر العلمية المتوفرة. كما أشكر الأساتذة محكمي أداة الدراسة لما بذلوه من وقت وجهد في تحكيمها، والشكر موصول لمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني لما أبدوه من حرص واهتمام في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لحاضنة برنامج الدراسات العليا، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وأشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين واخواني الطلبة.

وما هذا الجهد الذي أضعه بين أيديكم إلا مساهمة أردت بها التطوير. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم. أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع بها وبارك فيها.. والله ولي التوفيق..،

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة. ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على أصحاب المسميات التالية: (المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، مدير برنامج، مدير مشروع، رئيس قسم)، حيث بلغ مجتمع الدراسة: (863) منظمة، وبلغت عينة الدراسة (100) منظمة من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يأتي: يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (74.64%)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عدد العاملين)، كما أظهرت أن هناك صعوبات تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة نحو تطبيق معايير الحكم الرشيد بنسبة (63.32%) من أبرزها: محدودية الموارد المالية، ضعف البرامج المتخصصة في مجال الحكم الرشيد، وخشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها: بناء مجتمع معرفي فلسطيني يتبنى معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً لدى المنظمات الفلسطينية بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص، وذلك من خلال القيام بأنشطة وبرامج تنفيذية متعددة ومتنوعة تسعى لتبني ونشر معايير الحكم الرشيد على كافة الأصعدة والاتجاهات، مع ضرورة وضع خطة وطنية واضحة لعملية تطبيق الحكم الرشيد، والقيام بمحاربة الفساد من خلال إدارة حقيقية تترجم إلى أفعال على أرض الواقع تتبنى النزاهة والشفافية والمساءلة المؤسسية من خلال مجتمع مدني فاعل ملتزم تحكمه قوانين عصرية عادلة وأجهزة رقابة مستقلة وفعالة، والاطلاع على تجارب ناجحة للمنظمات الأهلية والدولية في تطبيق معايير الحكم الرشيد. وضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مواضيع الإصلاح والحكم الرشيد بشكل خاص والأخذ بالتوصيات والإستفادة منها.



## Abstract

### *The Reality of Application of Good Governance In Non-Governmental Organizations In Gaza Governorates*

This study aims at recognizing the reality of application of good governance in Non-Governmental Organizations in Gaza governorates. In order to achieve this, the researcher uses descriptive analytical approach. Questionnaires were distributed to different people of several job titles of the following: (Director-General, Deputy Director, Executive Director, Program Manager, Project Manager, Head of the Department). The population of the study is (863) and the sample is (100) organizations from the population.

The study concludes some important results. One of the most important findings of the study was that the standards of good governance are applied with (74.64%) of the Palestinian Non-Governmental Organizations. There is statistical difference at (0.05) when applying the standards of good governance in Palestinian Non-Governmental Organizations in Gaza governorates. This is attributed to the personal variables. The study reveals that there are some difficulties that face the Palestinian Non-Governmental Organizations in the application of the standards of good governance in Gaza governorates with (63.32%). Some of those difficulties are: rarity of resources, weakness of specialized programs in the field of good governance and refusal of chance in general.

The study presents some recommendations. One of the most important recommendations is that a knowledgeable Palestinian society is to be established. It should adopt the standards of good governance so that they could be an approach to be adopted by the Palestinian organizations in general and the non-governmental organizations in particular. This can be achieved through conducting various activities and programs that aim at spreading the standards of good governance and fighting corruption through a real will that turns words into actions. It should also adopt transparency, integrity and accountability through an effective society that is committed to fair modern laws and independent effective monitoring bodies. The success stories of different successful experiences of other international and non-governmental organizations in applying the standards of good governance are to be viewed. More studies and researches are to be implemented in the field of reform in particular, and recommendations should be considered as well.

## قائمة المحتويات

أ	..... الآية القرآنية
ب	..... الإهداء
د	..... شكر وتقدير
هـ	..... ملخص الدراسة
و	..... Abstract
ز	..... قائمة المحتويات
ك	..... قائمة الجداول
م	..... قائمة الأشكال
م	..... قائمة الملاحق
1	..... الفصل الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة
2	..... المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة
2	..... مقدمة:
3	..... مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	..... فرضيات الدراسة
4	..... أهداف الدراسة
4	..... أهمية الدراسة
5	..... متغيرات الدراسة
6	..... حدود الدراسة
6	..... مصطلحات الدراسة
9	..... المبحث الثاني الدراسات السابقة
9	..... تمهيد
9	..... أولاً- الدراسات الفلسطينية
15	..... ثانياً- الدراسات العربية
20	..... ثالثاً- الدراسات الأجنبية

26	رابعاً. الفجوة البحثية للدراسة.....
36	<b>الفصل الثاني الحكم الرشيد والمنظمات الأهلية الفلسطينية</b>
37	المبحث الأول الحكم الرشيد.....
37	المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات الحكم الرشيد.....
37	تمهيد: .....
38	أولاً. تعريف الحكم في اللغة.....
39	ثانياً. تعريف الرشيد في اللغة.....
40	ثالثاً. مفهوم الحكم.....
41	رابعاً. مفهوم الحكم الرشيد.....
43	خامساً: أسباب ظهور الحكم الرشيد.....
46	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحكم الرشيد.....
46	تمهيد: .....
46	أولاً. أهمية الحكم الرشيد.....
48	ثانياً. أهداف الحكم الرشيد.....
49	ثالثاً. شروط الحكم الرشيد.....
50	رابعاً. تحقيق الحكم الرشيد.....
52	المطلب الثالث: معايير الحكم الرشيد.....
52	تمهيد: .....
52	أولاً. معايير الحكم الرشيد.....
58	ثانياً. معوقات تطبيق الحكم الرشيد.....
61	المطلب الرابع: واقع الحكم الرشيد في فلسطين.....
61	تمهيد: .....
61	أولاً. مظاهر الحكم الرشيد في فلسطين.....
62	ثانياً. معوقات الحكم الرشيد في فلسطين.....

64	.....ثالثاً. تطوير الحكم الرشيد في فلسطين
65	.....رابعاً. نماذج مؤسسات فلسطينية تحقق الحكم الرشيد
69	.....المبحث الثاني المنظمات الأهلية في قطاع غزة
69	.....المطلب الأول: مفاهيم وخصائص منظمات المجتمع المدني
69	.....تمهيد:
70	.....أولاً. مفاهيم وخصائص منظمات المجتمع المدني
73	.....ثانياً: تسميات منظمات المجتمع المدني
76	.....المطلب الثاني: المنظمات الأهلية الفلسطينية
76	.....تمهيد:
76	.....أولاً: نبذة عن نشأة وتطور المنظمات الأهلية الفلسطينية
77	.....ثانياً. تصنيف المنظمات الأهلية الفلسطينية
78	.....ثالثاً. أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية
79	.....رابعاً. أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية
81	.....خامساً. الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية
83	.....المطلب الثالث: تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني
83	.....تمهيد:
84	.....أولاً. تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني
86	..... <b>الفصل الثالث منهجية الدراسة</b>
87	.....تمهيد:
87	.....أولاً. أسلوب الدراسة
88	.....ثانياً. مجتمع وعينة الدراسة
89	.....ثالثاً. خطوات بناء الاستبانة
89	.....رابعاً. أداة الدراسة
91	.....خامساً. صدق أداة الدراسة
93	.....سادساً. ثبات الاستبانة Reliability

94	.....	سابعاً. الخطوات الإجرائية للدراسة
95	.....	ثامناً. المعالجات الاحصائية
96	.....	<b>الفصل الرابع اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج</b>
97	.....	تمهيد:
97	.....	أولاً. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
103	.....	ثانياً. الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها
138	.....	<b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>
139	.....	تمهيد:
139	.....	نتائج الدراسة
141	.....	توصيات الدراسة
147	.....	<b>قائمة مراجع ومصادر الدراسة</b>
148	.....	<b>قائمة مراجع الدراسة</b>
161	.....	<b>الملاحق</b>
174	.....	<b>الخاتمة</b>

## قائمة الجداول

26	جدول رقم (1) الفجوة البحثية للدراسة.....
27	جدول رقم (2) مصفوفة الدراسات السابقة.....
57	جدول رقم (3) تعريف الباحث لمعايير الحكم الرشيد وأهميته لمنظمات المجتمع المدني.....
63	جدول رقم (4) واقع الحكم الرشيد في فلسطين.....
84	جدول رقم (5) توزيع المنظمات غير الحكومية حسب المحافظات لعام 2013.....
85	جدول رقم (6) توزيع المنظمات حسب أنواع المنظمات لعام 2013.....
88	جدول رقم (7) يوضح عدم منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.....
90	جدول رقم (8) يوضح عدد فقرات معايير الحكم الرشيد.....
91	جدول رقم (9) يوضح مقياس الاجابات.....
91	جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....
93	جدول رقم (11) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....
94	جدول رقم (12) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة.....
97	جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
98	جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.....
99	جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
100	جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
101	جدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.....
102	جدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة.....
102	جدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنظمة.....
104	جدول رقم (20) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي....
	جدول رقم (21) يوضح نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي
105	لمعيار المشاركة.....
	جدول رقم (22) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار
107	تطبيق الأنظمة الداخلية.....
	جدول رقم (23) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار
109	الشفافية.....

جدول رقم(24) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الاستجابة.....	111
جدول رقم(25) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار التوافق.....	113
جدول رقم(26) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار العدل والمساواة.....	115
جدول رقم(27) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الكفاءة والفعالية.....	117
جدول رقم(28) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار المساءلة.....	119
جدول رقم(29) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الرؤية الاستراتيجية.....	121
جدول رقم(30) يوضح العدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمتغير الجنس.....	123
جدول رقم(31) يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير العمر.....	125
جدول رقم(32) يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي.....	127
جدول رقم(33) يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة.....	129
جدول رقم(34) يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير نوع المنظمة.....	131
جدول رقم(35) يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير عدد العاملين.....	132
جدول رقم (36) نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات تحديات الحكم الرشيد.....	134

## قائمة الأشكال

شكل رقم (1) يوضح متغيرات الدراسة (أبعاد الحكم الرشيد).....5

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) ملحق قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة ..... 162
- ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية ..... 163
- ملحق رقم (3) تسهيل مهمة ..... 169
- ملحق رقم (4) قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المستهدفة ..... 170



## الفصل الأول

### الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول الاطار المنهجي للدراسة

### مقدمة:

تقوم الحاكمية الرشيدة على وجود مؤسسات كفؤه تستجيب لحاجات السكان وتعزز العدالة الاجتماعية، وتضمن المساواة في الحصول على الخدمات، وهي آلية تعمل على طرح القضايا الهامة في الدولة وتعتبر قيمة هامة لتعزيز مبدأ الحق في الديمقراطية، وأهمية مشاركة المواطنين في القضايا العامة لمجتمعاتهم ولأوطانهم، مما يمكنهم من المساهمة في تحديد حاجاتهم وأولوياتهم التنموية والمشاركة في صنع القرار الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم وبأسرهم وبالمجتمع الذي يعيشون فيه.

يستند مفهوم الحاكمية الرشيدة أو الحكم الصالح على عناصر الشراكة ما بين القطاعات الثلاث الرئيسية في المجتمع: القطاع الحكومي، القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، حيث تقوم العلاقة بينهما على اعتبار الحاكمية الرشيدة مسؤولة مالية تتسم بالشفافية والمساءلة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية التي تعتمد على مشاركة المواطنين في صنع القرار (مهيدات، 2012). ومن منطلقات هذه المفاهيم، تعمل الإدارات الحكومية وغير الحكومية على خلق آليات من أجل إحداث تطورات وتغيرات تساعد في تحقيق التنمية الشاملة، في كافة نواحي الحياة؛ وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومستمرة لسلوكياتها وعلاقتها مع كافة الشركاء، وعلى كافة الأصعدة الوطنية والإقليمية والعالمية من خلال ما يعرف بالحاكمية الرشيدة أو الحاكمية المؤسسية؛ التي تقوم على مبدأ التعاون، والمشاركة، والمسائلة، واللامركزية، والديمقراطية، والشفافية... الخ، من أجل تحقيق المزيد من العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والكرامة الإنسانية.

لقد شهدت العقود الماضية تنامياً لحضور وتأثير منظمات المجتمع المدني على كافة المستويات، الدولية لاسيما في المسارات التي نظمتها الأمم المتحدة حول التنمية وحقوق الانسان والبيئة وغيرها، خاصة في اطار الشراكات والمساهمات في التخفيف من التحديات الاقتصادية والاجتماعية وتأثيرها على الظروف الحياتية للمواطنين (موسى، 2012).

وعلى المستوى الفلسطيني فإن هذه المنظمات تشكل جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وهي طرف مهم في العملية التنموية

الفلسطينية، وقد تجاوزت هذه المنظمات النقاش حول شرعية عملها بإقرار قانون المنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية الذي ينظم عملها. وانتقل النقاش في الساحة الفلسطينية إلى البحث في تطوير هذه المنظمات، وتعزيز دورها في المجالات المختلفة.

وحتى تستطيع المنظمات الأهلية تأدية دورها بكفاءة يفترض أن تتحلى بدرجة كبيرة من النزاهة والشفافية في بنائها وعملها، وهذا يعزز من دورها في تقديم خدماتها للمواطنين، وفي تأدية رسالتها، وكذلك تعزيز دورها في مجال مساءلة الحكومة، وتشكيل رقابة فاعلة على القطاع الخاص (المؤقت، 2013).

لذا كان لا بد من السعي لترسيخ معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما لا بد من وجود حكم ونظام إداري ومؤسسات فلسطينية عصرية وحديثة، تضمن كرامة المواطن الفلسطيني وتقدم له الخدمة المتميزة ذات الجودة العالية، وتحقق حاجاته ومتطلباته، لأن الحالة الفلسطينية مميزة ولها كثير من الخصوصيات (مصلح، 2007).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق وتوافر معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ لتساهم بشكل فاعل في بناء المجتمع الفلسطيني وخدمته بفاعلية وكفاءة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر الحكم الرشيد أحد المعايير الهامة لتمكين المنظمات سواء الحكومية، والخاصة منها، أو المنظمات الأهلية. وحيث أن المنظمات الأهلية تعتبر مكون رئيسي من مكونات المجتمع الفلسطيني، ولما لها من دور بارز تضطلع به في المجتمع الفلسطيني في ظل غياب الدولة المستقلة، وقيامها بالمشاركة الفاعلة والكبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد جاءت هذه الدراسة لتساهم في التعرف على مدى توفر معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث إن التزام المنظمات الأهلية بمعايير الحكم الرشيد يزيد من فعالية أدائها وكفاءة عملها، مما يضاعف من مساهمتها في خدمة المجتمع الفلسطيني، وتخفيض معدلات الفقر والحد من البطالة وتمكين الفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني من الاعتماد على الذات، ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة؟

ويتمتع من السؤال الرئيس لموضوع الدراسة، عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة؟
2. ما هي التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية نحو تحقيق الحكم الرشيد؟
3. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  في متوسط إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد وفقاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع المنظمة، عدد العاملين).

### فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

1. تعاني المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة من ضعف ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطبيق معايير الحكم الرشيد.
2. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد وفقاً للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع المنظمة، عدد العاملين)؟

### أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يأتي:

1. تسعى الدراسة لتقديم صورة واضحة عن واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
2. قياس مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
3. تحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في تطبيق معايير الحكم الرشيد.
4. الكشف عن إيجابيات وفوائد تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
5. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

### أهمية الدراسة

1. توفير مرجعية علمية يمكن أن يسترشد بها المسؤولين والباحثين والمهتمين كلاً في مجال تخصصه، وخاصة قادة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

2. تساهم في تفعيل بناء أنظمة الحكم الرشيد للمنظمات الأهلية الفلسطينية والتي تمثل احتياجات وتطلعات المجتمع الفلسطيني.

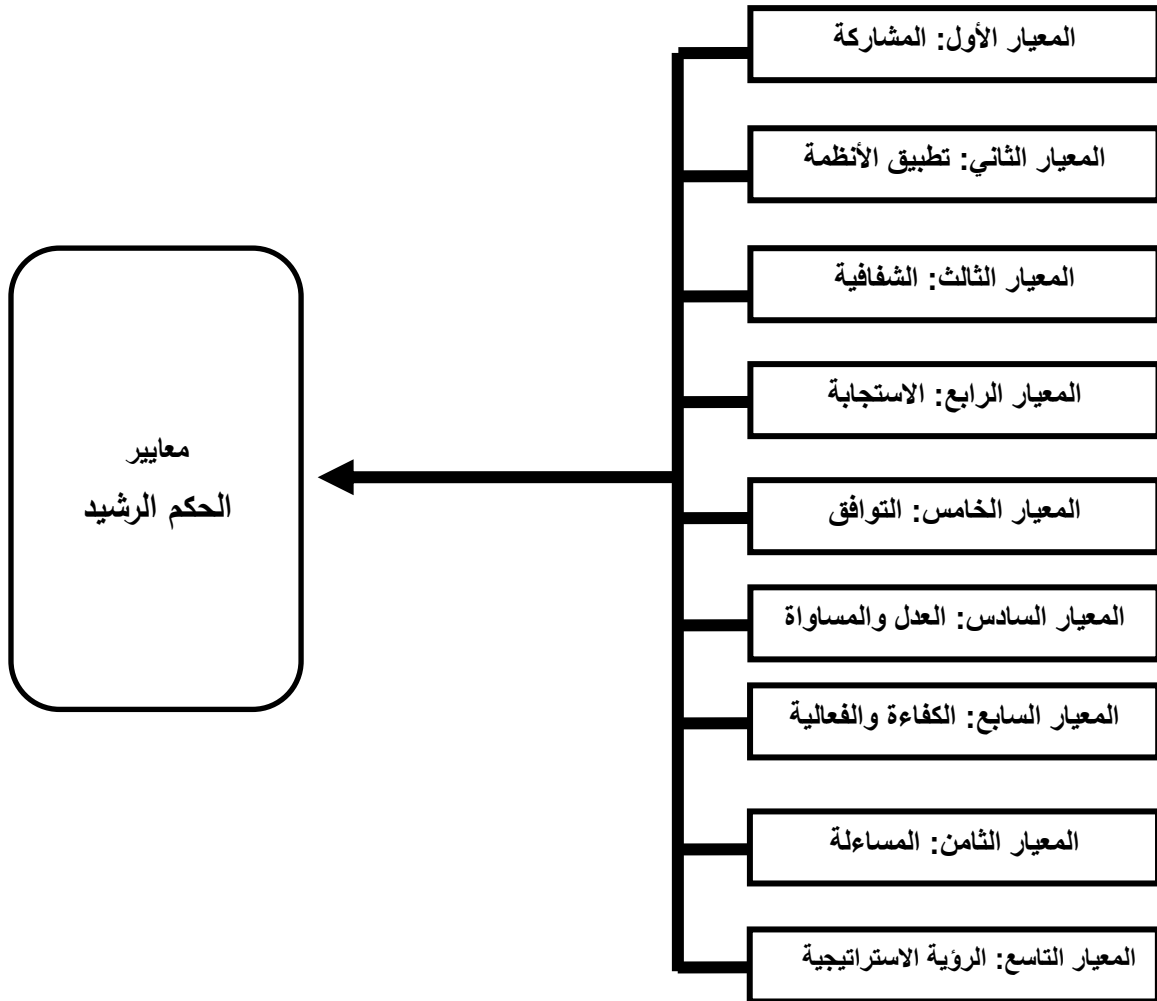
3. أن المجتمع الفلسطيني بصفة خاصة والمجتمع العربي بصفة عامة بحاجة ماسة إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد، وذلك للارتقاء بكافة القطاعات الحكومية، والأهلية، والخاصة، ومن ثم تقديم خدمة ذات جودة عالية ومتنوعة تنعكس بدورها على المجتمع بصورة ايجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته.

### متغيرات الدراسة

تم الإعتماد على متغيرات الدراسة وفقاً لمعايير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة "UNDP"، وهي موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة (أبعاد الحكم الرشيد)



المصدر: تم إعداده من قبل الباحث

## حدود الدراسة

أ- الحدود البشرية: أصحاب المراكز الوظيفية العاملون في المنظمات الأهلية، المتمثلة في إحدى المراكز التالية: (المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، مدير برنامج أو مدير مشروع ورئيس قسم).

ب- الحدود المكانية: المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.

ت- الحدود الزمنية: 2013-2014م.

## مصطلحات الدراسة

اعتمد الباحث المصطلحات التالية والواردة في الدراسة لبيان المقصود منها، حيثما وردت في هذه الدراسة:

أ- **الحكم الرشيد**: يطلق على اصطلاح "الحكم الرشيد" تسميات أخرى من نوع "الحكم الصالح"، "الحكم الخير"، "الحكم السليم"، "الإدارة الرشيدة"، "الإدارة الصالحة"، إلا أن التسميات المتعددة تشير إلى مضمون واحد. ويقصد بمفهوم الحكم الرشيد بأنه ضمان ممارسة السلطة وصنع كافة القرارات والسياسات والأنظمة وعمليات تنفيذها لأي منظمة أو مجتمع تحدد ضمن تسعة معايير أساسية وهي: المشاركة الفاعلة وخاصة للفئات المهمشة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة، المساواة والعدل، الفاعلة والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية (UNDP, 2012).

ب- **المشاركة**: تعني أن كل الرجال والنساء يجب أن يكون لهم صوت في عمليات اتخاذ القرارات، سواء كان الأمر بشكل مباشر أو عبر ممثلين أو مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن مصالحهم (UNDP, 2012).

ت- **سيادة القانون**: اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع، ويتطلب ذلك بالضرورة بناء صيغة حكم مستقرة وتطويرها (أمان، 2010).

- ث- **الشفافية:** وتتصل بجانبيين: الأول يتعلق بوضوح العمل داخل المؤسسة ووضوح العلاقة مع المواطنين المنتفعين من خدماتها أو الذين يساعدون في تمويلها. ويتعلق الجانب الثاني بالإجراءات والغايات والأهداف التي يجب أن تكون علنية غير سرية لأي سبب من الأسباب (أبو دية، 2007).
- ج- **الاستجابة:** وفيها تكون العمليات في المنظمات تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصلحة (UNDP, 2012).
- ح- **التوافق:** تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح جماعة العمل والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان
- خ- **المساواة والعدالة:** كافة الرجال والنساء في المنظمات يمتلكون فرص متساوية وعادلة لتحسين أو الحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم (UNDP, 2012).
- د- **الفعالية والكفاءة:** العمليات والمؤسسات تقدم مخرجات تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد (UNDP, 2012).
- ذ- **المساءلة:** أن الفرد لا يكون مسئولاً أمام نفسه، بل يجب المحاسبة على تحقيق الآخرين لمسئولياتهم، وهذا يعني أن يتحمل الفرد مسئولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها (هلال، 2010).
- ر- **الرؤية الاستراتيجية:** قادة المنظمات والجمهور لديهم منظور واسع وطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية بالإضافة إلى الفهم للتعقيدات التاريخية، والثقافية، والاجتماعية التي يتركز عليها ذلك المنظور (UNDP, 2012).
- ز- **منظمات المجتمع المدني:** يشير مصطلح المجتمع المدني إلى مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية، التي لها وجود في الحياة العامة وتتهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية (البنك الدولي، 2012).

س- **كبرى المنظمات الأهلية:** أكبر (100) منظمة أهلية عاملة ومرخصة في محافظات قطاع غزة من حيث الإيرادات والمصاريف، مقارنة بباقي المنظمات الأخرى العاملة والمرخصة في محافظات غزة، وتمثل عينة الدراسة (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2013).

ش- **محافظات غزة:** جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحته 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات، هي: محافظة غزة، محافظة الشمال، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997).



## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### تمهيد

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت إليها دراساتهم وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما يساعده في تكوين خلفية جيدة عن موضوع دراسته، ومما يسهل أمر إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً، وكذلك تجنب الأخطاء والهفوات التي وقع فيها الباحثون السابقون، وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات الحكم الرشيد، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة، سواء أكانت بشكل مباشر أم غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكذلك تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخها.

### أولاً- الدراسات الفلسطينية

1. دراسة (مطير، 2013م)، بعنوان: واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري

#### للوزارات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق كل من: معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي كان من أهمها:

أ- بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%)، وبلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (68.93%).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

كما أوصت الدراسة بمجموعة توصيات، من أهمها:

- أ- ضرورة تبني ونشر معايير الحكم الرشيد بكل معاييرها، ومؤشراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية، تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، وفي مقدمتها الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة، والنزاهة والانفتاح على كافة مستويات وفئات المجتمع.
- ب- العمل على بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي، والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر (100) منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة (77.77%).

ب- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم تطبيق تلك المبادئ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

أ- ضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية، لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف المراحل الإدارية، إلى جانب ضرورة تطوير برامج تدريبية خاصة للعاملين في المنظمة، وفق الاحتياجات اللازمة لضمان نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

ب- العمل على زيادة الوعي المجتمعي والوعي لدى العاملين في المنظمة نحو أهمية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ومعايير تطبيقها.

ت- ضرورة ربط الأهداف العامة للمنح والتمويل بمعايير تحقيق التنمية المستدامة.

3. دراسة (موسى، 2011م)، بعنوان: "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية - المحافظات الشمالية - من وجهة نظر المديرين.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

أ- أن تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة.

ب- وجود فروق دالة إحصائية في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغيري: الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

ت- هناك فروق دالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد تعزى لمتغيري: الجنس، والدرجة الوظيفية، بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائية وفقاً لباقي المتغيرات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

أ- العمل على استقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ ومتابعة الإصلاح الإداري.

ب- الدفع باتجاه تعزيز الإيمان بأهمية تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وثقافته.

ت- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، والمشاركة بين جميع الأطراف.

4. دراسة (حرب، 2011م)، بعنوان: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أ- وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.
- ب- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، اجراءات العمل، الشفافية الإدارية، تعزى إلى الجامعة، ولصالح جامعة الأزهر.

أما أهم توصيات الدراسة:

- أ- ضرورة تبني ونشر مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً، يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة، من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات.
- ب- التركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية، من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن اتباعها لحل مشكلات العمل.

5. دراسة (الحلبية، 2010م)، بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية البالغ عددهم (1237) موظفاً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة، واختارت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية والتي بلغت (234) موظف وموظفة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أ- واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت بدرجة متوسطة.
- ب- أن وزارة المالية تعمل على تطبيق الشفافية بشكل نسبي.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- أ- ضرورة تحقيق العدالة مع الموظفين دون تمييز.
- ب- وضع مقاييس واضحة لتقييم أداء جميع الموظفين في الوزارة.

6. دراسة (أبو نعمة، 2009م)، بعنوان: "مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة، وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية، حيث شملت الدراسة (8) مجالس محلية في محافظة أريحا - فلسطين، واستخدم الباحث في دراسته الأسلوب الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أ- التأكيد على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة.
- ب- قلة اهتمام المجالس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية، والمساءلة، ومحاربة الفساد.
- ت- عدم وجود نظام مالي، أو إداري مقر ومعتمد، مع وصف وظيفي واضح للوظائف.
- ث- عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الاطلاع على الوثائق، والمعلومات والميزانيات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- أ- ضرورة العمل على زيادة معرفة المجتمع بمفهوم الحكم الرشيد.
- ب- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتعليم من خلال ورشات العمل، الندوات، المؤتمرات، وإشراك المجتمع المحلي.
- ت- ضرورة الاهتمام بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة.

7. دراسة (أحمد، 2008م)، بعنوان: "المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المؤشرات المفاهيمية، والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومعرفة مدى تطبيق مبادئه، وذلك من خلال دراسة حالة محافظة قلقيلية. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أ- أن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت بدرجة متوسطة.
  - ب- يوجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم، وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات.
  - ت- وجود علاقة احصائية بين طريقة تشكيل مجلس الهيئة المحلية، وواقع الحكم الصالح فيها؛ أي أنه عندما تكون طريقة تشكيل مجلس الهيئة بالانتخاب، كلما وفر ذلك أرضية وجو ملائم ومناسب لتطبيق خصائص الحكم الصالح.
- أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

- أ- إعادة النظر في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية ومنحها صلاحيات لا مركزية أوسع، وعدم التدخل في عملها لضمان استقلاليتها.
- ب- العمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها، ووضع معايير لترشحهم، والالتزام بالأنظمة، والمدونات التي تنادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

8. دراسة (الغلاييني، 2007م) ، بعنوان: "دور الحكم الصالح في إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية في إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مدير عام المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى تقييم ملامح الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، ودراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة والتنظيم، وخصائص المدير العام على الحكم في المنظمات غير الحكومية. وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- أ- ضرورة تحسين دور المنظمات غير الحكومية في الحكم، وتعزيز استدامة وتأثير خدماتها، تحتاج المنظمات غير الحكومية في غزة إلى تحسين أدائها.
- ب- وضع وتنفيذ نظام قوي للقياس وتحسين أداء مجالس الإدارة.

ت- السعي لدور أكثر نشاطاً في جهود جمع الأموال ووضع وتنفيذ خطط التنمية سنوياً لتطوير أداء أعضاء مجالس الإدارة.

### ثانياً- الدراسات العربية

1. دراسة (أبو قاعد، 2011م) بعنوان: "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية، في محاور تطوير الأعمال، في شركة الاتصالات الأردنية "أورانج".

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- لممارسة أبعاد الشفافية أثر ايجابي في تنمية الأجهزة الإدارية، وتطوير أعمالها، والتخفيف من درجة الممارسات السلبية.

ب- مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

أ- ضرورة ضمان مستويات عالية من الإفصاح المعلوماتي والمالي.

ب- صياغة تشريعات تتميز بالدقة والوضوح.

ت- رفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

2. دراسة (حرب وآخرون، 2011م)، بعنوان: "واقع النزاهة والفساد في العالم العربي - خلاصة

دراسة حالات ثمانية بلدان عربية (2009-2010)".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع النزاهة في ثمانية دول عربية: (البحرين، الكويت، الأردن، المغرب، فلسطين، اليمن، الجزائر، ولبنان)، ومساعدة صنّاع القرار والساسة، وفي مقدمتهم البرلمانيين ونشطاء منظمات المجتمع المدني، على بلورة مهام وأهداف وأولويات وطنية لمكافحة الفساد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

أ- أن أهم أشكال الفساد في هذه الدول هي: (الرشوة، المحسوبية، المحاباة، الوساطة ونهب المال العام، والابتزاز).

ب- أهم أسباب الفساد هي: (ضعف الفصل بين السلطات، تدني مستوى الأجور للعاملين، وضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد).

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

أ- تبنى استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد جامعة للوسائل الوقائية والتحقيق الجنائي.

ب- تطوير وتقوية الأداء في الأجهزة الحكومية بما يضمن شفافية تقديم الخدمات العامة ومنح الرخص والأذون.

3. دراسة (السبيعي، 2010م) بعنوان: "دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يعتبر متوسط.

ب- مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازاناتها بكل دقة، ووضوح في توقيت محدد، وآلية منتظمة كان منخفض.

ت- مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

أ- ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بمنحها الصلاحيات الكافية، ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة، وبالموارد المادية والتقنيات الحديثة.



- ب- تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري، والمساءلة، وتبسيط إجراءات العمل، واختصارها وإعلانها، ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- ت- تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية، والمساءلة، وتقديم الخدمة عن بعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.

4. دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010م)، بعنوان: " أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أ- تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها.
- ب- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة، ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.
- ت- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- أ- تعزيز الوعي بين العاملين في الوزارات المبحوثة، بمفهوم المساءلة، وأهميتها، وأهدافها، وإيجابيات تفعيلها.
- ب- ضرورة العمل على تعزيز مفهوم الشفافية في الوزارات المبحوثة، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية، وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف مجالات العمل.

ت- نشر المعلومات والإفصاح عن الشفافية، وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين، وذلك من خلال إنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات، التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة.

5. دراسة (دعيبس، 2004م)، بعنوان: "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الشفافية وأهميته في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أ- بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح، والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية.
- ب- تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف؛ إذ أنه لا يتم إعطاء المعلومات اللازمة وبطريقة يستطيع المواطن فهمها، كما أن المواطن لا يشارك في إعطاء آرائه للدائرة.
- ت- هناك فساداً في الإجراءات الحكومية تستدعي الانتباه.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- التركيز على دور القيادات العليا في الدوائر الحكومية لدعم مبدأ الشفافية، من خلال فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافة إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة.
- ب- إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات، والحرص على أن تكون بلغة سهلة، واضحة، وذات مرونة لتلائم التغيرات السريعة.

6. دراسة (البنك الدولي، 2004م): " إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال

أفريقيا - تعزيز التضمينية والمساءلة".

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة شاملة للتحديات، والفرص التي تواجهها المنطقة في سعيها إلى النهوض باستراتيجيات جديدة للتنمية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

أ- الفساد من أهم المظاهر البارزة والشائعة لإدارة الحكم السيء، وأن الفساد نتيجة مباشرة لانعدام المساءلة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

أ- للوصول إلى حكم جيد؛ لا بد من ضرورة نشر المعلومات علناً " الشفافية "، وتعزيز التنافسية عبر انتخابات حرة ونزيهة.

ب- تحسين المساءلة الداخلية من خلال الإصلاحات الإدارية، وتفعيل دور المساءلة بشكل أكثر فاعلية.

ت- إصلاح الخدمة المدنية وجعلها أكثر مساءلة.

7. دراسة (الشهوان، 2004م)، بعنوان: " مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية".

هدفت الدراسة إلى تحليل للمقومات الأساسية للحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية المستدامة في العديد من البلدان العربية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أن هناك خمسة سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي: التمكين والمشاركة والتعاون، عدالة فرص الدخل، الصحة والتعليم، الأمان الاجتماعي في المعيشة والإعالة، والاستدامة وتواصل التنمية مع الأجيال.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

أ- أن مقومات الحكم الصالح وركائز التنمية المستدامة عبارة عن متلازمتان لا تفتقران ووجهان لحقيقة واحدة، تؤكد أن تفاعلاتهما تعمل في اتجاه واحد دوماً، سلباً أو ايجاباً، وأن فقر مقاييس حكم القانون، وضبط الفساد، وضعف المساءلة جعل منها مقوضات للتنمية المستدامة.

### ثالثاً- الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Huque,2011) بعنوان: "دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ترتيبات المساءلة في بنغلادش، والوقوف على نقاط القوة والضعف وإمكانات التحسين، واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الوثائق المنشورة، والمعلومات، والبيانات المحصلة من الزيارات الميدانية لمؤسسات بنغلادش.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.
- ب- آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، ويعود السبب في ذلك إلى الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- ت- زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة، بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين، من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ث- اللوائح الداخلية في المنظمات، تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

- أ- ينبغي العمل بجدية نحو تعزيز آليات المساءلة الخارجية لضمان الحكم الصالح في بنغلادش.
- ب- العمل على دعم المزيد من الآليات والوسائل البيروقراطية لتسهيل المساءلة.
- ت- تعزيز القيم المرتبطة بالديمقراطية مثل: سيادة القانون، وحقوق الإنسان، وانتخابات حرة ونزيهة بهدف تطوير نظام المساءلة.

2. دراسة (Nohammer et al.,2010) بعنوان: "محددات مشاركة العاملين في تعزيز بيئة العمل الصحية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات مشاركة العاملين في خلق مكان عمل صحية، وقد عرفت الدراسة مكان العمل الصحي بالجهود المشتركة من قبل المديرين، والعاملين، والمجتمع

المحيط، والهادفة إلى تحسين صحة ورفاهية العاملين في العمل، وقد جاءت هذه الدراسة نتيجة للاهتمام المتزايد بصحة العامل، على اعتبار العامل المحفز، والملتزم أصلاً من أصول الشركة التي ينتج عنها ميزة تنافسية.

توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تساعد على مشاركة العاملين تتمثل في:

أ- التدفق المستمر للمعلومات والتأكد من نقلها للشخص المستهدف كما هي دون تحريف، وضرورة تصميم المعلومة بطريقة ايجابية ومحفزة وصادقة. كما ينبغي أن تعظم قيمة القوى العاملة مادياً؛ وذلك من خلال جمالية التصميم وجاذبيته، ومعنوياً، من خلال المحافظة على خصوصية العاملين.

ب- يعتبر اقتناع العاملين والإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين مطلباً مسبقاً، لنجاح المنظمة، على اعتبار أن العاملين الذي يشاركون في إدارة المنظمة أقل معارضة للتغيير، في أساليب العمل وأكثر التزاماً بتحقيق أهدافها.

ت- ترتبط مشاركة العاملين بالمستوى الفردي، والشخصي، وظروف المنظمة، والبيئة المحيطة. وتتمثل وفقاً لوجهات نظر المبحوثين، في التشجيع على تقديم الأنشطة الطوعية، وتحقيق المكاسب الذاتية، وتشجيع الإدارة العليا، والتركيز على احتياجات العاملين الصحية والمالية، والمصادقية، والشفافية في معاملة جميع العاملين.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

أ- ضرورة تبني مبدأ الشفافية في تعاملاتها مع العاملين لكي تضمن مشاركة فاعلة من قبلهم.  
ب- ضرورة تقييم احتياجات ومتطلبات العاملين وأخذها بعين الاعتبار.  
ت- ضرورة العمل على ربط احتياجات العاملين بأهداف المنظمة، والعمل على المواءمة بينهما.

3. دراسة (Seyoum & Manyak,2009) بعنوان: "أثر شفافية القطاع الخاص والعام على

الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية".

أجرت جامعة جنوب شرق نوبا في فلوريدا تلك الدراسة، لتختبر دور شفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للبلدان النامية.

وقد تم اختيار (82) دولة من الدول النامية في مناطق جغرافية متنوعة، في حين استوفيت بيانات (58) دولة. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد العلاقة بين المتغير التابع (الاستثمارات الأجنبية)، وعدة متغيرات مستقلة: (شفافية القطاع العام والخاص).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ فكلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ب- تؤثر شفافية القطاع الخاص على الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدرجة أكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.

ت- تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تحسين أداء القطاع العام، من خلال تخفيض الفساد وزيادة توفير العمالة الماهرة، ويتضح أن للقطاع العام دوراً محدوداً في التأثير على الاستثمارات الأجنبية، ومن الأسباب التي أدت إلى ذلك افتقار هذا القطاع، إلى البيروقراطية الماهرة، والتمكنة والخالية من الفساد، والقادرة على توفير معلومات دقيقة وصادقة، وينبغي أن يتغير هذا الدور المحدود، إذا تولدت الإرادة الحقيقية لتلك الدول في جذب الاستثمارات إليها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

أ- ضرورة العمل على توفير بيئة عمل جيدة في القطاع الخاص، من خلال توفير معلومات مالية ومحاسبية منتظمة ودقيقة وصادقة.

ب- يمكن للدول النامية الاستفادة من الاستثمارات الأجنبية بتوفير الإفصاح عن المعلومات المالية المطلوبة في حينها، فتلك المعلومات تساعد المستثمر في تقييم أداء الشركة بدقة.

ت- تسهيل شفافية القطاع الخاص من قبل الحكومة المضيفة، وذلك بتوفير البناء القانوني المطلوب والقواعد الموحدة لنشر التقارير المالية. وينبغي أن يتم إعداد التقارير المالية بإنسجام أكبر مع المعايير الدولية.

ث- تعظيم قيمة المعلومات التي يقدمها القطاع العام حول الاستثمارات المتوقعة، والحد من ممارسات المسؤولين في القطاع العام التي ترسخ مظاهر الفساد.

4. دراسة (Li-Chiu Chi,2009) بعنوان: "هل يمكن للشفافية والإفصاح بالتنبؤ بأداء المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية، والإفصاح على أداء المؤسسات في تايوان. وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات، وهي: حجم المؤسسة وعمر المؤسسة والنفوذ المالي لها، واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداماً في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة وهو نموذج Tobin's Q. (وتم تعريف نموذج Tobin's Q بالقيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية للأصول لعام 2005).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل.
- ب- هناك ارتباط ايجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:

- أ- تمكين جميع المساهمين من الإطلاع على المعلومات والبيانات في حينها، وبمصادقية عالية بهدف تحسين عمليات اتخاذ القرارات الحساسة في الشركة.
- ب- ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرتدة، لقياس أداء الشركات والوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

5. دراسة (Crown Eleine,2007)، حملت هذه الدراسة عنوان: "أثر الحكم الراشد على التنمية السياسية في جنوب أفريقيا".

حيث أشارت الدراسة إلى ضرورة أن تجد التنمية السياسية الاهتمام الذي تستحقه، سواء في البحوث العلمية أو في الرأي العام، فمصطلح الحكم الراشد بمعاييره الثلاثة: الدولة، المجتمع المدني، والقطاع الخاص، بحاجة إلى إصلاح، كما بينت الدراسة أن التنمية السياسية تعنى بنظام الحكم والعلاقة بين التبادلية بين المجتمع والأفراد في جانب، والدولة في الجانب الآخر.

وبينت الدراسة أن أهم مقاييس التنمية السياسية وكفاءتها هو المشاركة، ومحاربة الفساد، وشفافية ومؤسسية نظام الحكم والسلطة، اللتان تسمحان بالمحاسبة لأجهزة الدولة، وأصحاب المناصب التشريعية والتنفيذية السياسية والتنفيذية فيها.

والدراسة وفقاً للمعالجة التي قدمتها تعتبر مهمة وذات صلة قوية بموضوع دراستنا، خاصة أنها بينت بعضاً من آثار الفساد على المستوى الاجتماعي، خاصة فيما يتعلق بموضوع الهجرة، كما ربطت بين معالجة الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد، موضحة ضرورة المعالجة الشاملة لآثار الفساد، والتي بدونها - أي المعالجة الشاملة - لا يمكن الفكك من آثار الفساد.

6. دراسة (Fairbanks, 2005) بعنوان: "الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية من وجهة

#### نظر المتصلين".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوراً لدور الشفافية في عملية الاتصال في هيئات الحكومية الفيدرالية الأمريكية من وجهة نظر المتصلين. وتم جمع البيانات من (18) مقابلة مهيكلة مع القائمين على عملية الاتصال المهنيين، في مختلف الهيئات والأقسام في الحكومة الفدرالية. وتناولت الدراسة بالبحث السؤال التالي: "كيف يقيم ويمارس القائمين على عملية الاتصال في الإدارة العامة الشفافية؟"، كما تناولت أسئلة المقابلات القضايا التي تعزز وتعرقل الممارسات الشفافة في تعاملات الحكومة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والثقة التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أن الشفافية من وجهة نظر المتصلين، تعني المشاركة المفتوحة لمعلومات المنظمة، التي تعزز بدورها المساءلة التنظيمية.
- ب- تؤثر العوامل الشخصية والتنظيمية، والموارد في درجة ممارسة الشفافية في المنظمة.
- ت- تعتبر المعلومات الدقيقة وتوفرها عند الحاجة إليها، من العوامل الرئيسية في ممارسة الشفافية في المنظمات.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:



- أ- ضرورة تكاتف جهود المتصلين والمديرين لخلق ثقافة تنظيمية، تعزز مبدأ الشفافية في المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم مشاركة المتصلين في إدارة المنظمة وتحسين الاتصالات الداخلية، وفهم العلاقة التي تربط رسالة المنظمة بالشفافية في العمل الإداري.
- ب- ضرورة القيام بدراسات كمية، لقياس الشفافية في اتصالات الحكومة؛ بحيث توفر معلومات دقيقة لمن يحتاجها، كما ينبغي إعداد دراسات تقيس مدى رضا المواطنين عن ممارسات الحكومة للشفافية.

**7. دراسة (McIvor, et al.,2002)، بعنوان: (تكنولوجيا الإنترنت ودورها في دعم الشفافية في مؤسسات القطاع العام).**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تكنولوجيا الإنترنت في تحقيق الشفافية في منظمات القطاع العام، وأثر ذلك على تفاعل المنظمات مع البيئة المحيطة بشكل عام، والمستفيدين من خدماتها بشكل خاص، يؤدي هذا التغيير إلى إحداث تغييراً ملحوظاً في طريقة تفاعل منظمات القطاع العام مع البيئة المحيطة، وتحديدًا مع أولئك المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

**وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي:**

- أ- تؤثر عملية التواصل المباشر باستخدام تكنولوجيا الإنترنت، تأثيراً واضحاً على التدفق الحر للمعلومات عن المنظمة.
- ب- إن المنظمات التي لم تتبنى نظام التكنولوجيا في خدماتها، ستواجه عراقيل كبيرة في تحقيق الفعالية، وتوصيل الخدمات للمواطنين، وبخاصة في ظل عجز موازنتها.

**وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي كان من أهمها:**

- أ- العمل على تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة، لتسهيل تقبل الموظفين للخدمات الجديدة، وبخاصة أن المسيطر الرئيس لتعاملات منظمات القطاع العام لا زال بيروقراطية الآلات.
- ب- ينبغي العمل على توعية جميع العاملين في جميع منظمات القطاع العام، بأن تكنولوجيا الإنترنت لا يمكن الاستغناء عنها، إذا ما أرادت المنظمات تحقيق النجاح، وضمان تواجد أعلى مستويات الشفافية الداخلية والخارجية.

رابعاً. الفجوة البحثية للدراسة

جدول رقم(1)  
الفجوة البحثية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
- تطرقت الدراسة الحالية لمعايير الحكم الرشيد بشكل كامل، وهي: (المشاركة، تطبيق الأنظمة الداخلية، الشفافية، الإستجابة، التوافق، العدل والمساواة، الكفاءة والفعالية، المساءلة، الرؤيا الاستراتيجية).	- لم تتطرق غالبية الدراسات السابقة لمعايير الحكم الرشيد بشكل مفصل كما تم تناولها بهذه الدراسة بشكل كامل.	- تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الحكم الرشيد من زاوية واحدة، مثل دراسة (حرب، 2011)، ودراسة (أبو نعمة، 2009)، دراسة (البنك الدولي، 2004)، دراسة (Huque,2011) وغيرها من الدراسات.
- تناولت الدراسة الحالية واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما فحصت أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات أمام تحقيقه.	- لم تتطرق الدراسات السابقة لدراسة وتشخيص واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد والصعوبات التي تقف أمام تطبيقه بشكل فاعل.	- ركزت الدراسات السابقة على عدد من المتغيرات مثل: (الأداء الإداري، التنمية المستدامة، التنمية الإقتصادية، تطوير الأعمال..) وغيرها من المتغيرات الأخرى.
- تمثل مجتمع الدراسة في أكبر (100) منظمة عاملة ومرخصة في محافظات غزة من حيث الإيرادات والمصاريف.	- جاءت الدراسة لتسد الفجوة البحثية للدراسات السابقة من خلال دراسة واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.	- بعض الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في: (الوزارات، المنظمات غير الحكومية، الجامعات، المجالس والهيئات المحلية..).

المصدر: إعداد الباحث

خامساً. مصفوفة الدراسات السابقة

جدول رقم (2)

مصفوفة الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف مع الدراسة	أوجه الاتفاق مع الدراسة	نتائج الدراسة	الدراسات السابقة
<b>أولاً: الدراسات الفلسطينية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبقت الدراسة على الوزارات الفلسطينية.</li> <li>- ربطت الدراسة معايير الحكم الرشيد بالأداء الإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قامت بدراسة معايير الحكم الرشيد بشكل كامل كما في دراستنا الحالية.</li> <li>- تحدث عن مفاهيم الحكم الصالح والرشيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة حوالي (67.84%).</li> <li>- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد وحول الأداء الإداري تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).</li> </ul>	<p>1. دراسة مطير (2013)</p> <p>"واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية".</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربطت الدراسة معايير الحكم الرشيد بتحقيق التنمية المستدامة.</li> <li>- لم تركز على إبراز واقع الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قامت بدراسة معايير الحكم الرشيد كما في دراستنا الحالية.</li> <li>- تحدث عن مفاهيم الحكم الصالح والرشيد من خلال التعرض لمبادئ الحكم الرشيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة (77.77%).</li> <li>- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين تطبيق الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.</li> </ul>	<p>2. دراسة الحلو (2012)</p> <p>"دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تحقيق التنمية المستدامة".</p>

<p>- طبقت الدراسة على الوزارات الفلسطينية، المحافظات الشمالية.</p> <p>- تحدثت الدراسة عن مفاهيم الإصلاح الإداري ولم تتحدث عن معايير الحكم الرشيد بالتفصيل.</p>	<p>- تحدثت دراسة موسى عن مفاهيم الإصلاح الإداري ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، وهذا يتفق مع دراستنا الحالية التي تتحدث عن مفاهيم الحكم الصالح والرشيد.</p>	<p>- تطبيق العمليات المتعلقة بالإصلاح الإداري والحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية يتم بدرجة متوسطة.</p> <p>- وجود فروق دالة إحصائياً في واقع عمليات الإصلاح الإداري من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغيري الدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة.</p> <p>- هناك فروق دالة إحصائياً في واقع الحكم الرشيد تعزي لمتغيري الجنس، والدرجة الوظيفية، بينما لم تظهر الدراسة فروقاً دالة إحصائياً وفقاً لباقي المتغيرات.</p>	<p>3. دراسة موسى (2011)</p> <p>"الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد".</p>
<p>- تحدثت الدراسة عن معيار واحد وهو: (الشفافية)، ولم تتحدث عن معايير الحكم الرشيد بشكل كامل.</p> <p>- طبقت الدراسة على الجامعات الفلسطينية.</p>	<p>- تناولت الدراسة الشفافية ومتطلبات تطبيقها وهذا يتوافق مع دراستنا، حيث أن الشفافية أحد معايير الحكم الرشيد التي تطرقت له الدراسة الحالية.</p>	<p>- وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.</p> <p>- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها تعزي إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.</p>	<p>4. دراسة حرب (2011)</p> <p>"واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".</p>
<p>- طبقت الدراسة على وزارة المالية الفلسطينية.</p>	<p>- قامت بدراسة واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وهذا يتفق مع دراستنا الحالية.</p>	<p>- أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد وعلاقته بالفاعلية كانت متوسطة.</p> <p>- أن وزارة المالية تعمل على تطبيق الشفافية بشكل نسبي.</p>	<p>5. دراسة الحلبية (2010)</p> <p>"واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية".</p>

<p>- لم تتناول الدراسة معايير الحكم الرشيد بشكل كامل.</p> <p>- ربطت تطبيق المعيارين السابقين بالتنمية الاقتصادية.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية والمساءلة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، حيث أن المعيارين السابقين من معايير الحكم الرشيد التي تطرقت لهم الدراسة الحالية.</p>	<p>- التأكيد على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة.</p> <p>- قلة اهتمام المجالس المحلية بتطوير آليات لتطبيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.</p> <p>- عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الاطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات.</p>	<p>6. دراسة أبو نعمة (2009)</p> <p><u>"مدى تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية"</u>.</p>
<p>- طبقت الدراسة على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة قلقيلية.</p>	<p>- تحدثت الدراسة عن مؤشرات ومفاهيم الحكم الصالح وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة معايير الحكم الرشيد بشيء من التفصيل.</p>	<p>- أن الدرجة الكلية للاستجابة على مجالات مؤشرات الحكم الصالح كانت متوسطة.</p> <p>- يوجد علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات.</p>	<p>7. دراسة أحمد (2008)</p> <p><u>"المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية"</u>.</p>
<p>- ركزت بشكل أساسي الدراسة على تقييم ملامح الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، ودراسة تأثير مجلس الإدارة والتنظيم وخصائص المدير العام على الحكم.</p>	<p>- تناولت الدراسة مفاهيم الحكم الصالح ودوره في إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية وهذا يتفق مع دراستنا الحالية.</p>	<p>- ضرورة تحسين دور المنظمات غير الحكومية في الحكم، وتعزيز استدامة وتأثير خدماتها، تحتاج المنظمات غير الحكومية في غزة إلى تحسين أدائها.</p> <p>- وضع وتنفيذ نظام قوي للقياس وتحسين أداء مجالس الإدارة.</p>	<p>8. دراسة الغلاييني (2007)</p> <p><u>"دور الحكم الصالح في إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية في إدارة وتنمية المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مدير عام المؤسسة"</u>.</p>

ثانياً: الدراسات العربية			
<p>- لم تتحدث الدراسة سوى عن معيار واحد، وهو الشفافية، ولم تتطرق لمعايير الحكم الرشيد بشكل كامل.</p> <p>- ربطت الدراسة المعيار السابق بمحور تطوير الأعمال.</p> <p>-</p>	<p>- تناولت الدراسة إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، حيث أن معيار الشفافية من معايير الحكم الرشيد.</p>	<p>- إن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية، وتطوير أعمالها، والتخفيف من درجة الممارسات السلبية.</p> <p>- أن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعاً.</p>	<p>1. دراسة أبو قاعود (2011) "إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية".</p>
<p>- لم تتحدث الدراسة بشكل واضح ودقيق عن معايير الحكم الرشيد.</p> <p>- طبقت الدراسة على (8) دول عربية مختلفة.</p>	<p>- تناولت الدراسة واقع النزاهة والفساد في العالم العربي ومنها فلسطين، وهذا يتفق مع مفاهيم الحكم الرشيد والصالح التي تطرقت لها الدراسة الحالية.</p>	<p>- أن أهم أشكال الفساد في هذه الدول هي (الرشوة والمحسوبية والمحاباة والواسطة ونهب المال العام والابتزاز).</p> <p>- أن أهم أسباب الفساد هي: (ضعف الفصل بين السلطات، وضعف دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد).</p>	<p>2. دراسة حرب (2011) "واقع النزاهة والفساد في العالم العربي- خلاصة دراسة حالات ثماني بلدان عربية".</p>

<p>- لم تتناول الدراسة معايير الحكم الرشيد بشكل كامل.</p> <p>- ربطت تطبيق المعيارين السابقين بالحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية والمساءلة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، حيث أن المعيارين السابقين من معايير الحكم الرشيد التي تطرقت لهم الدراسة الحالية.</p>	<p>- إن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها، وتشريعاتها لإزالة الغموض، والضبابية عنها، وإعلانها يعتبر متوسط.</p> <p>- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة، مستوى منخفض.</p> <p>- إن مستوى التزام القطاعات الحكومية بمشاركة المواطنين في صنع سياساتها العامة مستوى منخفض جداً.</p>	<p>3. دراسة السبيعي(2010) "دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية".</p>
<p>- ربطت أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية.</p> <p>- لم تتطرق الدراسة إلي معايير الحكم الرشيد ومفاهيمه بشكل محدد.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية والمساءلة، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، حيث أن المعيارين السابقين من معايير الحكم الرشيد التي تطرقت لهم الدراسة الحالية.</p>	<p>- تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية، ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كانت متوسطة لكل منها.</p> <p>- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.</p>	<p>4. دراسة الطراونة (2010) "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية".</p>

<p>- تناولت الدراسة معيار واحد (الشفافية)، ولم تتطرق للمعايير كاملة.</p> <p>- طبقت الدراسة على الوزارات الأردنية.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية ومتطلبات تطبيقها وهذا يتوافق مع دراستنا، حيث أن الشفافية أحد معايير الحكم الرشيد.</p>	<p>- أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح، والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية.</p> <p>- أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف.</p>	<p>5. دراسة دعبيس(2004) "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية".</p>
<p>- تطرقت للفساد وتعزيز مفاهيم التضمينية والمساءلة.</p> <p>- ربطت المفاهيم السابقة بالتنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار التضمينية والمساءلة ومفاهيم الحكم الجيد وهذا يتوافق مع دراستنا.</p>	<p>- أن الفساد من أهم المظاهر البارزة والشائعة لإدارة الحكم السيء، وأن الفساد نتيجة مباشرة لانعدام المساءلة.</p>	<p>6. دراسة البنك الدولي(2004) "إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا- تعزيز التضمينية والمساءلة".</p>
<p>- تطرقت الدراسة إلى مقومات الحكم الرشيد، ولم تتناول معايير الحكم الرشيد.</p> <p>- ربطت المقومات بالتنمية المستدامة.</p>	<p>- تحدثت الدراسة عن مقومات الحكم الرشيد، وبعض معايير الحكم الرشيد كالمشاركة العدالة وهذا يتوافق مع دراستنا الحالية.</p>	<p>- أن هناك خمسة سمات للتنمية البشرية المستدامة تؤثر في حياة الناس هي: التمكين والمشاركة والتعاون، عدالة فرص الدخل، الصحة والتعليم، الأمان الاجتماعي في المعيشة والإعالة، والاستدامة وتواصل التنمية مع الأجيال.</p>	<p>7. دراسة الشهبان(2004) "مقومات الحكم الرشيد في استدامة التنمية العربية".</p>



ثالثاً: الدراسات الأجنبية

<p>1. دراسة Huque (2011) "دور المساءلة والحوكمة في تعزيز المزيد من الآليات البيروقراطية".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظام الإداري يحتكم إلى قواعد وإجراءات معقدة ودعم مؤسساتي ضعيف.</li> <li>- آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة.</li> <li>- زيادة أهمية المطالبة بالمساءلة.</li> <li>- اللوائح الداخلية في المنظمات تحتاج إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والبرلمان واللجان، والأحزاب السياسية، والإعلام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدثت الدراسة عن دور الحوكمة والمساءلة، وهذا يتفق مع دراستنا الحالية.</li> <li>- تحدثت عن معيار واحد وهو المساءلة وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها الدراسة الحالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدثت عن معيار واحد وهو المساءلة ولم تتحدث عن كافة معايير الحكم الرشيد.</li> <li>- ربطت المساءلة والحوكمة بتعزيز الآليات البيروقراطية.</li> </ul>
<p>2. دراسة Nohammer (2010) "محددات مشاركة العاملين في تعزيز بيئة العمل الصحية".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تساعد على مشاركة العاملين تتمثل في:</li> <li>- التدفق المستمر للمعلومات والتأكد من نقلها للشخص المستهدف كما هي دون تحريف، وضرورة تصميم المعلومة بطريقة ايجابية ومحفزة وصادقة.</li> <li>- يعتبر اقتناع العاملين والإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين مطلباً مسبقاً لنجاح المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة معيار مشاركة العاملين وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها دراستنا الحالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة معيار مشاركة العاملين فقط، ولم تتطرق لكافة المعايير.</li> <li>- ربطت المعيار السابق بتعزيز بيئة العمل الصحي.</li> </ul>

<p>- لم تتناول الدراسة سوى معيار الشفافية فقط ولم تتناول كافة المعايير.</p> <p>- ربطت بين أثر معيار الشفافية والاستثمارات الأجنبية المباشرة.</p>	<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها دراستنا الحالية.</p>	<p>- وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة.</p> <p>- تؤثر شفافية القطاع الخاص على الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدرجة أكبر من شفافية القطاع العام في الدول النامية.</p> <p>- تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة تحسين أداء القطاع العام من خلال تخفيض الفساد وزيادة توفير العمالة الماهرة.</p>	<p>3. دراسة Seyoum (2009) "أثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية".</p>
<p>- تناولت الدراسة معيار الشفافية والإفصاح فقط ولم تذكر وتدرس معايير الحكم الرشيد بشكل كامل.</p> <p>- ربطت المعيار السابق بأداء المؤسسة.</p>	<p>- قامت الدراسة بدراسة معيار الشفافية والإفصاح وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها دراستنا الحالية.</p>	<p>- الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداؤها أفضل.</p> <p>- هناك ارتباط عكسي بين جودة ممارسات الإفصاح وحجم وعمر المؤسسة.</p> <p>- هناك ارتباط ايجابي بين الأداء الكلي للشركات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.</p>	<p>4. دراسة Li - Chiu (2009) "هل يمكن للشفافية والإفصاح بالتنبؤ بأداء المؤسسة".</p>
<p>- ربطت الدراسة الحكم الرشيد بالتنمية السياسية، ولم تركز على معايير الحكم الرشيد بشكل مفصل.</p>	<p>- تحدثت عن مفاهيم الحكم الرشيد ودور المجتمع المدني كأحد أطراف الحكم الرشيد، وهذا يتفق مع دراستنا الحالية.</p>	<p>- ضرورة أن تجد التنمية السياسية الاهتمام الذي تستحقه، سواء في البحوث العلمية أو في الرأي العام.</p> <p>- بينت الدراسة أن أهم مقاييس التنمية السياسية وكفاءتها هو المشاركة، ومحاربة الفساد، وشفافية ومؤسسية نظام الحكم والسلطة.</p>	<p>5. دراسة Crown (2007) "أثر الحكم الرشيد على التنمية السياسية في جنوب أفريقيا".</p>

<p>6. دراسة Fairbanks (2005) "الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية من وجهة نظر المتصلين".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تؤدي زيادة الانفتاح في المنظمات إلى تحسين الأداء والثقة التنظيمية.</li> <li>- تشير الدراسة إلى أن الشفافية من وجهة نظر المتصلين تعني المشاركة المفتوحة لمعلومات المنظمة التي تعزز بدورها المساءلة التنظيمية.</li> <li>- تؤثر العوامل الشخصية، والتنظيمية والموارد في درجة ممارسة الشفافية في المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قامت الدراسة بدراسة معيار الشفافية في عملية الاتصالات الحكومية وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها دراستنا الحالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتفت الدراسة بتناول معيار الشفافية ولم تتحدث عن المعايير بشكل كامل.</li> <li>- طبقت الدراسة السابقة على الهيئات الحكومية.</li> </ul>
<p>7. دراسة McIvor (2002) تكنولوجيا الإنترنت ودورها في دعم الشفافية في مؤسسات القطاع العام.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تؤثر عملية التواصل المباشر باستخدام تكنولوجيا الإنترنت تأثيراً واضحاً، على التدفق الحر للمعلومات عن المنظمة.</li> <li>- إن المنظمات التي لم تتبنى نظام التكنولوجيا في خدماتها، ستواجه عراقيل كبيرة في تحقيق الفعالية، وتوصيل الخدمات للمواطنين، وبخاصة في ظل عجز موازاتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قامت الدراسة بدراسة معيار الشفافية من خلال تكنولوجيا الإنترنت وهو أحد معايير الحكم الرشيد التي تتناولها دراستنا الحالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت الدراسة بشكل أساسي على تكنولوجيا الإنترنت ودورها في دعم الشفافية.</li> </ul>

المصدر: تم جرده بواسطة الباحث

## الفصل الثاني

### الحكم الرشيد والمنظمات الأهلية الفلسطينية

المبحث الأول: الحكم الرشيد. 🇵🇸

- المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات الحكم الرشيد
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحكم الرشيد
- المطلب الثالث: معايير الحكم الرشيد
- المطلب الرابع: واقع الحكم الرشيد في فلسطين

المبحث الثاني: المنظمات الأهلية الفلسطينية 🇵🇸

- المطلب الأول: مفاهيم وخصائص منظمات المجتمع المدني
- المطلب الثاني: المنظمات الأهلية الفلسطينية
- المطلب الثالث: تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني

## المبحث الأول

### الحكم الرشيد

#### المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات الحكم الرشيد

##### تمهيد:

شهد العالم أواخر القرن العشرين تحولات كبرى كان لها أبعاد الأثر في نظريات علم الاجتماع، والتنمية، وغيرها من حقول المعرفة والنشاط الإنساني، صاحب هذه التحولات بروز مفاهيم ومناهج ونظريات جديدة، ما انفكت تحتل مساحة واسعة من الجدل الفكري بين الأوساط المعنية. شكلت تقارير التنمية البشرية الصادرة سنوياً عن برنامج الأمم المتحدة منذ عام (1990) منبراً هاماً، لطرح القضايا الفكرية المرتبطة بالتنمية ونقاشها، كالنوع الاجتماعي، والمشاركة، والتمكين، والنمو الاقتصادي، وحقوق الإنسان، والحكم الصالح، والعولمة، ومكافحة الفقر، والبيئة، والتكنولوجيا الجديدة، والاستهلاك، والإنتاج، والأمن، والتنوع الثقافي (محيسن، 2006).

اكتسب موضوع إدارة الحكم أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية (عاكوم، 2006)، وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح، وإحلال الحكم الصالح. وأطلقت الولايات المتحدة عدة مبادرات لإحداث تغيير سياسي شامل في منطقة الشرق الأوسط. وتبعها في ذلك الاتحاد الأوروبي الذي اندرجت مبادراته في إطار الشراكة المتوسطية. من جهة أخرى، وفي محاولة للتكيف مع الضغوط الخارجية (مرصد الجمعيات الأهلية، 2005)، وبسبب الكبت واليأس، والقيود على الحريات، وغياب الانتخابات، والمؤسسات المستقلة، والشفافية؛ ظهر هذا المصطلح (خشانة، 2005). وتتمثل أبعاد الحكم الرشيد في حكم القانون، والشفافية، والاستجابة، والمشاركة، والإنصاف، والفعالية والكفاءة، والمساءلة، والتنمية، والرؤية الاستراتيجية (العادلي، 2005)، والحكم الصالح يقضي على الفساد ويحاصره في أضيق الحدود حين ينشأ (فرجاني، 2006).

وزيادة المدخلات ليست كافية وحدها لإحداث تنمية، ولا تعوض فوائد الحكم الصالح (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004)، وأن تحقيق تنمية اقتصادية اجتماعية يتطلب التوجه للحكم الصالح والإدارة الرشيدة، وإصلاح أنظمة الحكم، وبنية المجتمع بكافة مكوناته (القاسمي، 2005).

وهو ما دعا إلى الاهتمام الواسع، بماهية المجتمع المدني ومنظماته، من قبل المنظمات الدولية، لما تحتله هذه المنظمات في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية (محمد، 2005)، كما أن هناك شروطاً للحكم الرشيد يجب تطبيقها (مركز الأبحاث للتنمية الدولية، 2005)، والحكم الرشيد له انعكاسات وأهمية كبرى على المجتمع والدولة إذا ما طبق (مصطفى، 2006)، وأن القيام بتطبيق الحكم الجيد في المؤسسة؛ يؤدي إلى مجموعة من المزايا والخصائص (عزي وجلطى، 2006).

كما أن هناك مكونات وعناصر للحكم الرشيد، والتي يجب أن تتوفر حتى نقول: إن هناك حكماً صالحاً في دولة ما (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004)، وهناك مكامن خلل قد تعيق عملية تطبيق الحكم الصالح وبلوغ الأهداف (عاكوم، 2006).

من ذلك يتضح أن بروز مفاهيم الحكم الرشيد في أدبيات التنمية وعمل منظمات المجتمع المدني أصبح ذات أهمية لدى كل من يسعون لتحقيق الإصلاح الشامل والتنمية في مجتمعاتهم، سواء كان ذلك على صعيد المؤسسات الدولية، أو غيره، وهذا ما دعا إلى الاهتمام الواسع بماهية منظمات المجتمع المدني ومنظماته كونها ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وإحداث التغيير.

### أولاً. تعريف الحكم في اللغة

الحكم مشتق من جذر ثلاثي (ح ك م)، وتضفي اللغة العربية على مفهوم الحكم، جلال العلم والحكمة والعدل - على أساس من القاعدة القانونية. ويقال - (حَكَمَ) - أي قضَى. ويقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم. فالحكم يقوم على القضاء بين الناس، يعنى (الحُكْمُ) أيضاً العِلْمُ، ويعنى (الحكم) كذلك الحِكْمَةُ، مما يتيح المجال لاعتبار مبادئ سامية (الرحمة فوق العدل)، أو المصلحة العامة، في القضاء. والعدل هو أحد معاني (الحِكْمَةِ). و(المَحْكَمَةُ) هي: هيئة قضائية تتولى الفصل في المنازعات). و(الحُكُومَةُ) تعنى: (ردُّ الرجل عن الظلم)، و(الحَاكِمُ) هو مَنْ نَصَّبَ للحُكْمِ بين الناس. وينطوي التصيب، من قبل آخر، منطقياً على إمكان التحية، الذي ينطوي بدوره على مساءلة الحاكم. ويشق من المصدر الثلاثي أيضاً (تَحَكَّمَ) أي (استبدَّ) (فرجاني، 2000).

من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الحكم في اللغة يستخلص الباحث تعريفاً شاملاً لما سبق من تعاريف للحكم لغوياً، فالحكم هو: مصطلح ذو جذر ثلاثي يشق منه عدة اشتقاقات، فالحكم يقوم على قاعدة القضاء والفض بين الناس سواء في المنازعات أو تنظيم الحياة

اليومية، والحكم يعمل على توضيح وبيان دور كل فرد في المجتمع، ويضمن حقوق الأفراد والمؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة أم أهلية، ويمنع تسلط طرف على الآخر، وذلك بما يقره القانون.

### ثانياً. تعريف الرشيد في اللغة (عمر، 2008)

▪ رشيد: جمع رُشْدَاءُ.

• صفة مشبَّهة تدلُّ على الثبوت من رشِدَ.

• من بلغ سنَّ التكليف "أنت رشيد الآن فأحكم تصرفاتك".

▪ الرِّشِيدُ:

• اسم من أسماء الله الحسنى، ومعناه: الذي يُرشد عباده إلى ما فيه هدايتهم، ويدلهم على

مصالحهم، والذي تتساق تدبيراته إلى غايتها من غير إرشاد مرشد.

• رشِدَ يرشِدُ، رَشَدًا ورَشَادًا، فهو رشيد، والمفعول مرشودٌ (للمتعدِّي).

• رشِدَ فلانٌ رَشَدًا؛ اهتدى " { فَمَنْ أَسْلَمَ فَأُولَئِكَ تَحَرَّوْا رَشَدًا } سورة الجن: آية 14 - { وَمَا

أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ } سورة غافر: آية 29.

• رشِدَ الصَّبِيُّ: بلغ سنَّ التكليف.

• رشِدَ الشَّخْصُ أمرَه: وُفِّقَ فيه " { رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا } "

سورة الكهف: آية 10.

وقد جاء في "لسان العرب" لابن منظور، ما يُمكن أن يُستدل به على معنى الحكم الرشيد أن "من صفات الله (عز وجل) الحكم والحاكم، بمعنى هو القاضي يحكم الأشياء ويتقنها. وقيل حكيم ذو الحكمة أي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، وبمعنى قادر عليه. حكمت بمعنى منعت: قيل الحاكم بين الناس، لأنه يمنع الظالم عن الظلم. أصل الحكومة رد الرجل عن الظلم، والحكم: هو القضاء وجمعه أحكام، حكم: قضى، والحاكم منفذ الحكم".

### ثالثاً. مفهوم الحكم

الحكم هو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني، وهو يشير إلى مجموعة مركبة من العمليات والهياكل، العامة والخاصة على حد سواء، والتي تضمن استيعاب وتوفيق المصالح المتعارضة والتوصل إلى حلول توافقية (Weiss, 2000:796).

تعرف وكالات التنمية والمنظمات الدولية والمؤسسات الأكاديمية الحكم بطرق مختلفة، فالحكم هو نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بموجبها مجتمع ما شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعل داخل وبين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. أنه الطريقة التي ينظم فيها مجتمع نفسه لصنع وتطبيق قرارات- تحقق فهماً واتفاقاً وعملاً متبادلاً. أنه يشمل الآليات والعمليات التي يعبر من خلالها للمواطنين والجماعات عن اهتماماتهم، ويلجأون إليها لتسوية خلافاتهم وممارسة حقوقهم وواجباتهم القانونية. هي القواعد والمؤسسات والممارسات التي ترسم الحدود وتقدم الحوافز للأفراد والمنظمات والشركات. يعمل الحكم، بمختلف أبعاده الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، على كل مستوى من مستويات التنظيم البشري، سواء كان الأسرة، القرية، البلدية، الأمة، المنطقة أو العالم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2000).

فالمقصود بمفهوم الحكم هو مفهوم أوسع من الحكومة، بل ويشملها في تفاعلاتها مع العناصر غير الحكومية في المجتمع وعلاقتهاها سويماً بالاقتصاد والسياسات العامة (Boyer,1990,pp.50).

والحكم - بشكل عام - يعني مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالتالي فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد وعليها أن تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصادقية، بل وتكون مسؤولة أمامهم، وهو ما يجعل أي حكم حكماً جيداً (World Bank,2003).

من خلال ذلك نستنبط أن الحكم هو نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بموجبها مجتمع ما شؤونه المختلفة وذلك من خلال التفاعل داخل وبين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وينتج عنها صنع وتطبيق قرارات تحقق فهماً واتفاقاً وعملاً متبادلاً.



### رابعاً. مفهوم الحكم الرشيد

هناك عدة تعاريف للحكم الرشيد، وأغلب التعريفات تذهب ببعدها السياسي أكثر من الاتجاهات الأخرى، علماً بأن مسألة تفصيل التعريف تدخل بكافة شؤون الحياة (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني، 2007: 17)، ويرجع هذا الاختلاف والتعدد في التعاريف حول الحكم الرشيد بالأساس إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية.

فقد برزت مصطلحات الحوكمة والحكم الرشيد بشكل ملحوظ في أدبيات التنمية وعمل منظمات المجتمع المدني، حيث أشير إلى أن الحكم الطالح، أو بمعنى آخر عدم تطبيق الحكم الرشيد هو أحد أهم أسباب الفساد في المجتمعات، والآن يركز كثير من المانحين الدوليين على بناء برامج المنح والقروض تحت شروط ضمان الحكم الرشيد (UNESCAP, 2012).

#### وسيحاول الباحث فيما يلي رصد أهم التعاريف حول هذا المصطلح:

هناك من يرى الحكم الرشيد أنه الحاكمية، وهناك من يراه الحكم الصالح، حسب الجوانب (عزي وجلطي، 2006)، والحكم الرشيد هو العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة، لضمان حقوق الإنسان، ويحقق ذلك بطريقة خالية من الفساد، وذلك في ظل سيادة القانون (المفوضية السامية للأمم المتحدة، 2004).

يعرفه (ناصر الدين، 2012) بأنه: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الأداء.

والحكم الرشيد يمثل مختلف الإجراءات، المراد تطبيقها من طرف المؤسسة، لتحقيق تنسيقات داخلية كفيلة بتخفيض التكاليف (عزي و جلطي، 2005)، وهو نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة (فرجاني، 2000).

والحكم الرشيد، هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع، وبتقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم (فرجاني، 2000)، وهو العملية التي يتم من خلالها وضع السياسات الوطنية وتنفيذها، وتوزيع الموارد بما يتوافق والقوى السياسية والاقتصادية السائدة (عاكوم، 2006).

كما يعرف الحكم الرشيد على أنه: نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة في النهاية بواسطة الناس، وتستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس، وهو يعني أيضاً: سلطة أقل تحديداً، أكثر انتشاراً في مجتمع يضم منظمات مدنية كثيرة، وفيه تعددية حزبية، وجمعيات وأشكال أخرى من التنظيم الاجتماعي، الذي لا يخضع للدولة الخضوع الصارم (فرجاني، 2005).

والحكم الرشيد (السليم)، باعتباره مرحلة متقدمة، هو فرع من الحكم الذي تدار من خلاله الموارد العامة، وتحل المشاكل بفاعلية، وبطريقة تستجيب للاحتياجات الأساسية للمجتمع. فأشكال الحكم الديمقراطي والفعال، تقوم على أساس المشاركة العامة والمساءلة والشفافية (الحزيم، 2012). وبوجه عام، تتمثل أهمية ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الحكم الرشيد) في منظمات المجتمع المدني، في أنها تقاوم أشكال الفساد الإداري والمالي؛ عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد بأن المنظمة تترجم الموارد إلى برامج تنموية، وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة، كما أن الحكم الرشيد يساعد في بناء كوادر في المجتمع المدني، وإعداد صف ثاني من القيادات المستقبلية، ويمنع إغلاق باب العضوية على عدد محدود من الأعضاء، إضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، ووضع آليات رقابة مناسبة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة الاحتياجات، وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2012).

وأكد الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان، بأن الحكم الرشيد لا يمكن فرضه سواء من قبل السلطات الوطنية، أو المنظمات الدولية، ولا يمكن خلقه بين عشية وضحاها، وإنما هو إنجاز ونتيجة لحد ذاتها، وبدون دولة القانون والإدارة الواضحة التي يمكن التنبؤ بسياستها، والسلطة

الشرعية، لا يمكن تحقيق حكم راشد كما يؤكد على إعداد البيئة المساعدة والمناسبة، وهو ما يتطلب قناعة ومشاركة المحكومين، إضافة إلى الاندماج الكامل، والمستمر لكافة المواطنين في مستقبل أوطانهم(كايد، 2003: 17).

وعليه يرى الباحث أنه يمكن إجمال تعريف الحكم الرشيد، فيما يتعلق بنشاط منظمات المجتمع المدني الفلسطيني، في ضوء ما سبق من تعريفات على أنه: مجموع الممارسات الإدارية داخل هذه المنظمات، التي تحقق المفاهيم الخاصة بمعايير الحكم الرشيد المتمثلة في: (الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، المساواة والعدالة، الفعالية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية)، وذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، لتحقيق أهداف المنظمة، ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية.

#### خامساً: أسباب ظهور الحكم الرشيد

إنّ الفشل في إدارة دفة التخطيط والتوظيف المركزي، وتنامي دور مؤسسات المجتمع المدني، أثر في منظومة الإدارة المركزية للدولة، وسلطاتها الواقعية. كما أدى ثقل الأزمات المختلفة المتنامية والمستجدة إلى إجراء تعديلات على نمط إدارة الحكومة للسياسات العامة(العادلي، 2006)، وأن ظهور مفهوم الحكم الصالح ما هو إلا انعكاس للتغير في طبيعة الحكومة ودورها(شعراوي، 2004)، وأبرز هذا الدور يتجلى في:

1. ظهور العديد من المتغيرات التي غيرت النظرة التقليدية للدولة.
2. تنامي دور الشركات العالمية، والمتعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات، والحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بينها وبين الحكومة، بالإضافة إلى دور مؤسسات العمل المدني.
3. تغير معايير التوظيف، والعمل من الأقدمية إلى المهارات والتعلم والتدريب.

#### ومن أسباب ظهور الحكم الرشيد أيضا الآتي: (الحاج عابدين، 2005)

1. تصاعد ثورة المعلومات التي واكبت ثورة الاتصالات.
2. تعاضد المنظمات الدولية، حاملة لواء الاقتصاد الرأسمالي، والتجارة العالمية، وأسواق المال العالمية، وعلى رأسها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية.
3. انتشار مفهوم العولمة.

4. تدخل الاتفاقيات الدولية بمفاهيم الحكم، ومراقبتها وفلسفتها عبر الحدود القطرية.
5. المعونات والمنح التي تقدمها الدول الغنية، لم تحقق الغايات التي أنفقت من أجلها، بسبب الحكم الرديء. وتتمثل هذه المعونات في ثمانية أهداف رئيسة هي: القضاء على الفقر المدقع والجوع، وتعميم التعليم الابتدائي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتخفيض معدل وفيات الأطفال، وتحسين الصحة النفسية، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية "الايدز"، والسل وغيرهما من الأمراض، وضمان البيئة المستدامة، وإقامة شراكة دولية من أجل التنمية(الصادق، 2005).

#### ويخلص الباحث إلى جملة من النقاط الهامة:

1. كان للتحويلات الكبرى التي حدثت في القرن الحالي، كان لها أبعاد الأثر في نظريات علم الاجتماع، والتنمية، وغيرها من حقول المعرفة والنشاط الإنساني. صاحب هذه التحويلات بروز مفاهيم ومناهج ونظريات جديدة، كالمشاركة، والتمكين والنمو الاقتصادي وحقوق الإنسان، والحكم الصالح. ومع اكتساب موضوع إدارة الحكم أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية، وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح، وبسبب الكبت واليأس والقيود على الحريات، وغياب المؤسسات المستقلة والشفافية، برز مصطلح الحكم الرشيد، وتتمثل أبعاد الحكم الرشيد في حكم القانون والشفافية والاستجابة والمشاركة والإنصاف والفعالية والكفاءة والمساءلة والتنمية والرؤية الاستراتيجية.
2. هناك مصطلحات ومفاهيم كثيرة متعلقة بالحكم الرشيد، وهذه المصطلحات هي: الحكم الصالح، والحكم الرشيد (الراشد)، الحكم السديد، والحكم السليم، والحكم الديمقراطي الصالح، والحكمانية، والحكمة، والحاكمية، وإدارة شؤون المجتمع والدولة، وإدارة الدولة. فهذه المفاهيم والمصطلحات توصلنا إلى ذات الغرض والأبعاد والمضامين المطلوبة.
3. الحكم الرشيد يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر، وخياراتهم وفرصهم، وحرياتهم الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح الجميع، وهذا يتفق مع تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002م.

4. الحكم الرشيد هو مجموع الممارسات الإدارية، داخل هذه المنظمات التي تحقق المفاهيم الخاصة بمعايير الحكم الرشيد؛ وذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، لتحقيق أهداف المنظمة، ورؤيتها الاستراتيجية بشكل فاعل، في إطار الالتزام بالقوانين والأنظمة الداخلية.

5. لا بد أن يتضمن الحكم الرشيد عناصر ثلاثة مهمة في مجال تطبيقه العملي، ومعايير هذا التطبيق والمخرجات المتوقعه عنه، وتتمثل في:

أ- وجود قيادة متميزة ومرنة.

ب- وجود قوانين وأنظمة وتشريعات ولوائح متداولة ومتعارف عليها وشفافة.

ت- مشاركة مجتمعية فعالة من كافة مؤسسات المجتمع المدني.

6. هناك عوامل عديدة أدت إلى ظهور مفاهيم الحكم الرشيد من أبرزها:

أ- تنامي وتزايد دور منظمات المجتمع المدني محلياً وعالمياً، والتي هي قيد البحث في هذه الدراسة.

ب- ثقل الأزمات المختلفة المتنامية والمستجدة، أدت إلى إجراء تعديلات على نمط الإدارة السائد.

ت- شيوع ظاهرة الفساد عالمياً، وهذا ما أدى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات، تجعل من الأنظمة أكثر شفافية، بقصد القضاء على هذه الظاهرة

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحكم الرشيد

### تمهيد:

تتمثل أهمية الحكم الرشيد في أنه يعمل على تعزيز مشاركة جميع فئات المجتمع ومؤسساته وأحزابه المختلفة بإدارة الحياة العامة وتوجيهها، كما يعمل على خلق حالة من الشفافية والمساءلة في عمل جميع الإدارات والوزارات والمؤسسات، ويساعد في إيجاد هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، تعمل لتحقيق المصلحة العامة، هذا إلى جانب العمل على خلق حالة من التعاون والانسجام بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص بهدف تحقيق المصلحة العامة. إن الحكم الرشيد يرتبط بالتنمية من خلال توجه لتلبية احتياجات ومصالح المواطنين، وكذلك الاستجابة لمتطلباتهم الجديدة والطارئة، بما يشمل ليس فقط احتياجاتهم الأساسية من مأكّل ومشرب فقط، بل كذلك احتياجاتهم من أجل تحقيق الرفاه، ومن أجل توسيع خياراتهم وفرصهم وقدراتهم على تقرير المصير الفردي والجماعي سواء بسواء، وهو ما يشكل جوهر العملية التنموية المتجهة نحو توسيع فرص وخيارات المواطنين. والحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني هو محفز مهم للتنمية المحلية.

### أولاً. أهمية الحكم الرشيد

أكد رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي، الدكتور جان بينغ، على أهمية الحكم الرشيد من أجل التنمية، وأشار رئيس المفوضية إلى أن: "الحكم الرشيد ليس أمراً بديهياً، فإنه لا يحدث للتو، بل يجري بناؤه وتعزيزه من خلال بذل جهود متواصلة، ويجب تقبله عن طيب خاطر من قبل الحكومة والمحكومين (منتدى حول التكامل الاقتصادي الإقليمي، 2010).

لقد أضحت أهمية الحكم الرشيد مسألة وحاجة ملحة في عالمنا اليوم وذلك للأسباب التالية: (الطائي وحمد، 2010):

- أ- إنه قضية مهمة يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها (IFAC, 2001).
- ب- يعمل على تعظيم قيمة المؤسسة، ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وخلق فرص عمل جديدة.

ت- يعمل على تحديد الإتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للحفاظ على موارد المؤسسة.

ث- يخفف من حالات الصراع في المؤسسة ويزيد من حالات الإندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز ( Hitt, 2003).

ج- يمثل إدارة الإدارة العليا عن طريق مجموعة من المهمات والنشاطات غايتها الإشراف على الإدارة المذكورة، وتوجيه سلوكها الذي يؤدي إلى الظفر بقلوب أصحاب المصالح وعقولهم (العزبي، 2005).

ح- منظومة شاملة إذا ما استثمرت من قبل الدولة أو المؤسسة وفق منهج منظم يجعلها قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وتقليل الصراع وزيادة الاندماج مع أصحاب المصالح بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن إبراز أهمية الحكم الرشيد في النقاط التالية:

1. الحكم الرشيد(الصالح)، هو عنصر قوة للدولة، فهو يوفر بيئة من المميزات الحسنة، تحقق الشرعية وتوفر الحرية لإنشاء منظمات المجتمع المدني، ترتقي بالمجتمع وتفعّل المشاركة الايجابية في الحياة العامة وتدعم حرية التعبير، تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني(الغزالي، 2010).

2. يسعى الحكم الرشيد إلى إضعاف فكرة الدولة الحمائية، وتطبيق مبدأ القيادة الإدارية خاصة في المؤسسة، وشفافية أكثر تجاه المستفيدين من السياسات الاجتماعية. وهو: الضمان لتوفير الشروط الملائمة للحصول على نمو هام، يستفيد منه المحتاجون ويضمن التطور الاجتماعي للبلدان ذات الدخل المنخفض(عزي وجلطى، 2006).

3. يساهم في تعزيز رفاة الإنسان، وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، وخاصة الأكثر فقراً وتهميشاً(فارس، 2006).

4. للحكم الرشيد انعكاسات على المجتمع منها: الولاء والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة (مصطفى، 2006)، ويضمن تمييع المسافات وتقصيرها في ميادين العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي (اليحياوي، 2006).

5. الحكم الرشيد أصبح شرطاً لعملية النمو المستديم ومحاربة الفقر، لأن الحكم غير السليم يمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية، ويعمق الحرمان والتمايز بين فئات المجتمع، ومن ثم يولد عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي (عاكوم، 2006).

من خلال ذلك يتضح لنا الدور الهام للحكم الرشيد، فهو أداة هامة لبناء منظومة قائمة على الشفافية، والعدالة وتحقيق التنمية، ويؤمن النقاش العام حول أثر السياسات، ويساعد على التقليل من السياسات، المنحرفة، والخاطئة عبر المساءلة العامة.

### ثانياً. أهداف الحكم الرشيد

يستند مفهوم الحاكمية الرشيدة أو الحكم الصالح على عناصر الشراكة، ما بين القطاعات الثلاث الرئيسية في المجتمع: - القطاع الحكومي، القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، حيث تقوم العلاقة بينهما، على اعتبار الحاكمية الرشيدة مسؤولية مالية تتسم بالشفافية والمساءلة من أجل تحقيق الكفاءة، التي تعتمد على مشاركة المواطنين في صنع القرار.

ويسعى الحكم الرشيد من خلال أهدافه إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (ناصر الدين، 2012).

### ويمكن إبراز أهداف الحكم الرشيد في النقاط التالية:

1. تحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة.
2. أعمال الانسجام والعدالة الاجتماعية بتوفير الحد الأدنى من المتطلبات والحاجات الضرورية للإنسان، والتي توفر له مستوى من المعيشة الكريمة تتيح المجال للإبداع والتميز.
3. توفير مستوى من الشرعية في المجتمع.



ومن أجل تبني الحاكمية الرشيدة لابد من توفر العديد من المقومات منها:-

- أ- تمكين القوى البشرية على المستوى المحلي، من إداريين وفنيين بالتدريب، والتوعية، وتنمية المهارات المطلوبة؛ عن طريق دعم مؤسسات المجتمع المدني، وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها.
- ب- تنمية مستوى مشاركة السكان المحليين في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
- ت- تبني أساليب جديدة في الإدارة وتطوير البناء المؤسسي قائمة على الشفافية والمساءلة.
- ث- تتطلب الحاكمية الرشيدة، توفير بنية أساسية وتنمية ثروات وتطوير إمكانيات المؤسسات القائمة، من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل، ودعم ما هو قائم لضمان المشاركة الفعالة من المواطنين.

### ثالثاً. شروط الحكم الرشيد

من شروط الحكم الرشيد: (اللواج، 2005)

1. استقلال مؤسسة القضاء، وعدم تدخل السلطتين التشريعية والتنفيذية.
2. الانتخابات الدورية لأجهزة الحكومة والمساءلة لهذه الأجهزة، بما فيها الشعب.
3. قيام المؤسسات المجتمعية، والعلاقات الصحيحة بينها، على المستوى المحلي بالمشاركة الفعالة في نسق الحكم، وبخاصة في البلدان الكبيرة والمتنامية الأطراف.

إذن للوصول إلى الحكم الصالح لا بد من إجراءات وطنية لتعزيز المساءلة الخارجية، وفصل السلطات الثلاثة، وإصلاحات إدارية في كل الميادين (تقرير التنمية الانسانية العربية، 2004: 24)، إضافة إلى أخلاقيات ممارسة الحكم التي تفرض الشفافية والفعالية، ومحاسبة القائمين على تدبير الشأن العام (مركز الأبحاث للتنمية الدولية، 2005).

نظراً لأهمية الحكم الرشيد في مكافحة الفساد، وإيجاد بيئة حاضنة ومواتية للتنمية، برزت العديد من المبادرات والجهود من أجل تعزيز الحكم الرشيد، سواءً على الصعيد الدولي أو الإقليمي أو الوطني، لذلك سنقوم باستعراض بعض هذه الجهود على المستوى العالمي، وكذلك بعض الجهود على المستوى العربي كمثال على المستوى الإقليمي، بالإضافة لبعض الجهود على مستوى فلسطين كمثال على المستوى الوطني.

## رابعاً. تحقيق الحكم الرشيد

يرى جوبلاسمي (Gopalsamy, 1998) أن الحكم الرشيد ليست مجرد إدارة شاملة للدولة أو للمنظمة، بل هو أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، إذ إنه يتسع ليشمل الإدارة الشاملة، إدارة كفاءة وعادلة وشفافة للوصول إلى أهداف محددة بشكل دقيق وواضح، ونظام لبناء وتشغيل ورقابة مؤسسات الدولة، أو المنظمة برؤية مستقبلية حريصة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

وقد ساهمت عدة جهود في صياغة مفهوم الحكم الرشيد والعمل على تعزيزه من أهمها (Global Issues, 2012):

أ- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): حيث يدعم بنشاط تحول العمليات الوطنية نحو الديمقراطية من خلال التركيز على تقديم المشورة المتعلقة بالسياسات، والدعم التقني وتعزيز قدرات المؤسسات والأفراد، والعمل في مجال التوعية والاتصالات، ودعم الحملات الإعلامية، والتشجيع على الحوار، والتشجيع أيضاً على "التواصل المعرفي"، ومشاركة الممارسات الجيدة.

ب- مجموعة البنك الدولي (World Bank): يرى البنك الدولي أن الحكم الرشيد ومكافحة الفساد مهم جداً في مهمة تخفيف وطأة الفقر، وقد قامت العديد من المبادرات لمكافحة الفساد عن طريق مجموعة البنك الدولي التي تركز على النزاهة التنظيمية الداخلية، والحد من الفساد في المشروعات التي يمولها البنك الدولي، ومساعدة البلدان في تحسين الحوكمة ومكافحة الفساد، ويقوم البنك أيضاً بتقديم المشورة المتعلقة بالمؤسسات، والسياسات والدعم للبلدان لصياغة برامج العمل، وعن طريق الجمع بين المشاركة ذات المنحة التعليمية، وأدوات بناء القدرات، وقوة البيانات، وعن طريق الجمع بين المشاركة ذات الوحدات الأخرى في مجموعة البنك الدولي، بدعم البلدان في تحسين إدارة الحكم ومكافحة الفساد (World Bank, 2012).

ت- صندوق النقد الدولي (IMF): يعمل على تعزيز الحكم الرشيد من خلال برامجه للإقراض وتقديم المساعدات التقنية، حيث أن نهج صندوق البنك الدولي في مكافحة الفساد، هو الوقاية وذلك من خلال التدابير التي تعزز الحوكمة، كما يشجع صندوق النقد الدولي البلدان الأعضاء على تحسين المساءلة، من خلال تعزيز الشفافية في السياسات، وذلك تماشياً مع المعايير والأنظمة المعترف بها دولياً، وعند عمله مع البلدان الفقيرة يشدد على نظم ملائمة لتتبع النفقات

العامة المتعلقة بالحد من الفقر، وفي مشاوراته المنتظمة مع أعضائه، يقدم صندوق النقد الدولي أيضاً المشورة في مجال السياسات بشأن المسائل المتصلة بالحوكمة.

ث- **صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية (UNDEF):** أنشئ في عام 2005 بهدف دعم المشاريع التي تسهم في تعزيز صوت المجتمع المدني، وتعزيز حقوق الإنسان، وتشجيع مشاركة جميع الفئات في العمليات الديمقراطية، ويذهب الجزء الأكبر من أمواله لمنظمات المجتمع المدني المحلية، سواء في المراحل الانتقالية أو توطيد الديمقراطية، ويعد الصندوق مكملاً لعمل الأمم المتحدة مع الحكومات لتعزيز الحكم الديمقراطي في جميع أنحاء العالم.

ج- **شبكة الأمم المتحدة للإدارة العامة (UNPAN):** أنشئت لإقامة شبكة مستندة على الانترنت لربط مؤسسات الإدارة العامة الإقليمية والوطنية، وتعمل الشبكة على تسهيل تبادل المعلومات والخبرات، فضلاً عن التدريب في مجال السياسة وإدارة القطاع العام، وتهدف على المدى الطويل لبناء قدرة هذه المؤسسات الإقليمية والوطنية، بهدف تحسين الإدارة العامة عموماً.

ح- **منظمة الشفافية الدولية:** منظمة مجتمع مدني عالمية تقود الحرب ضد الفساد، تجمع الناس معاً في تجمع عالمي قوي للعمل على إنهاء الأثر المدمر للفساد حول العالم. مهمة الشفافية الدولية هي خلق تغيير نحو عالم من دون فساد، وهي بذلك تساعد الدول والأفراد الراغبين في أن يحيوا في "جزر النزاهة"، وذلك بعد انتشار الفساد، وعجز المؤسسات القطرية المعنية بمحاربه عن مواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية، بل بالجهود الدولية المتمثلة في المنح والمعونات والقروض.

وقد تمخض عن عمل منظمة الشفافية الدولية في العشر سنوات الأخيرة مجموعة من أدوات وآليات ناجحة لمحاربة الفساد، والتي تم تكييفها لتتناسب مع طبيعة الاحتياجات بنزاهة وشفافية.

## المطلب الثالث: معايير الحكم الرشيد تمهيد:

هناك موجبات لتبني معايير الحكم الرشيد، وذلك لإزالة الآثار السلبية لأنظمة الحكم التقليدية. وأبرزها في السرعة المتناهية لعملية العولمة، والمتمثلة في زيادة تحرير تجارة السلع والخدمات (عاكوم، 2006)، ومشاركة الشعب في العملية السياسية من خلال القنوات النظامية (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004). وللحكم الرشيد ثلاثة تحديات تضبط له المضمون والفضاء وترسمها، وهذه التحديات هي: (بنك المعلومات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 2006)

1. مقارنة التطورات والتحويلات التي تطل المنظمات العامة.
2. توضيح أشكال التنظيم الجديد.
3. وتهدف إلى إقامة مفاهيم ومبادئ قابلة للتطبيق.

### أولاً. معايير الحكم الرشيد

يقصد بمعايير الحكم الرشيد بأنها العناصر الأساسية التي يستند عليها قيام الحكم الرشيد في أي منظمة أو مجتمع، والتي يمكن أن نذكرها على النحو التالي: (UNDP, 2012)

1. **معيار المشاركة:** تعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تُسهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير (عبد الحافظ وعبد الرزاق، 2009)، وينبغي على جميع المواطنين الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار؛ إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، وهذه المشاركة لا بد لها من أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات والتعبير عنها، كذلك أن تكون قادرة على المشاركة البناءة (الطائي وحمد، 2010)، وبذلك فإن الحاكمية الجيدة لا بد لها من أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل في صنع السياسات الحكومية العامة (الفهداوي، 2007).

وتعمل منظمات المجتمع المدني على توجيه مشاركة الناس في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيم جماعات أكثر قوة للتأثير على السياسات العامة. والأمر الأهم تسهيل الشبكات المدنية المتطورة تدفق المعلومات، مع العلم بأن المعلومات تشكل أساس التعاون السياسي والاقتصادي والاجتماعي الموثوق، وأساس مشاركة أعضاء المجتمع المدني في الحياة العامة.

2. **معيار سيادة القانون:** الأطر القانونية يجب أن تكون عادلة، وتلزم الجميع بنزاهة وخصوصاً القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

ويتطلب الحكم الرشيد الأطر القانونية العادلة التي تنفذ بنزاهة، هذا أيضاً، ويتطلب توفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، وبالتالي فإن ما يتعلق بالمنظمات الأهلية في هذا الإطار، يتطلب وجود أنظمة داخلية (مالية، وإداية)، تنظم العلاقة بين الأقطاب المختلفة المشتركة في إدارة المؤسسة، ابتداءً من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة والعاملين، وانتهاءً بأصحاب المصالح والمستفيدين (Nikolic,2008).

3. **معيار الشفافية:** أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في عدد من المؤتمرات والمنظمات في الوقت الحالي، بل تُعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها. إذ إنها آلية لقياس درجة الحاكمية في المجتمع (نافعة، 2004)، وهي عملية اتخاذ القرار وصناعته، إذ هي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمية بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (ناصر الدين، 2012). وهي تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين.

وقد عرف كتاب نظام النزاهة العربي الشفافية بأنها: "تتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة وفي العلاقة بينها وبين المواطنين المنفعين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات، والأهداف في عمل المؤسسة العامة"، وكذلك ربط الشفافية بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات، وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة.

4. **معيار الاستجابة:** وفيها تكون المؤسسات والعمليات، تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصلحة، وعليه وفق مبدأ الاستجابة؛ أن تسعى مؤسسات المجتمع المدني وتوجه عملياتها إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

ويرى (الغزالي، 2010) بأن معيار الاستجابة يعنى جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء ولا إبطاء، مع جودة عالية للخدمة.

5. **معيار التوافق:** تسوية المصالح المختلفة للوصول إلى توافق عام حول أهم مصالح الجماعة والسياسات وآليات التطبيق قدر الإمكان.

وهناك العديد من الجهات الفاعلة، ووجهات النظر في المجتمع؛ لذلك فإن الحكم الرشيد يتطلب توفيق بين هذه الجهات، وتقريب بين وجهات النظر لأصحاب المصالح في المجتمع، للوصول إلى توافق واسع في المجتمع، على ما هو في مصلحة المجتمع ككل، كما يتطلب وجود منظور واسع النطاق، وطويل الأجل على ما هو مطلوب للتنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف التنمية. وهذا يمكن أن ينفذ من خلال فهم السياقات التاريخية، والثقافية، والاجتماعية لأصحاب المصالح في مجتمع ما (Nikolic,2008).

6. **معيار المساواة والعدالة:** كافة الرجال والنساء يمتلكون فرص متساوية وعادلة لتحسين أو الحفاظ على الرفاهية الخاصة بهم.

وتم تعريف المساواة في مدونة السلوك الخاصة بالمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، الصادرة عن الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، على أنها: "عدم التمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق، وينبغي توفير الفرصة لتحسين الرفاهية الاجتماعية لجميع الرجال والنساء، أفراد أو جماعات، يجب أن تقدم الفرص سواء للمستفيدين أو الموظفين على قدم المساواة ( The Palestinian NGOs Code of Conduct, 2008).

7. **معيار الفعالية والكفاءة:** العمليات والمؤسسات تصنع نتائج تلبي الاحتياجات ضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

فالحكم الرشيد يعني أن العمليات والمؤسسات تسفر عن نتائج تلبي احتياجات المجتمع، وتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة لديها. وذلك فإن مفهوم الفاعلية والكفاءة، في إطار الحكم الرشيد يغطي أيضاً الاستخدام المستدام، والأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

ويقصد بالكفاءة، مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله، أو النتائج والموارد المستخدمة، ولو أن هناك من يرى يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول.

وفي الواقع فإن الكفاءة والفعالية، هما وجهان متلازمان، عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف بأنه: العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة، أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة (مزهودة، 2001).

8. معيار المساءلة: تُعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz & Russell, 2000)، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم منحهم إياها أو إسنادها لهم (عزمي، 2008).

وعليه فإن صناع القرار في الحكومة أو القطاع الخاص أو منظمات المجتمع المدني، مسئولون أمام الجمهور، أو أصحاب المصلحة المنظمين ضمن مؤسسات، هذه المسائلة تختلف تبعاً للمنظمة، وتبعاً لنوعية تلك القرارات كونها داخلية أو خارجية.

وهناك مجموعة من الأسباب، قد أدت إلى بروز قضايا المساءلة في المنظمات غير الحكومية بشكل واضح وهام، ومنها: (Lee, 2004)

- أ- النمو السريع للمنظمات غير الحكومية، أو القطاع الثالث في العالم.
- ب- تزايد حجم التمويل المدفوع للمنظمات غير الحكومية لتنفيذ أنشطتها.
- ت- تعاضم نفوذ المنظمات غير الحكومية، وتأثيرها في السياسات العامة.
- ث- توجه المنظمات غير الحكومية للعمل بأنظمة المساءلة، عند الوقوع في مشاكل قانونية فقط، بمعنى أنه ليس نهجاً متبعاً بشكل تلقائي.
- ج- تواجه المنظمات غير الحكومية تحديات متعلقة بإثبات الشفافية، والخضوع للمساءلة وذلك في مواجهة الشركات، والحكومات، والأطراف ذات العلاقة.

ح- تأثر المنظمات غير الحكومية بموجة التحول الديمقراطي مع بداية التسعينيات، والتي تتطلب مزيداً من المساءلة لتحقيق الديمقراطية.

من ذلك يتبين لنا أن الشفافية والمساءلة، مقوم أساسي من مقومات الحكم الرشيد الذي يشكل شرطاً مسبقاً من شروط تحقيق التنمية البشرية، وهما أيضاً مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر. ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة. وما لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة. ويسهم وجود هاتين الحالتين معاً، في قيام إدارة فعالة وكفؤة ومنصفة على صعيد مؤسسات المجتمع المدني.

9. معيار الرؤية الاستراتيجية: القادة والجمهور لديهم منظور واسع وطويل الأمد عن الحكم الرشيد والتنمية الإنسانية، بالتوازي مع امتلاك إحساس بالاحتياجات لتلك التنمية، بالإضافة إلى الفهم للتعقيدات التاريخية، والثقافية والاجتماعية التي يركز عليها ذلك المنظور.

فلا بد للحكم الصالح من امتلاك رؤية إستراتيجية توحد منظور القادة، والجمهور، للحكم والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، بحيث تتفق هذه الرؤية مع تفهم السياق التاريخي، والثقافي، والاجتماعي المركب لهذا المنظور، وتتحدد مثل هذه الرؤية التنموية، التي ينبغي أن يتم تبنيها من قبل مؤسسات المجتمع والدولة، بوجود منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي، والحكم الصالح والتنمية البشرية، مع توفير الوضوح في رسم البدائل، واختيار الأفضل من بينها، ومع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية (مصلح، 2007).

كذلك ينبغي أن يمتلك القادة والعامّة، وكذلك القائمين على المؤسسات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية (السكرانة، 2009).

كما أن من معايير الحكم الرشيد، الالتزام بخدمة الصالح العام، الحوار، وذلك من خلال قنوات، تمكن الشعب من التعبير عن رأيه في صنع القرار، ورأس المال الاجتماعي، ويشمل الشبكات والجمعيات التي تؤلف بين الناس، وتبني علاقات متبادلة تسودها الثقة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004).



جدول رقم (3)

تعريف الباحث لمعايير الحكم الرشيد وأهميته لمنظمات المجتمع المدني

م	تعريف الباحث	الأهمية لمنظمات المجتمع المدني
1	المشاركة	<p>أ- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.</p> <p>ب- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذ بحماس شديد ورغبة صادقة.</p> <p>ت- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.</p>
2	سيادة القانون	<p>أ- خلق بيئة آمنة ومعروفة لحياة وعمل جميع العاملين بمنظمات المجتمع المدني.</p> <p>ب- ضروري لتحقيق التنمية المستدامة.</p>
3	الشفافية	<p>أ- تعزز الرقابة الذاتية، حيث يتمتع الأفراد العاملون في المنظمات الإدارية المطبقة له، باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.</p> <p>ب- تحارب الفساد بكافة صورته وأشكاله.</p> <p>ت- تسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير.</p>
4	الاستجابة	<p>أ- تحقيق مستوى استجابة أعلى لاحتياجات ورغبات الأفراد.</p> <p>ب- تحقيق الثقة المتبادلة بين منظمات المجتمع المدني والأفراد.</p>
5	التوافق	<p>أ- المساعدة في منع النزاعات التي تنشأ في بيئات الأعمال المختلفة بشكل مسبق.</p>
6	المساواة والعدالة	<p>أ- تشجيع الإبداع وتعزيز المصداقية.</p> <p>ب- تحقيق الأمن الاجتماعي.</p>

7	الفعالية والكفاءة	وتعني: حسن استثمار منظمات المجتمع المدني للموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية لتلبية الاحتياجات المحددة.	أ- تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة في منظمات المجتمع المدني.
8	المساءلة	يمكن تلخيص تعريف المساءلة على أنها: تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة.	أ- توجيه طاقات منظمات المجتمع المدني نحو الأهداف الاستراتيجية. ب- المساعدة على الإبداع والابتكار. ت- توجيه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
9	الرؤية الاستراتيجية	ويقصد بها امتلاك منظمات المجتمع المدني، وأعضائها، والعاملين منظوراً عاماً، وطويل الأجل فيما يتعلق بالتنمية البشرية المستدامة.	أ- بناء غايات المنظمة في ضوء تشكيل الأهداف، والسياسات التي من خلالها تتجز المنظمة أنشطتها، وأعمالها المختلفة. ب- تعتبر منظوراً مستقبلياً للإدارة، ومصدراً للشعور بالانتماء، والولاء بالنسبة للعاملين.

المصدر: جرد بواسطة الباحث

### ثانياً. معوقات تطبيق الحكم الرشيد

تواجه الإدارة الرشيدة - بشكل عام- أشكالاً وصوراً متعددة من المعوقات..، من أهمها: (كمال،

2012: 99)

1. البيروقراطية الإدارية: والتي تعتبر نموذج مرضي، حيث تبدو الأجهزة الإدارية، وهذا الأمر ناتج عن خشية الموظف من المسؤولية، أو رغبته في الكسل أو الأمر يتعلق بالنظام الإداري، هل هو مركزي أو لا مركزي، حتى أصبح مصطلح البيروقراطية، ضرباً من ضروب الفساد ودلالة على الإدارة السيئة.
2. الانحرافات القيادية: تتمثل هذه الانحرافات في الرغبة بمخالفة القانون، من خلال إهمال الواجبات الإدارية، والتسيب، والمجاملة، وتقاضي الرشوة، والتزوير، والاختلاس، واستغلال السلطة، لتحقيق مكاسب شخصية من خلال التحايل على القانون.

3. النفاق الإداري وضعف الانتماء الوطني: تعتبر هذه الظاهرة من أخطر الأمراض التي تصيب الأجهزة الإدارية، فتجعلها عاجزة عن النهوض بمسؤولياتها وأعبائها. ومفهوم النفاق الإداري هو وجود جماعة من المرؤوسين ضعاف النفوس، يظهرون أمام الرؤساء الإداريين بمظهر الأمانة المخلصين الغيورين على مصلحة العمل، والنهوض بمستواه والعمل الدائم على الإطراء، وهو ما يؤدي إلى إحاطة الرؤساء بهالة من التضليل، تعمى بصيرتهم عن صالح التنظيم وخير مستقبلهم.

4. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: يعتبر هذا المبدأ من أخطر ضروب الفساد لأنه كفيل بتخريب العملية الإدارية.

5. المحسوبية والوساطة والاستثناء وشراء المراكز الإدارية.

6. عدم إعطاء دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد.

7. عدم إصدار تعليمات وقرارات وقوانين صارمة لمكافحة الفساد.

وهناك أربع عمليات، الخلل فيها يعيق تطبيق الحكم الرشيد وهي: (عاكوم، 2006)

1. عملية توزيع الموارد.

2. عملية بلورة السياسات.

3. عملية تطبيق البرامج.

4. عملية توزيع الدخل.

إنّ من شأن سير هذه العمليات الأربع، أن يحدد كيفية توزيع الموارد وتخصيصها، وملاءمة السياسات والبرامج، وفعالية التطبيق وكفاءته، وعدالة توزيع الدخل الوطني.

وإنّ من أهم معوقات الحكم الرشيد العلاقة بين الحكامة والديمقراطية والفسل الكامن في سبل العمل والتنسيق في الدولة، بدون النظر إلى القطاع الخاص والمجتمع المدني وطموح الأفراد والجماعات (بنك المعلومات حول الاقتصادية والاجتماعية، 2006)، بالإضافة الى ضعف التنسيق السياسي، واختفاء التكامل الاقتصادي، إضافة الى غياب الديمقراطية ومناخها السياسي وبيئتها

الفكرية، وشيوع الفساد (تركمان، 2004)، وعدم احترام الحريات الإنسانية، وعدم تمكين المرأة، وعدم اكتساب المعرفة، وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية (فرسخ، 2002).

خلاصة:

نستنج مما سبق أن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات، التي تواجه عملية تطبيق الحكم الرشيد، ولعل من أهمها: (الفساد وعدم اكتساب المعرفة وتوظيفها بكفاءة في بناء القدرات البشرية، البيروقراطية الإدارية والانحرافات القيادية، وضعف التنسيق والتكامل في العمل بين أركان المجتمع، كذلك عدم إعطاء دور كبير لمؤسسات المجتمع المدني في ذلك).

وعلى ذلك يترتب دور كبير وفاعل لأطراف الحكم الرشيد المتمثلة في: (منظمات المجتمع المدني، الدولة والمؤسسات الرسمية، والقطاع الخاص)، من خلال التنسيق المتكامل والمتبادل فيما بينهما لتطبيق مفاهيم وأنظمة الحكم الرشيد، والتغلب على كل المعوقات التي تحول دون ذلك.

**ولعل أفضل شكل إداري كلي للدولة الناجحة يقوم على الأسس التالية:**

1. فاعلية المجتمع المدني الأصيل والمتطور، من خلال قوة وحركة مؤسساته الاقتصادية والإعلامية والثقافية والفنية والأدبية؛ إن خلق حركية اجتماعية خلاقة تتم من خلال منح الحريات الهادفة، وتوسيع صلاحيات الفرد والمجتمع، لممارسة سلطاتهما وتفجير طاقتهما نحو الإبداع والتنمية والتقدم.
2. سيادة القانون وسيادة المؤسسات الدستورية، فالدولة الرشيدة هي دولة القانون الضامنة للعدالة والمساواة، والتكافؤ بين كافة رعاياها دون تمييز، وهي دولة المؤسسات الشرعية المنضبطة دستورياً والراعية لكل الوطني.
3. السلطة المحددة والحكم الكفؤ، فمن غير الناجح تضخم دور الحكومة عن طريق تدخلها غير المبرر والشامل في الحياة المدنية، فهي لا تعدو سوى أن تكون إدارة فعالة لإدارة العملية السياسية والاقتصادية والاجتماعية..، ولا تملك الهيمنة والتسلط على الإنسان والمجتمع، بما يصادر خصوصيتهما وفاعليتهما وإبداعهما.

## المطلب الرابع: واقع الحكم الرشيد في فلسطين

تمهيد:

عندما أقيمت السلطة الفلسطينية في منتصف عام 1994، كانت تفتقر إلى الكادر البشري والخبرة في صياغة الإدارة العامة وتنفيذها. وهذا أثر في قدرة السلطة الفلسطينية على توفير خدمات فعالة ومؤثرة، وتوفير البيئة القانونية والتنظيمية لتمكين المجتمع الحر. كما أثر في بروز الشفافية والمساءلة والعناصر الأخرى للحكم الصالح، مما أدى بالدول المانحة إلى التركيز على تطوير الإدارة العامة الفلسطينية، والموظفين، والتخطيط، والإدارة المالية، والتشريع الاجتماعي، والتنظيم الاقتصادي، وتطبيق القانون.

لقد واجهت السلطة الفلسطينية مجموعة غير معهودة من العوائق في جهودها - منذ العام 1994- لتطوير هذه الحقول. وليس أقل تلك العوائق من غياب الكثير من المؤسسات العملية والنظم الإدارية التي تتطلبها حكومة حديثة، مما استوجب بناؤها من الصفر. وهذا بدوره يتطلب توفير مهارات جديدة تماماً ووصفاً جديداً للوظائف. وفي بعض الحالات كان هناك غموض واضطراب حيال الأدوار الدقيقة للبنى الجديدة، وحيال علاقتها بالمؤسسات والنظم القائمة (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2006).

كما أن تشكيل الإدارة العامة الفلسطينية، وانتخاب المجلس التشريعي؛ أديا إلى وجود شكل غير مكتمل من أشكال الحكم، لا يملك السيادة بل يملك سيطرة على بعض الموارد، وأن هذا الحكم غير مجمع عليه من جميع ألوان الطيف الفلسطيني، أو من قطاعات المجتمع المختلفة (محمد، ورحال، 2003).

### أولاً. مظاهر الحكم الرشيد في فلسطين

من الواضح أن الحكم في فلسطين نابع من نمط قيادي ساد في مرحلة، ولا يصلح لهذه المرحلة، وهو استمرار لنمط قيادة منظمة التحرير، بالإضافة إلى وجود خلل في مصادر شرعية الحكم نفسه، عدا عن وجه الخلل الآخر المتعلق في عملية الإدارة وصنع القرار المتعلق بحياة الناس اليومية، وتنظيم المجتمع. ويمكن التعرف إلى بنية الحكم ومظاهره في فلسطين من خلال الآتي: (محمد، ورحال، 2003)

1. شرعية هذا الحكم.
2. العلاقة بين السلطات.
3. مدى المشاركة في الحكم للمجتمع ومؤسساته.
4. دور المجتمع المدني في الحكم.
5. القوانين والأنظمة التي تخص حياة الناس وإدارة الحكومة.
6. تطبيق أهم معايير الحكم الصالح على السلطة.

### ثانياً. معوقات الحكم الرشيد في فلسطين

الإصلاح عملية إحداه التغيير الجيد، وهذه العملية تتطلب تحديد الماهية والوجهة والأدوات، وتستند إلى العقلانية والفعالية، وهي عملية واعية وهادفة وتراكمية (محيسن، 2006).

كما أن الاحتلال ساهم وما زال يساهم في عرقلة التنمية، وزيادة الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي والأمني، مما أظهر خللاً في مبادئ وأسس الحكم.

وعلى الرغم من ذلك فإن فلسطين أحسن حالاً من الدول العربية، مما يؤكد وجود إرادة سياسية ونخب وأحزاب فاعلة لا تتوفر في الدول العربية الأخرى (بلقصري، 2006).

كما أن هناك العديد من القضايا السياسية التي أعاققت الديمقراطية والإصلاح وصياغة قانون الانتخابات الفلسطيني منها: (عدوان، 2004)

أولاً: ثقافة منظمة التحرير الفلسطينية: التي كرست هيمنة السلطة الفردية والعشائرية، وإضعاف العمل الحزبي.

ثانياً: الاتفاقيات السياسية الفلسطينية - الإسرائيلية - التي حددت صلاحيات المجلس المنتخب.

ثالثاً: الاحتلال الإسرائيلي.

ومن العوائق أيضاً: افتقار السلطة إلى السيطرة على الموارد، وعدم التواصل الجغرافي في المناطق الخاضعة للسلطة، والانفصال عن القدس (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2006).

تعاني فلسطين كجزء من الوطن العربي من ضعف الحكم الرشيد، وفي فلسطين قد يزيد الضعف نتيجة التوترات السياسية الشديدة، بما في ذلك الانقسام السياسي الداخلي والصراع مع سلطات الاحتلال الإسرائيلي، ويوضح الجدول رقم (4) واقع الحكم الرشيد في فلسطين من منظور المعايير.

جدول رقم (4)

واقع الحكم الرشيد في فلسطين

م	المرتكز	الواقع
1	المشاركة	لم تتوفر معلومات دقيقة.
2	سيادة القانون	يوجد سماح بقدر جيد من حرية تكوين الجمعيات وحيات التعبير. زاد تدخل الحكومة في الأنشطة التي تضطلع بها منظمات المجتمع المدني، على يد كل من السلطة الوطنية الفلسطينية، وأيضاً من الكيان الإسرائيلي، مما أدى إلى إغلاق العديد من المنظمات. قام المجلس التشريعي الفلسطيني عام 2002 بإصدار قوانين تهدف إلى زيادة الفصل بين السلطات وتقوية استقلالية القضاء وصلاحياته، وممارسة قدر من الإشراف على المؤسسات الأمنية. 86% من الأفراد يعتقدون بأن القضاء مستقل. 42% من الأفراد أكدوا أنهم سيذهبون لمؤسسات القضاء حالة النزاع.
3	الشفافية	وصول الجمهور للمعلومات محدود للغاية. لا توجد قوانين شاملة حول حرية تداول المعلومات. القوانين التي تتناول الحق في الحصول على المعلومات لا تحتوي على أية أحكام خاصة بالإنفاذ.
4	الاستجابة	لم تتوفر معلومات دقيقة.
5	التوافق	لم تتوفر معلومات دقيقة.
6	المساواة	50% من الأفراد يعتقدون أن إنجازات المرأة كافية. 94% من الأفراد يعتقدون أن العنف ضد المرأة يجب أن لا يسمح به.
7	الفعالية والكفاءة	63.4% من الأفراد يعتقدون أن الأداء الرسمي المتعلق بتحسين جودة الحياة كان غير ملائم. 97.3% من الأفراد يعتقدون أن المنظمات الأهلية لعبت دوراً فاعلاً في المجتمع.

<p>السلطات العامة في السلطة الفلسطينية تفتقر إلى الخبرات اللازمة لتطور نظام فعال للنزاهة يعمل بالكامل.</p> <p>توجد مشكلة في عدم تطور نظم المساءلة العامة والتراخي في إنفاذ القوانين الموجودة لمكافحة الفساد بدرجة هائلة.</p> <p>يحتوي القانون الفلسطيني للكسب غير المشروع على آليات لحماية المبلغين، ولكنه يحوي جزاءات صارمة على من يقدمون بلاغات خاطئة، وبالتالي، لا يشجع على الإبلاغ عن المخالفات.</p> <p>لم يلتزم مجلس الوزراء في رام الله بالمتطلبات القانونية المتعلقة بتقديم الموازنات المقترحة للمجلس التشريعي، وكذلك لم يلتزم بتقديم التقارير المالية بصفة دورية.</p> <p>35.4% من الأفراد يعتقدون أنه لا توجد حرية صحافة وإعلام في فلسطين.</p> <p>52.8% من الأفراد يعتقدون أن الأداء الرسمي لمكافحة الفساد كان جيداً.</p>	<p>المساءلة</p>	<p>8</p>
<p>اعتمد مجلس الوزراء خطة التنمية الفلسطينية للتصريح بالالتزام بمبادئ السوق الحرة والديمقراطية والحكم الصالح والعمل على الإصلاحات التنظيمية والمالية، كما تم اعتماد خطة تنموية سنوية في غزة.</p>	<p>الرؤية الاستراتيجية</p>	<p>9</p>

المصدر: منظمة الشفافية الدولية، 2002: 10

ويرى الباحث من خلال نظرة فاحصة للجدول السابق، أن فلسطين تعاني من ضعف واضح في مجال أنظمة الحكم الرشيد، وذلك للعديد من الأسباب، لذلك بات من الضروري على مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني، العمل بشكل فاعل ومشارك من أجل تدعيم أنظمة الحكم الرشيد، والقيام بعملية إصلاح شاملة تستهدف المنظومة بشكل كامل، حتى يتم مكافحة الفساد، وإيجاد بيئة حاضنة ومواتية للتنمية، وتعزيز رفاه المواطن الفلسطيني.

### ثالثاً. تطوير الحكم الرشيد في فلسطين

اعتماداً على ما تبقى من عوامل قوة لا بد من المباشرة فوراً، بالسير في برنامج إصلاح شامل لوقف التدهور، ولإنقاذ ما تبقى من إنجازات، ومن ثم تطويرها (محيسن، 2006).



وهناك عدة مبادئ يجب تحقيقها لإقامة الحكم الصالح في فلسطين، والتي يمكن القيام بها ضمن صلاحيات السلطة في الوقت الحاضر، وأن تكون هذه الإصلاحات خطوات نحو إقامة دولة فعالة وديمقراطية، وهذه الجوانب والقطاعات هي: دستور رسمي، ومكتب رئاسة أكثر رشاقة ينقل المهام إلى المكاتب والفروع والمستويات الحكومية الأخرى، ومجلس تشريعي أكثر فعالية، ونظام قضائي مستقل، وإدارة عامة أكثر شفافية ومساءلة وكفاءة، وقوة شرطة خاضعة للسيطرة المدنية والرقابة (المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، 2006).

وللقضاء على الفساد وترسيخ الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني، لا بد من تحقق الشروط التالية: (البرغوثي، 2005)

أولاً: إنهاء الاحتلال.

ثانياً: فصل الحزب الحاكم عن جهاز السلطة والدولة المنشودة.

ثالثاً: فصل القضاء عن السلطة التنفيذية، وإنشاء نظام قضاء مستقل.

رابعاً: إصلاح شامل للأجهزة الأمنية.

رابعاً. نماذج مؤسسات فلسطينية تحقق الحكم الرشيد

■ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان (أمان، 2012): أسس الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان عام 2000، بمبادرة عدد من مؤسسات المجتمع المدني العاملة في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والحكم الصالح، والتي وحدت جهودها في إطلاق برنامج وطني لمكافحة الفساد، وتعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في القطاعات الفلسطينية المختلفة، من أجل بناء نظام النزاهة الوطني، حيث أشارت دراسات وتقارير واستطلاعات الرأي التي أعدت محلياً، من خلال ائتلاف أمان ومؤسسات فلسطينية أخرى، أن الفساد في فلسطين ينتشر في مواقع عليا من القطاع العام، في قمة الهرم، حيث تنتشر ظاهرة سوء استخدام الموقع العام، لمصالح خاصة بالإضافة إلى المحسوبية والواسطة والمحاباة في القطاعات المختلفة، ومن ذلك جاء تأسيس ائتلاف أمان للمناداة والمناصرة، ودعم وتوحيد الجهود الفلسطينية كافة لمكافحة الفساد وبناء نظام النزاهة الوطني.

وقد حدد ائتلاف أمان أهدافه في الأهداف التالية:

1. استنهاض الكفاءات والمؤسسات الفلسطينية في جهد مشترك للمساهمة في الوصول إلى الهدف الأساسي.
2. رفع درجة الوعي العام لدى الجمهور الفلسطيني بخطر الفساد، ونتائج المدمرة وضرورة المطالبة بتكريس مبادئ، ومؤسسات المساءلة ونظم العلانية والشفافية والعمل المهني المسؤول.
3. متابعة العمل لإجراء الإصلاحات المطلوبة، ومأسسة عملية المساءلة.
4. تعزيز دور مؤسسات الرقابة، بما فيها المجلس التشريعي ومؤسسات المجتمع المدني والتركيز على أهمية دور وسائل الإعلام المختلفة، الرسمية والخاصة، في عملية التوعية بحرية وموضوعية بما يحقق الهدف العام.
5. المساهمة في دعم وتطوير جهاز قضائي نزيه ومستقل، ليلعب دوراً فعالاً في مكافحة الفساد ومنع استفحاله.
6. اقتراح مشاريع قوانين وأنظمة والعمل مع المجلس التشريعي ولجانه، لتفعيل دوره التشريعي والرقابي في مجال عمل الإئتلاف.
7. بناء جسور من العلاقات مع الشبكة العربية والمؤسسات الدولية ذات العلاقة وتعزيز الدور الفلسطيني فيها.

■ **شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PANGO (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية،**

2012): تجمع ديمقراطي مدني مستقل، يهدف إلى اسناد وتمكين وتقوية المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز مبادئ الديمقراطية والمجتمع المدني والتنمية المستدامة، ومن أهداف الشبكة: العمل على التأثير في السياسات العامة في القطاعات والمجالات المختلفة، بما ينسجم مع القيم والأعراف الديمقراطية ومبادئ حقوق الإنسان ومفاهيم العدالة الاجتماعية، والعمل على تطوير وتوسيع قدرات وامكانيات ومهارات المنظمات الأعضاء في الشبكة على الصعيدين الإداري - المؤسسي، والبرنامج المهني ومشاركة المنظمات الأعضاء في الشبكة في العمل من أجل الرقي بنظمها الهيكلية والإدارية والمالية.

■ **مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2012):** مؤسسة فلسطينية غير ربحية، تعمل يداً بيد مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومؤسسات التطوير المجتمعي على تحسين الخدمات المقدمة للمتضررين، وتساعد على بناء مجتمعه مدني أكثر مقدرة واستجابة، حيث تهدف برامج المركز لتعزيز مؤسسات المجتمع الفلسطيني التي تدعم بدورها الشعب الفلسطيني وتلبي احتياجاته، ويشجع المركز تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة لدى المؤسسات الأهلية، من خلال تبني إجراءات إدارية ومالية مهنية، وتنسيق أكبر بين القطاعات وتبادل أفضل للخبرات.

■ **منظمات أهلية ضد الفساد:** شبكة منظمات أهلية ضد الفساد هي جسم طوعي يتشكل من مجموعة من منظمات العمل الأهلي الوطنية والقاعدية ممن وقعوا على مدونة السلوك، وتعهدوا بوضع مكافحة الفساد على أجنداتهم، وأبدوا استعدادهم لتوظيف الطاقات والموارد اللازمة لإنجاح حملة مكافحة الفساد، الذين ابدوا التزامهم واستعدادهم الكامل للعمل ضمن إطار الشبكة، بما يساهم في تحقيق أهدافها، وتسعى من أجل تفعيل مبادئ الشفافية ونظم المساءلة في عملها والرقابة على أداء القطاع العام بما يحقق مصلحة مجموعاتها المستهدفة والفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني.

وتتمثل الأهداف الفرعية لشبكة منظمات أهلية ضد الفساد بالآتي:

1. تطوير قدرات مؤسسات العمل الأهلي في تطبيق الحكم الصالح مؤسساتياً وبرنامجياً.
  2. تشكيل مجموعة ضغط من مؤسسات العمل الأهلي باتجاه إقرار منظومة تشريعات توفر الضمانات اللازمة لمكافحة الفساد، وحماية المبلغين عنه، بالإضافة إلى ضمان حق الجمهور في الحصول على المعلومات الخاصة بالسلطة الفلسطينية.
  3. تعزيز دور مؤسسات العمل الأهلي في الرقابة على القطاع العام، وتحفيز الجهات ذات العلاقة على فتح ملفات الفساد ومحاسبة مرتكبيها.
- وتساهم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني في تحقيق الحكم الرشيد من خلال الأطر الآتية: (عفروق، البرنامج الأكاديمي لدراسات الهجرة القسرية، 2010)

1. تنفيذ حملات توعية مستمرة، لتعزيز أطر التعاون والتفاعل ما بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع وأفراده، وذلك من خلال توفير المعلومات بالاتجاهين، ومع ذوي العلاقة، وبخاصة في القضايا المحورية والحاسمة وذات المساس المباشر بحقوق الإنسان وحياته.
2. المشاركة مع السلطات التنفيذية والتشريعية في مناقشة القضايا الهامة، وبخاصة في صياغة القوانين وتعديلها، وكذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. تقديم ومناقشة التقارير المتعلقة بالرقابة على أداء السلطات المختلفة، بهدف سد الثغرات والفجوات في الأداء، وتعزيز الأداء الإيجابي.
4. المساهمة الفاعلة، مع السلطات ومؤسسات العمل المدني المختلفة والخاصة، من أجل تعزيز سيادة القانون وممارسته بحرية وشفافية، وخضوع القائمين عليه للمساءلة.
5. تنفيذ دراسات وأبحاث في مجال التنمية، وذلك بهدف تحقيق التوازن في التخطيط، والتنفيذ، ونقل التنمية إلى مختلف المناطق، بناء على الدراسات، بهدف سد الفجوات الحاصلة بين المناطق المختلفة.
6. المساهمة مع السلطات في حل المشاكل والصعوبات الداخلية، بهدف تحقيق الاستقرار، وتوفير الأمن، وذلك من خلال حملات توعية مستمرة.
7. توفير المعلومات المتاحة لدى هذه المؤسسات لمتخذي القرار والمشرعين في السلطة، ذلك أن ما يمكن أن تصل له هذه المؤسسات من معلومات أكبر بكثير مما يمكن أن تصل له المؤسسة الرسمية

## المبحث الثاني

### المنظمات الأهلية في قطاع غزة

#### المطلب الأول: مفاهيم وخصائص منظمات المجتمع المدني

##### تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة استخداماً واسعاً لمصطلح المجتمع المدني Civil Society، حيث أعدت البحوث، وعقدت المؤتمرات، وأقيمت الحلقات النقاشية للتعريف بالمجتمع المدني، والدور الذي يمكن أن تلعبه منظماته في سياسات الدول، وبناء أنظمة الحكم الرشيد، وفي التحول الديمقراطي واحترام حقوق الإنسان وحماية البيئة وغير ذلك.

إن البناء الحضاري والتقدم البشري غاية وهدف أي مجتمع بجميع مؤسساته وقطاعاته، ومن تلك المؤسسات مؤسسات «المجتمع المدني»: أو المؤسسات الشعبية، وهي: الجمعيات والمؤسسات التي تنشأ - بمبادرات شعبية - لتقديم خدمة معينة للمنتمين إليها، ولا يكون هدفها الربح المادي، مثل: الجمعيات العلمية، والمهنية، والجمعيات الخيرية، ومؤسسات الدفاع عن حقوق الإنسان... إلخ (فاضل، 2006).

ويقع على عاتق هذه المؤسسات أدوار عدة تقدمها للمجتمع لتساهم من خلالها في مسيرة نهضته وتطوره، متكاملة بذلك مع أدوار الدولة في العطاء والبذل للمجتمع.

إن المجتمع المدني ظاهرة عرفت خبرات مجتمعات ودول عديدة، لكن الفارق يكمن في درجة نضج المجتمع المدني وتبلوره، من جهة أخرى فإنه على ضوء خصوصية واقع المجتمعات تم فرز مكونات وأشكال متميزة نوعاً ما، وذلك بحكم تفاعلاتها ودينامياتها الخاصة، فضلاً عن الأطوار الحضارية التي تعيشها والتي تفرض إبداع تكوينات قد لا تتخذ الأبنية والهياكل نفسها، ومثال ذلك أن ما يوازي مفهوم المجتمع المدني الحديث، من حيث الدلالة استقلالية المجتمع عن الدولة عبر مؤسسات ومنظمات مستقلة أو شبه مستقلة أو وسطية هو ما يمكن أن نسميه اصطلاحاً "المجتمع الأهلي" في التاريخ الاجتماعي والسياسي العربي (الصبيحي، 2008).

إذا كانت هناك صعوبة في التوصل إلى رأي موحد بشأن مفهوم المجتمع المدني عموماً، وفي المجتمعات العربية خصوصاً، فإن هذه الصعوبة تصبح مضاعفة إذا ما تعلق الأمر بإيجاد تعريف

للمجتمع المدني الفلسطيني، وذلك بسبب الخصوصيات الفلسطينية العديدة التي عاشها الفلسطينيون فقبل عام 1967، عاش الفلسطينيون في الضفة الغربية وقطاع غزة منعزلين بعضهم عن بعض جغرافياً واقتصادياً وسياسياً، وفي ظل حكم لدولتين هما الأردن ومصر على التوالي.

ورغم أن الفصل القسري بين هاتين المنطقتين، قد زال في أعقاب احتلالها من قبل القوات الإسرائيلية في حرب عام 1967م، ورغم خضوعهما للسلطة الاحتلالية، إلا أنهما ظلتا متميزتين بعضهما عن بعض وأخضعتهما لمعاملة اسرائيلية متباينة، وحالت السياسيات المتبعة في المنطقتين دون تحقيق قدر كاف من الاندماج الوطني بينهما، مما تسبب في عدم تبلور مجتمع مدني واحد واضح المعالم بينهما، وهناك سمتان تميزان المجتمع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، السمة الأولى هي أن هذا المجتمع المدني يتميز عن غيره من المجتمعات العربية في أنه نشأ وتطور ومارس نشاطاته بعد عام 1967م، في ظل غياب بنية أو سلطة لدولة وطنية أو كيان مستقل، أما السمة الثانية فهي حالة الاختلاط النظري الناجمة عن عدم القدرة على التمييز بين أشكال النضال الوطني التحرري، والسعي لبناء الدولة الوطنية من ناحية، وعمليات وأشكال التنظيم الذاتي المرتبط بنشاطات، وخصائص منظمات المجتمع المدني من ناحية أخرى (أبو عمرو، 1995).

### أولاً. مفاهيم وخصائص منظمات المجتمع المدني

يتكون أي مجتمع من ثلاث تجمعات رئيسة هي: المنظمات الحكومية التي تمثل مؤسسات الدولة أو الحكومة، ومنظمات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، والتي تشكل المجتمع المدني والذي يعرفه البعض بأنه مجتمع منظمات والتي تتكون بشكل رئيسي من منظمات المجتمع المدني أو ما يطلق عليها المنظمات غير الربحية، وتلعب منظمات المجتمع المدني دوراً رئيساً في المجتمعات الحديثة، من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها في مجالات: (الصحة والتعليم، الزراعة والبيئة، التنمية والإعلام، حقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية، المرأة والمساعدات الإنسانية والاعاثة والخيرية ومراكز البحث، التدريب التنموي والمهني)، لتشمل كافة مجالات الحياة المدنية (المشهوروي، 2013).

ويختلف تعريف منظمات المجتمع المدني من بلد إلى آخر، ومن باحث إلى آخر، فالبعض يوسع المفهوم ليشمل منظمات وأنشطة معينة، في حين يراها الآخرون جزءاً من المنظمات غير الحكومية، مثل: التعاونيات كما في اليمن، والأندية الرياضية وجمعيات الزكاة كما في مصر، وغيرها، وفي العادة يقوم المجتمع المدني بتأسيس منظمات المجتمع المدني، وإيجادها، وتنظيمها وإدارتها(الشبلي، 2001).

تكمن فكرة المجتمع المدني بالأساس في الإحساس الجمعي لدى مجموع المواطنين بالانتماء إلى مجتمع يكون لكل فرد منهم دور وقدر من الحقوق، يقابله قدر من الواجبات"، ويعرف الجابري المجتمع المدني بأنه: المجتمع الذي تنتظم فيه العلاقات بين أفرادها على أساس الديمقراطية، أي المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية حزبية، وتحتزم فيه حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في حدها الأدنى على الأقل(الجابري، 1999).

ويرى أبراش أن المجتمع المدني هو: كل المنظمات والأنشطة المنظمة التي تتيح للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع العامة دون تدخل مباشر من الدولة(أبراش، 2001).

ويرى الأنصاري أن مفهوم المجتمع المدني ارتبط بظهور نظريات العقد الاجتماعي خلال القرنين السابع والثامن عشر في المجتمعات الغربية، للدلالة على مجتمع المواطنين الأحرار الذين اختاروا بإرادتهم الحرة الطوعية حكوماتهم، وقد تعاضم المجتمع المدني في تسعينات القرن الماضي لعدة أسباب؛ منها دورها السريع في التحول الديمقراطي، وحماية الدولة من الفساد، والتخفيف من أعباء الدولة في ظل التصور الجديد لدور الدولة، والذي تقلص وتغير فيه مفهوم الدولة المهيمنة والراعية لكافة الأنشطة المجتمعية(الأنصاري، 2001).

ويرى أبو سيف أن المجتمع المدني يمكن أن يقتصر على المنظمات غير الحكومية التي تضع في أجندتها بنداً أساسياً حول السياسة العامة، وهي ما يطلق عليه "بليير" بمنظمات المجتمع المدني(أبو سيف، 2005).

يعرف النشاط المدني بأنه أي خدمة أو نشاط اجتماعي، أو اقتصادي، أو ثقافي، أو تموي، أو غيره، يقدم طوعاً، أو اختيارياً، ومن شأنه تحسين المواطنين في المجتمع اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو صحياً، أو مهنيًا، أو مادياً، أو روحياً، أو فنياً، أو رياضياً، أو ثقافياً، أو تربوياً(سالم، 1999: 26).

ويُعرف القانون الفلسطيني الهيئة أو الجمعية في قانون رقم (1) لسنة 2000 بأنها "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"(السلطة الوطنية، 2000: 3) .

كما عرف الجابري المجتمع المدني بأنه المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس غالبية حزبية، والذي تنظم فيه العلاقات بين الأفراد على أساس الديمقراطية وتحترم فيه الحد الأدنى من حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، أي المجتمع الذي تقوم فيه دولة المنظمات بالمعنى الحديث للمنظمات، البرلمان، القضاء المستقل، الأحزاب، النقابات، والجمعيات(الجابري، 1999).

وينضح من التعريف السابق أن مكونات المجتمع المدني تشمل- بجانب الجمعيات والنقابات- البرلمان والقضاء المستقل.

أما الجقمان فقد عرف المجتمع المدني بذلك الحيز المجتمعي الذي يعمل فيه الأفراد من خلال تنظيمان المجتمع باستقلال نسبي عن الدولة(الأشقر، 2006).

حيث استثنى هذا التعريف البرلمان والقضاء المستقل من مكونات المجتمع المدني، واعتبر وجودهما ضروري للحفاظ على استمراره.

وعرف عبد الشافي في المؤتمر الذي نظمه المجلس الفلسطيني للعلاقات الخارجية المجتمع المدني بأنه: مجمل الهيئات والمؤسسات التي تعمل من أجل خدمة الجمهور في شتى النواحي وبالالتزام أن يكون في هذه الخدمة ما يؤكد المعاني والقيم التي يسعى إليها المجتمع(عبد الشافي، 2004: 13).



وعرف مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية المجتمع المدني بأنه: جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير الشركات في القطاع الخاص (نسخة الكترونية - مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية - تعزيز دور المجتمع المدني في الصمود - ورقة عمل - أبحاث ودراسات - عدد 23 - 2003 - ص 1.  
[www.Ngoce.org/content/rs2732](http://www.Ngoce.org/content/rs2732)).

وتتسم أهداف هذه المنظمات في الغالب لتحقيق أهداف خيرية وإنسانية تتمثل في تخفيف المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، والحفاظ على البيئة، والمساهمة في تقديم الخدمات الاجتماعية والأساسية والاضطلاع بتنمية المجتمعات.

ويخلص الباحث إلى إبراز النقاط التالية:

1. تؤدي منظمات المجتمع المدني في دول العالم جميعها، وبخاصة في المجتمعات الديمقراطية، دوراً بارزاً في بناء أسس الحياة الديمقراطية، والتشكيل السياسي في هذه المجتمعات، وتساهم في تعزيز السلوك المدني.
2. تتلخص طبيعة عمل منظمات المجتمع المدني بأنها الرديف الحقيقي للسلطة في أية دولة، ذلك أن أحد أهم أعمال هذه المؤسسات هو الرقابة والتقييم، المحاسبة والمساءلة، والمتابعة والتطوير، والأهم المساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع، وتنميته من خلال نشر مفاهيم الحياة المدنية.
3. يمكن إجمال تعريف منظمات المجتمع المدني على أنها: مجمل المؤسسات والهيئات التي تعمل من أجل خدمة مصالح المجتمع والجمهور في شتى النواحي وبالتزام أن يكون في هذه الخدمة المقدمة ما يؤكد المعاني والقيم التي يسعى إليها المجتمع.

**ثانياً: تسميات منظمات المجتمع المدني**

بسبب حداثة المفهوم واختلاف وجهات النظر بشأنه اختلفت تسمياته باختلاف وجهات النظر المختلفة وهذه بعض التسميات المتداولة مع التعليق عليها: (العالول، 2012: 18)

- أ. **المجتمع الأهلي:** لم يميز العديد من الباحثين بين المجتمع المدني والمجتمع الأهلي، ولكن بعض الباحثين ميز بين المفهومين حيث اعتبروا أن المجتمع الأهلي يشمل المنظمات الإرثية بينما المجتمع المدني لا يشملها، وذهب الليبراليين والعلمانيين إلى اعتبار المنظمات الدينية منظمات ارثية، بينما فضل بعض رواد الفكر الإسلامي تسمية المجتمع المدني بالمجتمع الأهلي حتى يخرجوا من الجدل الذي أقامه الغرب حول مفهوم المدنية والذي وضع ضد الكهنوتية والدينية، بينما المجتمع المدني في الفكر الإسلامي هو مجتمع ليس كهنوتي ولكنه يلتزم بالأصول الدينية.
- ب. **منظمات غير حكومية:** البعض يقصد بها جميع منظمات المجتمع المدني والكثير يقصد بها الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن يبقى المسمى غير دقيق لأنه يشمل جميع القطاعات غير الحكومية وهي منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- ت. **الجهات الفاعلة غير الحكومية:** وهي شبيهة بمسمى المنظمات غير الحكومية وهي لا تستثني أيضاً القطاع الخاص من منظمات المجتمع المدني، كما أن المصطلح قد يشمل بعض الشخصيات المجتمعية البارزة التي ليس لها طبيعة تنظيمية.
- ث. **منظمات غير ربحية:** يقصد بها الكثيرون بأنها منظمات المجتمع المدني أو الجمعيات الخيرية أو الأهلية، لكن المسمى لا يستثني القطاع الحكومي لأن القطاع الحكومي هو قطاع غير ربحي (العالول، 2012: 18).
- ج. **القطاع الثالث:** ويقصد به قطاع المجتمع المدني والذي يعتبر القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ويستخدم هذا المصطلح في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا والكيان الإسرائيلي.
- ح. **القطاع المستقل:** ويقصد به القطاع المستقل وغير التابع للحكومة والذي يعتمد على نفسه في تسيير شئونه ولكن هذا لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره.
- خ. **منظمات المساعدة الذاتية:** وهذا المسمى شبيه بمسمى القطاع المستقل، وهو أيضاً لا يستثني القطاع الخاص فهو أيضاً قطاع يعتمد على نفسه في تسيير أموره ويقدم مساعدات للمجتمع من خلال صناديق المسؤولية الاجتماعية (العالول، 2012: 19).

د. **القطاع التطوعي**: ويقصد به منظمات المجتمع المدني والقائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، لكن هذا المفهوم لا يستثني بعض المؤسسات التطوعية التابعة للحكومة مثل المجالس البلدية التي لا يتقاضى أعضاؤها في الغالب رواتب على أعمالهم باستثناء رئيس البلدية.

ذ. **المنظمات الطوعية الخاصة**: ويقصد به منظمات المجتمع المدني والقائمة بشكل أساسي على مبدأ التطوع وغير الساعية للربح، ولكن هذا المسمى قد استدرك الخلط الذي وجد في مسمى القطاع التطوعي باستثناءه للمنظمات التطوعية الحكومية بكلمة الخاصة.

## المطلب الثاني: المنظمات الأهلية الفلسطينية

تمهيد:

تتجه بعض الدراسات والأبحاث إلى إعطاء مفهوم ضيق لتعريف المجتمع المدني باعتباره لا ينمو ويزدهر ويتطور إلا بوجود المجتمع السياسي أو الدولة الوطنية، وفي هذا التحديد تعميم لا يستقيم في بعض الأحيان وخصوصاً مع الحالة الفلسطينية الفريدة من نوعها حيث نما المجتمع المدني في فلسطين في ظل غياب الدولة ويعتبر الأكثر حراكاً وتنظيماً في المنطقة، حيث أنه كان يحل محل الدولة في فترات متفاوتة من التاريخ الفلسطيني.

وقد ارتبط عمل المجتمع المدني الفلسطيني تاريخياً بالمتغيرات الجيوسياسية، وظل رافداً هاماً من روافد العمل الوطني، وداعماً ومسانداً أساسياً للحركة الوطنية الفلسطينية منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى، واحتلال فلسطين في العام 1917م، وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922، وقيام دولة إسرائيل في عام 1948م على 78% من التراب الفلسطيني (المشهرأوي، 2012: 239).

### أولاً: نبذة عن نشأة وتطور المنظمات الأهلية الفلسطينية

بدأت منظمات المجتمع المدني بصورة مبكرة في المجتمع الفلسطيني حيث تعود بدايات تنظيم عمل منظمات المجتمع المدني في فلسطين إلى نهاية الحكم العثماني، وتحديداً بعد صدور قانون الجمعيات العثمانية عام 1908م، وهذا ما يفسر سبب إطلاق البعض عليها مسمى الجمعيات العثمانية، وقد استمر عمل الجمعيات (العثمانية)، إبان فترة الاحتلال البريطاني لفلسطين الممتدة منذ عام 1917م (المشهرأوي، 2013).

وقد ارتبط العمل الأهلي الفلسطيني تاريخياً بالعوامل الوطنية والسياسية، وظل رافداً هاماً من روافد العمل الوطني، وداعماً ومسانداً أساسياً للحركة الوطنية الفلسطينية منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى، واحتلال فلسطين عام 1917م، وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام 1922م، ومن ثم إصدار وعد بلفور بتأسيس وطن قومي لليهود على أرض فلسطين، وقيام دولة إسرائيل عام 1948م.

ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال هذه المراحل دوراً هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي باعتبارهما الخطر الأساسي الذي يهدد المجتمع العربي الفلسطيني من جهة وأي تطور اقتصادي اجتماعي من جهة أخرى كما نشأت العديد من الجمعيات الفلسطينية، التي ركزت نشاطاتها على تقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثية والإنسانية، واستمرت هذه الجمعيات بتقديم العديد من المساعدات الإغاثية إلى منكوبي الحرب واللاجئين الفلسطينيين (سالم، 1999: 23).

تتصف المنظمات الأهلية الفلسطينية بخاصية فريدة، نابعة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى، وبطريقة تتناقض حتى مع المفهوم النظري للمجتمع المدني نفسه، الذي يمثل كافة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال ما بين الأسرة والدولة، ففي حين نشأت معظم منظمات المجتمع المدني وتطورت ضمن إطار الدولة، يشير الكثير من الكتاب والباحثين إلى حقيقة نشوء منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في ظل غياب الدولة، وغياب الاستقلال الوطني، وغياب السيادة على الأرض وضعف مقومات المواطنة، وكان هدفها الأساسي دعم صمود الشعب الفلسطيني وفضح جرائم الاحتلال، ولكن بعد قيام السلطة الفلسطينية في العام 1994م تغير الوضع، خاصة بعد إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في العام 2000م، حيث أضحى التركيز الأساسي في عملها على توفير الخدمات (Costantini & Others, 2011).

### ثانياً. تصنيف المنظمات الأهلية الفلسطينية

يمكن تصنيف المنظمات على ضوء الأهداف إلى: (محمد، 2008: 62)

1. مؤسسات إغاثية خيرية "جمعيات خيرية" وهي أقدم المؤسسات في فلسطين واتخذت من مساعدات الأسر الفقيرة ومنهج "الإحسان" وسيلة لعملها وقد لبت حاجات اجتماعية ولا زالت تلبي ذلك.
2. منظمات حشد ومناصرة وهي منظمات حديثة نشأت بعد الانتفاضة الأولى أو إبانها، وتشمل مراكز بحث، ومؤسسات حقوق إنسان، ومراكز توعية بالديمقراطية .... الخ، وعبرت عن ضرورة بناء وعي ديمقراطي وطني.

3. مؤسسات تنموية، وأغلبها مؤسسات تحولت من المنظمات الجماهيرية باتجاه المؤسسة وهدفت إلى تقديم خدمات تنموية في مجال الصحة والزراعة والتعليم ... الخ ومارست دورها في ظل غياب خطة تنموية متكاملة للسلطة الوطنية.

### ثالثاً. أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية

مع صدور الوثيقة العالمية عن الأمم المتحدة عام 2006م، المعروفة بأهداف الألفية الثالثة، والتي تضمنت ثمانية أهداف تنموية والتي دعت الحكومات والشعوب ومنظمات المجتمع المدني، بالسعي لتحقيقها وفق خطة وبرنامج عمل مشترك، حيث أصبح إسهام منظمات المجتمع المدني في العمل التنموي، أكثر إلحاحاً وتتوجه مباشرة إلى هذه القوى، وتخطب قدراتها الإيجابية والتفاعلية في المشاركة، بحلول من أجل تحقيق الأهداف الثمانية لهذه الوثيقة.

وهناك الكثير من المبررات والدوافع التي تحفز المجتمعات، على زيادة الاهتمام في تأسيس وإنشاء منظمات المجتمع المدني، وإيجاد الدور الملائم لها في تقديم خدماتها الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية لأبناء المجتمعات ومن هذه الدوافع ما يلي:

1- الرغبة المتزايدة في الحصول على خدمات محددة، حتى أولئك الذين لا يساهموا في دفع ثمنها، ومن الأمثلة: المدارس والجامعات والمساجد، وعليه فإن مثل الخدمات غالباً ما تكون مجانية ومتاحة للجميع.

2- تتمكن المنظمات الخاصة غير الهادفة إلى الربح من الحصول على فوائد ومزايا من المجتمع، ربما تكون غير متاحة، أو متوفرة للمنظمات الهادفة للربح سواء من حيث الدعم الحكومي والاجتماعي، حصولها على الإعفاءات المركبة والضريبية، وحصولها على موارد مالية إضافية سواء من الحكومة أو الأفراد.

3- تنامي حاجات الأفراد إلى خدمات اجتماعية ورغبات اقتصادية متعددة، في ظل تزايد معدلات التضخم وانخفاض المستوى الاقتصادي والمعاشي، فضلاً عن تزايد معدلات البطالة والفقر في العديد من الدول النامية والأقل تطوراً.

ولقد لعبت المنظمات الأهلية وما زالت دوراً هاماً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه، من خلال تقديم برامج الاغاثة الاجتماعية والتنمية والخدمات التعليمية والصحية وغيرها، رغم الظروف القاسية التي مر ويمر بها الشعب الفلسطيني، ولعل ما يؤكد أهميتها إنشاء وزارة خاصة بمنظمات المجتمع المدني باسم وزارة شؤون منظمات المجتمع المدني، والمرسوم الرئاسي الصادر في 6/10/1999م، ليشكل خطوة إلى الأمام في تطوير العمل الأهلي وتنظيم العمل بين كافة منظمات المجتمع المدني الفلسطينية والأجنبية والجهات الحكومية المختلفة، وبرزت منظمات المجتمع المدني الفلسطينية على اختلاف أنواعها عبر العقود الماضية، من خلال دورها في حماية النسيج الاجتماعي للمجتمع الفلسطيني، من كافة التحديات والمخاطر التي كانت ولا تزال تهدد كيانه ووجوده، فغياب الدولة الفلسطينية أعطى منظمات المجتمع المدني خصوصية فريدة من نوعها ميزته عن غيره من الأقطار العربية والعالمية (موقع شبكة المنظمات الأهلية في فلسطين).

4- لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية دوراً رئيسياً في إدارة المجتمع الفلسطيني في ظل ظروف استثنائية، سواء في ظل الاحتلال الاسرائيلي من عام 1967- حتى عام 1994م، أو في ظل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية التي أنشأت عام 1994م، لإدارة شؤون قطاع غزة والضفة الغربية، حيث أضحت المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة والضفة الغربية طرفاً ثالثاً في العملية التنموية، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها فهي تغطي جوانب مهمة من احتياجات المجتمع، وأصبحت جزءاً من النسيج المجتمعي وتوفرت لها البيئة الدولية والدعم الدولي، حيث أن هناك توجه عالمي جديد نحو تقليص الدعم والتمويل التنموي لحكومات العالم الثالث، وتوجيه وتركيز التعامل بدلاً منها مع منظمات المجتمع المدني، باعتبارها شريكاً رئيسياً في عملية التنمية، وبنات بهذا القطاع أيضاً دور حاصر ومستقبلي في إرساء دعائم المجتمع المدني، وتعزيز عملية البناء المجتمعي (هندي، 2013: 113).

#### رابعاً. أهداف المنظمات الأهلية الفلسطينية

تقوم المنظمات الأهلية في فلسطين بتقديم خدمات مختلفة ومتنوعة في مجالات متعددة، مع التفريق ما بين البرامج الاغاثية والطارئة، وبين الخدمات والبرامج التنموية، التي تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة، ومن هنا فقد توافقت المجالات التي تنشط فيها المنظمات الأهلية في فلسطين، وبدل

هذا التنوع على اتساع الأهداف التي تنطلق منها هذه المنظمات، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (برغوثي، 1996: 128).

- 1- تقديم المساعدات الاغاثية عبر أنشطة صحية وتعليمية واجتماعية.
- 2- تطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية أو غيرها من القطاعات الاقتصادية وحماية البيئة.
- 3- تمكين الشباب وتنمية الطفل والارتقاء بالوعي أو بالأنشطة مثل: رياض الأطفال والتثقيف المجتمعي.
- 4- الاسهام في معركة النضال الوطني التحرري من خلال تعبئة وحشد الجماهير في عملية النضال ضد الاحتلال ومواجهة الاستيطان وسياسات القمع، والدفاع عن حقوق الشعب الفلسطيني الانسانية والسياسية والتصدي لكل المحاولات التي استهدفت طمس هويته وصولاً إلى تغييبه سياسياً.
- 5- إرساء قاعدة لمجتمع فلسطين يمدي ديمقراطي وإلى تقديم خدمات حكومية داخل الوطني المتمثل قبل قيام السلطة الوطنية.
- 6- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني وأهلي، وتقع هذه الاحتياجات خارج مسؤولية أو اهتمام السلطة التنفيذية.
- 7- رفع الكفاءة المهنية من خلال البحث والدورات المهنية المتخصصة.
- 8- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
- 9- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للفرد بشكل عام والاسهام في عملية التغيير الاجتماعي، من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامة وتعبئة الرأي العام، إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع.



10. المساهمة في رفع قدرات المجتمع من خلال دورات التدريب والتثقيف التنموي، وهذه المهام لبنة هامة من لبنات عملية التنمية مما رفع بدوره من حجم المهام المرمية على عاتق هذه المنظمات ورفع من درجة تفاعلها واحتكاكها مع المجتمع.

#### خامساً. الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية

إن الوضع الحالي للمنظمات الأهلية الفلسطينية يشير إلى وجود العديد من التحديات أمامها، كي تعمل بفاعلية، ولتقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية، وتمتلك قدرات وإمكانيات بشرية وتنظيمية، كي تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي، التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه، فوقع في خطأ تبني سلوكاً أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل (إبراهيم، 2005: 20).

وقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية ضعف المؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث أشارت إلى أن هناك زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية، والذي حول على ما يبدو المؤسسات الأهلية إلى امتداد للمانحين، كما أنه هناك شعور بعدم كفاءة المؤسسات الأهلية، حيث أن الأموال التي تتلقاها لا تتسجم مع الخدمات التي تقدمها، وأصبحت تكرر الخدمات الحكومية، كما وتوجد مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهناك العديد من المخاوف حول تسييس المؤسسات الأهلية، أكثر من اللازم وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2010: 12).

ولتسليط الضوء على واقع العمل المؤسساتي الحالي وتشخيص واقعه، قدم مؤتمر "رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة" في جلسته حول "واقع المنظمات الأهلية آفاق وتحديات" أوراق عمل من الباحثين المعنيين بمجال العمل الأهلي، وتوصل إلى مجموعة من التوصيات والسياسات التي تهدف إلى الارتقاء بدور المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي: (الجامعة الإسلامية، مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار، 2010)

1. تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين، من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.
2. العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
3. استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء، لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية فقط، في المراجعة والمحاسبة بل يجب أن يتعداه إلى التطوير.
4. تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات، مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.
5. تنظيم مسابقات دورية بمستويات متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية، أو جهات مختصة، لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء بالأداء، وتحسين جودة العمل والخدمة.
6. تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات، عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة، وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك ويمكن للبرامج التدريبية، أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، من خلال التركيز على البرامج التدريبية، وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، والاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها، وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين، في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.
7. دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة، التي تقوم بها مؤسسات العمل الأهلي لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.

## المطلب الثالث: تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني

تمهيد:

تعرض المجتمع الفلسطيني الحديث منذ بداية القرن العشرين، لحالة استثنائية من الاستعمار الأجنبي، حالة تختلف جوهرياً ومظهرياً، عن باقي أشكال الاستعمار التي سادت العالم، والمقصود هنا هو الاستعمار الإحلالي "الكولونيالي"، الهادف أصلاً لتغييب المجتمع الفلسطيني عملياً، وخلق مجتمع آخر على أنقاضه، مجتمع يحمل من السمات والأهداف والتفكير ما يتناقض تماماً، مع ما يحمله المجتمع الفلسطيني، من أجل إنجاز عملية الهدم المنظم والنهائي لبنية المجتمع الفلسطيني، وإقامة بنية مجتمع بديل جديد يحمل سمات المجتمعات الجديدة، التي غادرها أفراد المجتمع الجديد دون الاهتمام أو الاعتناء بالمجتمع القديم، الذي أريد له أن يكف عن الوجود أو التماثل والذويان تماماً في المجتمع الجديد الغريب.

وإزاء هذا الوضع الاستثنائي، كان على المجتمع الفلسطيني خلق وسائل عملية لمجابهة هذا المخطط وأهدافه، وقد بدأت أولى وسائل المقاومة من جانب المجتمع المدني الفلسطيني الناشئ في عشرينيات القرن الماضي على شكل جمعيات مدنية المظهر، سياسية الجوهر، وهي الجمعيات الإسلامية المسيحية الفلسطينية، التي أقيمت في غالبية المدن الفلسطينية للتعبير عن رفض المجتمع المدني الفلسطيني عبر طوائفه الدينية المختلفة للمشروع الصهيوني الاستيطاني ممثلاً بوعد بلفور.

ورغم ضعف وهشاشة تلك الجمعيات واقتصار دورها على مناسبات محددة سياسية في غالبيتها، إلا أنها شكلت الجنين الحقيقي والقاعدة الأولى لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني التي شكلت لاحقاً.

وإذا كانت منظمات المجتمع المدني في أي مجتمع آخر تمثل دليلاً على استقرار هذا المجتمع، ورسوخ بنيته في وطنه، إلا أن المنظمات الأهلية الفلسطينية شكلت بدورها استجابة ورداً على التطورات التي اجتازها المجتمع الفلسطيني، خلال فترات حياته الصاخبة منذ بداية القرن العشرين وحتى الفترة الراهنة، الأمر الذي يعطي لهذه المنظمات أهمية خاصة، حيث أنها ملزمة

بأداء أكثر من دور واحد وأكثر من مهمة واحدة في كل مرحلة من مراحل صراع المجتمع المدني الفلسطيني، من أجل البقاء أو الصمود أو التشبث بالأرض والبناء تمهيداً لإقامة دولة مستقلة لمجتمع مدني سليم، كما سيظهر من خلال البحث.

#### أولاً. تعداد منظمات المجتمع المدني الفلسطيني

تظهر إحصائيات منظمات المجتمع المدني الصادرة عن وزارة الداخلية، أن عدد منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة بلغ (863) منظمة، ويظهر جدول رقم (5) توزيع تلك المنظمات حسب المحافظات.

#### جدول رقم (5)

#### توزيع المنظمات غير الحكومية حسب المحافظات لعام 2013

م	اسم المحافظة	العدد
-1	الشمال	123
-2	غزة	488
-3	خانيونس	100
-4	رفح	66
-5	الوسطى	86
	<b>المجموع</b>	<b>863</b>

المصدر: الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، وزارة الداخلية: غزة (2013/09/08)

يتضح من الجدول السابق أن أكثر محافظة فيها تركيز لمنظمات المجتمع المدني، هي محافظة غزة حيث بلغ عددها (488) حيث تمثل المركز الرئيس لمحافظة غزة، ثم محافظة الشمال (123)، ثم محافظة خانيونس (100)، ثم محافظة الوسطى (86)، وأخيراً محافظة رفح (66)، ويعود ذلك لكون مدينة غزة تمثل التجمع السكاني الأكبر في قطاع غزة، إضافة إلى كونها العاصمة السياسية والاقتصادية لقطاع غزة.

جدول رقم (6)

توزيع المنظمات حسب أنواع المنظمات لعام 2013

الرقم	نوع الجمعية	العدد	الرقم	نوع الجمعية	العدد
1.	منظمات المعاقين	27	.11	المنظمات الزراعية	34
2.	منظمات فروع الضفة	5	.12	منظمات التعليم	17
3.	المنظمات النقابية	42	.13	منظمات التعليم العالي	16
4.	منظمات البيئة	12	.14	المؤسسات العائلية والعشائرية	8
5.	منظمات الأخوة	1	.15	منظمات حقوق الإنسان	9
6.	منظمات الثقافة والفنون	76	.16	المنظمات الطبية	47
7.	المنظمات الأجنبية	66	.17	منظمات الخريجين	7
8.	منظمات جمعيات الأمومة والطفولة	47	.18	منظمات الصداقة	3
9.	منظمات السياحة والآثار	2	.19	منظمات الشباب والرياضة	56
10.	المنظمات الإجتماعية	388			
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>863</b>			

المصدر: الإدارة العامة للشؤون العامة للمنظمات غير الحكومية، وزارة الداخلية: غزة (2013/09/08)

كما أظهر جدول تصنيف منظمات المجتمع المدني حسب "نوع المنظمة"، الصادر عن الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية، أن المنظمات الاجتماعية بلغت الأكثر عدداً مقارنة بالأنواع الأخرى من منظمات المجتمع المدني، حيث بلغ عددها (388) منظمة.

ومن خلال النتائج السابقة فإن مجتمع الدراسة يتمثل بكافة العاملين بمنظمات المجتمع المدني في محافظات قطاع غزة، وهم: (المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، مدير برنامج أو مدير مشروع ورئيس قسم)، وذلك بسبب أن هناك متغيرات كالمساعدة واللامركزية، الرؤيا الاستراتيجية، مرتبطة أكثر بمسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، ومتغيرات أخرى كالشفافية والعدل والمساواة والفاعلية والكفاءة، وتحقيق الإجماع، والأنظمة الداخلية مرتبطة بمسؤوليات ومهام الإدارة التنفيذية، لذلك سعى الباحث لجمع المعلومات من كلا المستويين لضمان دقة أكبر في النتيجة.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

### تمهيد:

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

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

### أولاً. أسلوب الدراسة

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بما يتناسب مع وطبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

**1- البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS(Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية: تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة، والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق علي الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، وتساعد المصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

### ثانياً. مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، والبالغ عددها (863) منظمة حسب احصائية الإدارة العامة للشئون العامة للمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية.

#### جدول رقم(7)

يوضح عدم منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

م	اسم المحافظة	العدد
1	الشمال	123
2	غزة	488
3	الوسطى	86
4	خانيونس	100
5	رفح	66
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>863</b>

المصدر: الإدارة العامة للشئون العامة للمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية 2013/9/8

ب. **عينة الدراسة:** تم اختيار عدد (100) منظمة بناء على احصائية وزارة الداخلية، حيث تم اختيار كبرى المنظمات الأهلية من حيث الإيرادات والمصاريف، وتم استرجاع عدد(80) استمارة صالحة للتحليل، حيث تم اختيار وتحديد أصحاب المراكز الوظيفية في عينة الدراسة والمتمثلة في إحدى المراكز التالية: (المدير العام، نائب المدير العام، مدير تنفيذي، مدير برنامج أو مدير مشروع ورئيس قسم).



وانقسمت العينة إلى قسمين:

- أ- **العينة الاستطلاعية:** والتي هدفت للتأكد من سلامة أداة الدراسة وصلاحياتها المستخدمة في الدراسة، من خلال حساب الصدق والثبات لها، حيث قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية منتظمة من المنظمات الأهلية المستهدفة، والبالغ عددها (20) منظمة، وتم جمع الاستبانات وتفريغها، وكانت جميعها سليمة، مما طمأن الباحث لصلاحية الاستبانة.
- ب- **عينة الدراسة الفعلية:** والتي تهدف للإجابة عن أسئلة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عدد (80) منظمة من المنظمات الأهلية (محل الدراسة).

### ثالثاً. خطوات بناء الاستبانة

- استخدم الباحث استبانة تم إعدادها وتطويرها حيث مرت بعدة مراحل أهمها ما يأتي:
1. تمت مراجعة بعض ما كتب عن مبادئ ومعايير الحكم الرشيد والخاص بموضوع الدراسة، ومن ثم اختيار وتحديد العبارات المناسبة لكل محور منها، بحيث يعبر كل منها عن واقع الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والصعوبات التي تواجهها.
  2. تم الاطلاع على مجموعة من رسائل الماجستير والدكتوراه، وبعض الأبحاث المنشورة في المواضيع التي يتكون منها الحكم الرشيد.
  3. تم عرض فقرات وعبارات الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة تدريس متخصصين، في مجال الحكم الرشيد وأساتذة إدارة الأعمال، واستشاريين، يعملون في عدد من الجامعات الفلسطينية، بالإضافة للعاملين في منظمات المجتمع المدني، من أصحاب الخبرات الطويلة والمميزة، وذلك من أجل قراءة العبارات بتفحص وتم تعديل وحذف العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة أو غير صالحة للدراسة.

### رابعاً. أداة الدراسة

تم إعداد استبانة الدراسة حول: "ما مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة"، حيث اشتملت الاستبانة على ثلاث أقسام رئيسية الأول: وهو عبارة عن خصائص العاملين، أما الثاني وهو عبارة عن خصائص المنظمة، أما الثالث: فكانت فقرات

الاستبانة ، حول "مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة" وتكونت من الآتي:

أ. واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة وتكونت من (65) فقرة وكانت كالتالي:

جدول رقم(8)

يوضح عدد فقرات معايير الحكم الرشيد

م	المعيار	عدد الفقرات
1	المعيار الأول: المشاركة	9
2	المعيار الثاني: تطبيق الأنظمة الداخلية	8
3	المعيار الثالث: الشفافية	7
4	المعيار الرابع: الاستجابة	6
5	المعيار الخامس: التوافق	6
6	المعيار السادس: العدل والمساواة	8
7	المعيار السابع: الكفاءة والفعالية	7
8	المعيار الثامن: المساءلة	6
9	المعيار التاسع: الرؤية الاستراتيجية	8
	الإجمالي	65

المصدر: تم إعداده من قبل الباحث

ب. الصعوبات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، في تطبيق معايير الحكم الرشيد وتكونت من (11) فقرة.

تصحيح الاستبانة: قام الباحث باستخدام مقياس خماسي لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم التصحيح حول "ما مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة".

جدول رقم (9)

يوضح مقياس الاجابات

موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	
5	4	3	2	1	

خامساً. صدق أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001).

- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10)

يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

تطبيق الأنظمة الداخلية			المشاركة		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة
**0.00	0.91	1	**0.00	0.81	1
**0.00	0.91	2	**0.00	0.92	2
**0.00	0.92	3	**0.00	0.89	3
**0.00	0.91	4	**0.00	0.91	4
**0.00	0.87	5	**0.00	0.86	5
**0.00	0.90	6	**0.00	0.84	6
**0.00	0.91	7	**0.00	0.92	7
**0.00	0.77	8	**0.00	0.84	8
			**0.00	0.85	9
الاستجابة			الشفافية		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة
**0.00	0.91	1	**0.00	0.63	1
**0.00	0.89	2	**0.00	0.69	2
**0.00	0.92	3	**0.00	0.82	3

### الفصل الثالث

**0.00	0.92	4	**0.00	0.82	4
**0.00	0.82	5	**0.00	0.79	5
**0.00	0.78	6	**0.00	0.92	6
			**0.00	0.88	7
العدل والمساواة			التوافق		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة
**0.00	0.87	1	**0.00	0.86	1
**0.00	0.81	2	**0.00	0.91	2
**0.00	0.92	3	**0.00	0.95	3
**0.00	0.92	4	**0.00	0.94	4
**0.00	0.89	5	**0.00	0.88	5
**0.00	0.85	6	**0.00	0.91	6
**0.00	0.93	7			
**0.00	0.89	8			
المساواة			الكفاءة والفعالية		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة
**0.00	0.85	1	**0.00	0.85	1
**0.00	0.86	2	**0.00	0.89	2
**0.00	0.86	3	**0.00	0.74	3
**0.00	0.92	4	**0.00	0.90	4
**0.00	0.93	5	**0.00	0.89	5
**0.00	0.89	6	**0.00	0.89	6
			**0.00	0.88	7
الصعوبات التي تواجه المنظمات			الرؤية الاستراتيجية		
مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة
**0.00	0.67	1	**0.00	0.89	1
**0.00	0.65	2	**0.00	0.91	2
**0.00	0.53	3	**0.00	0.89	3
**0.00	0.3	4	**0.00	0.94	4
**0.00	0.68	5	**0.00	0.92	5
**0.01	0.38	6	**0.00	0.93	6
**0.00	0.67	7	**0.00	0.94	7
**0.01	0.39	8	**0.00	0.94	8
**0.00	0.59	9			
**0.00	0.59	10			
**0.01	0.38	11			

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// الارتباط غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (10)، أن فقرات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.05)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.38)، و(0.94)، وهذا يدل على أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل صدق عالي.

### سادساً. ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات للاستبانة بطريقتين:

#### 1. معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (40) مفردة ، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة (0.98)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في جدول (11):

جدول رقم (11)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة الكلية
0.98	76	

#### 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split half methods:

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (12):

جدول رقم (12)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	الاستبانة الكلية
0.90	0.82	

تبين من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman ) (Brown) (0.90) مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

### سابعاً. الخطوات الإجرائية للدراسة

قام الباحث باتباع الخطوات التالية:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 2- عقد لقاءات مع المشرف وذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات لتحديد فقرات الاستبانة التي ستكون أداة الدراسة.
- 3- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- 4- عرض هذه الاستبانة على محكمين وعمل صدق وثبات لها.
- 5- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.
- 6- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية.
- 7- تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على العينة التي ستمثل طبيعة المجتمع وخصائصه.
- 8- تحليل النتائج وتفسيرها.

### ثامناً. المعالجات الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثون في وصف متغيرات الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. اختبار "ت" (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي (3) أم لا.

# الفصل الرابع

## اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

➤ أولاً. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

➤ ثانياً. الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها



تمهيد:

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

أولاً. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم(13)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
68.75	55	ذكر
31.25	25	انثى
100.0	80	المجموع

يتضح من الجدول السابق:

- تفوق نسبة الذكور (68.75%) على نسبة الإناث (31.25%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن سوق العمل الفلسطيني سوق ذكوري بالدرجة الأولى، كما أن هناك تفضيل من قبل المنظمات الأهلية للذكور على الإناث لتحملهم ضغوط العمل بصورة أكبر، وإمكانية عملهم ساعات عمل إضافية بعد ساعات دوام العمل الرسمي.
- تعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة والتي بلغت في عام 2011م (68.70%) للذكور، و(16.60%) للإناث (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011).

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (14)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
51.25	41	من 25-35
23.75	19	من 36-45
25.00	17	أكثر 46
100.0	80	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تبين من النتائج الموضحة في جدول (14) أن (51.25%) من أفراد عينة الدراسة يتراوح أعمارهم ما بين (25-35) سنة، بينما (23.75%) يتراوح أعمارهم ما بين (36-45) سنة، و(25.00%) يتراوح أعمارهم أكثر من 46 سنة.
- هناك سعى من قبل المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة والتي تمثل نسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني، والذي يوصف بأنه مجتمع شاب والذي يقع ما بين السن من (40) فأقل.
- يظهر أن هناك توجه عام لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية للتركيز على فئات الشباب، ويعزى ذلك أيضاً لمهارات هذه الفئة في استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتي أصبحت إحدى ركائز الإدارة الحديثة، وقدرة العناصر الشابة على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (15)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
11.25	9	دبلوم
53.75	43	بكالوريوس
23.75	19	ماجستير
11.25	9	دكتوراه
100.0	80	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (15) أن (53.75%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على البكالوريوس، بينما (23.75%) حاصلين على الماجستير، و (11.25%) حاصلين على الدكتوراه أو درجة دبلوم.
- يمثل حملة درجة البكالوريوس قوة العمل الرئيسية، حيث تعتبر درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة إدارية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- المنظمات الأهلية الفلسطينية لا تعتبر مؤسسات تعليمية أكاديمية؛ لذلك نجد أن حملة درجة الدكتوراه تمثل نسبة قليلة.
- كما تظهر النتائج الموضحة في الجدول أن هناك توجه عام لدى العاملين في المنظمات الأهلية لتحسين أدائهم الإداري من خلال الحصول على شهادات عليا، وخصوصاً أن هناك عدة جامعات تمنح درجة الماجستير في قطاع غزة.

4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (16)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
13.75	11	المدير العام
8.25	7	نائب المدير العام
16.25	13	مدير تنفيذي
23.75	19	مدير برنامج
13.75	11	مدير مشروع
23.75	19	رئيس قسم
100.0	80	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن (23.75%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي مدير برنامج أو رئيس قسم، و (16.25%) مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، وما نسبته (13.75%) مساهم الوظيفي مدير مشروع أو المدير العام، و (8.75%) مساهم الوظيفية نائب مدير عام.
- انخفاض نسبة مشاركة الإدارة العليا المتمثلة في المدير العام ونائبه، بسبب عدم دوامهم في المؤسسة بشكل يومي، في حين أن الباقيين يكون تواجدهم في المؤسسة بشكل أكبر.
- كما يتضح عدم رغبة بعض المنظمات في تعبئة الاستبانة، ويعزو الباحث ذلك إلى سببين: إما لسياسة عامة لدى المؤسسة، أو لقناعة لدى الإدارات الأخرى أن هذه المشاركة تتطلب موافقة من المدير العام والذي يحتاج لوقت.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (17)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
38.75	31	أقل من 5 سنوات
36.25	29	5-10
16.25	13	10-15
8.75	7	أكثر من 15
100.0	80	المجموع

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن (38.75%) من أفراد عينة الدراسة متوسط سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، بينما (36.25%) يتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين (5 إلى أقل من 10) سنوات، و(16.25%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين (10 إلى أقل من 15) سنة، و(8.75%) متوسط سنوات الخدمة لديهم أكثر من 15 سنة.
- بالنظر إلى مجتمع الدراسة المتمثل بكبرى المنظمات الأهلية الفلسطينية فمن الطبيعي أن تكون الخبرة العملية للأفراد المشاركين في تعبئة الإستبانة مرتفعة.

خصائص المنظمة

6. توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

جدول رقم (18)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنظمة

#	التعليم	حقوق الإنسان	الشباب والرياضة والثقافة	اجتماعية	البيئة والزراعة	الامومة والطفولة	طبية ومعاقين	المجموع
التكرار	6	5	7	33	5	6	18	80
النسبة %	7.50	6.25	8.75	41.25	6.25	7.50	22.50	100

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن (41.25%) من أفراد عينة الدراسة قالوا أن نوع المنظمة اجتماعية، بينما (22.50%) قالوا أن نوع المنظمة طبية ومعاقين، و(8.75%) قالوا أن نوع المنظمة شباب ورياضة وثقافة، و(7.50%) قالوا أن نوع المنظمة تعليم أو الامومة والطفولة، و(6.25%) قالوا أن نوع المنظمة حقوق الانسان أو البيئة والزراعة.

7. توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنظمة

جدول رقم (19)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنظمة

عدد العاملين في المنظمة	التكرار	النسبة %
أقل من 10 موظفين	27	33.75
من 11-19 موظف	35	43.75
20 موظف فاكثر	18	22.50
المجموع	80	100.0

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن (43.75%) من أفراد عينة الدراسة قالوا أن عدد العاملين في المنظمة يتراوح ما بين (11 - 19) موظف، بينما (33.75%) قالوا ان عدد العاملين في المنظمة أقل من 10 موظفين، و (22.50%) قالوا أن عدد العاملين في المنظمة أكثر من 20 موظف.

▪ بالنظر إلى النتائج السابقة وكون عينة الدراسة تستهدف كبرى المنظمات الأهلية الفلسطينية، فإن ذلك يتطلب بالضرورة وجود عدد كبير من طاقم العمل لدى تلك المنظمات، لكي تستطيع المنظمات تنفيذ أنشطتها ذات المصروفات المرتفعة بشكل صحيح.

### ثانياً. الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها

سيتم عرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، بهدف التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل لمكونات الاستبانة لمعرفة واقع متغيرات الدراسة عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار "ت" (One Sample T Test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي (3) أم تختلف عنها، فإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي (3)، وإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن القيمة المتوسطة وهي (3).

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة ؟

للتحقق من ذلك تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، ثم تم إيجاد قيمة اختبار "ت"، لكل فقرة من فقرات الاسباب حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (20)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	الشفافية	3.909	1.093	<b>78.18</b>	1
2	تطبيق الأنظمة الداخلية	3.844	1.014	<b>76.88</b>	2
3	التوافق	3.819	1.034	<b>76.38</b>	3
4	الرؤية الإستراتيجية	3.813	1.068	<b>76.25</b>	4
5	الكفاءة والفعالية	3.691	1.007	<b>73.82</b>	5
6	الاستجابة	3.681	1.064	<b>73.63</b>	6
7	المساعدة	3.656	1.098	<b>73.13</b>	7
8	العدل والمساواة	3.609	1.143	<b>72.19</b>	8
9	المشاركة	3.564	1.090	<b>71.28</b>	9
	المتوسط العام	3.732	1.068	<b>74.64</b>	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى معيارين في الاستبانة تمثل في:

أ- معيار الشفافية حيث احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.18%).

ب- معيار تطبيق الأنظمة الداخلية احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.88%).

ويعزو الباحث تربع معيار الشفافية على المرتبة الأولى في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة إلى الأسباب التالية:

أ- حرص المنظمات الأهلية على إظهار بياناتها ومعلوماتها المالية أمام الجهات الرسمية وفئات المستفيدين لديها، وذلك للحصول على الثقة واكتساب المصداقية في العمل.

ب- اعتماد معيار الشفافية في التعامل مع التمويل الممنوح للمنظمات الأهلية من شأنه أن يعزز مواقف هذه المنظمات المالية وبالتالي أداؤها العام.

ت- كما أن هناك سعى حثيث لدى هذه المنظمات لتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محأولتها لمحاربة الفساد والحد منه.



ث- تسعى المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى خلق ثقافة تنظيمية، قوامها الشفافية والوضوح والإفصاح وحرية التعبير.

ج- أن الشفافية الموجودة هي التزام أخلاقي من أعضاء الإدارة العليا لهذه المنظمات، اكتسبها من خبراتهم واهتمام الهيئات والمؤسسات الأهلية والأجنبية بعملهم وسلوكياتهم. كما يعزو الباحث إلى تربع معيار تطبيق الأنظمة الداخلية على المرتبة الثانية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة إلي أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تعمل وفق المصوغات القانونية التي حددها القانون الفلسطيني، حيث صدر قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية لسنة 2000م، في عام 2003م، صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات، كما صدر قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية والذي عزز الرقابة الإدارية والمالية على عمل المنظمات الأهلية.

### نتائج معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية:

#### المعيار الأول: المشاركة

#### جدول رقم (21)

يوضح نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار المشاركة

الترتيب	اختبار "ت"	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
3	14.27	<b>75.11</b>	1.097	3.750	تتبنى المنظمة سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.	1
2	16.96	<b>76.25</b>	0.956	3.813	يشارك رؤساء الاقسام في رسم سياسات العمل في المنظمة.	2
1	15.49	<b>77.12</b>	1.069	3.850	تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى.	3
4	15.34	<b>74.50</b>	1.006	3.725	يتوفر في المنظمة قيادة ديناميكية قادرة على التقاف المنظمة حول رؤية مشتركة.	4
8	10.73	<b>66.12</b>	1.084	3.300	تنتهج المنظمة نهج الرقابة اللصيقة.	5
9	8.28	<b>62.25</b>	1.201	3.113	يوجد صندوق شكاوي واقتراحات للمواطنين والموظفين.	6
7	10.70	<b>67.25</b>	1.139	3.363	تهتم المنظمة بدراسة الشكاوي والاقتراحات وبالرد عليها.	7
5	14.30	<b>73.13</b>	1.032	3.650	تستثمر المنظمة مخزون الذكاء الانساني لدى العاملين من مهارات وابداعات متنوعة في تحقيق أهدافها.	8

6	11.07	70.25	1.222	3.513	تقوم المنظمة عند تحديد رؤيتها الخاصة بتنفيذ البرامج والمشاريع بأخذ وجهات نظر أصحاب المصالح في عين الاعتبار.	9
	13.01	71.28	1.090	3.564	المتوسط العام	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن: "تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.12%).

ب- الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في المنظمة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.25%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن هناك استثمار من قبل المنظمات الأهلية للطاقت الذهنية والإبداعية لدى العاملين، لتحقيق الأهداف ويتوافر عنصر المشاركة من قبل رؤساء الأقسام لرسم السياسات الخاصة بعمل هذه المنظمات، كما يتوافر الوعي المطلوب لدى إدارة هذه المنظمات حول إيجابيات وفوائد المشاركة خاصة في المؤسسات الكبرى ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.

2. أما أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (5) والتي تنص: "تنتهج المنظمة نهج الرقابة اللصيقة" احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (66.12%).

ب- الفقرة رقم (6) والتي تنص: "يوجد صندوق شكاوي واقتراحات للمواطنين والموظفين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.25%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ- ضعف تعزيز آليات إشراك المعنيين بفاعلية في صناعة القرار لدى المنظمات الأهلية من خلال مشاركة بعض المستويات والكفاءات الإدارية.

ب- ضعف إتباع سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.

ت-الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة يعتمد على المشاركة بنسبة (71.28%).

### المعيار الثاني: تطبيق الأنظمة الداخلية

جدول رقم (22)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار تطبيق الأنظمة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
10	يطبق القانون في المنظمة على الجميع بنزاهة ودون استثناء.	3.888	1.043	<b>77.75</b>	7.61	5
11	تمتلك المنظمة أنظمة مالية وإدارية خاصة بها تراعى حجم الأنشطة.	3.925	0.965	<b>78.51</b>	8.57	4
12	تتناسب أنظمة المنظمة الداخلية مع رؤية المنظمة وأهدافها	3.963	0.934	<b>79.25</b>	9.22	3
13	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المنظمة وفقا للأنظمة الخاصة بها.	3.975	0.981	<b>79.52</b>	8.89	2
14	يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمنظمة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه واليات الانتخاب	4.000	0.981	<b>80.13</b>	9.12	1
15	ترتبط المكافآت والترقيات في المنظمة بنتائج تقييمها للموظفين.	3.700	1.011	<b>74.12</b>	6.19	7
16	تنتظم الحياة الوظيفية في المنظمة على أسس سليمة.	3.875	0.960	<b>77.52</b>	8.16	6
17	يوجد في المنظمة نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين.	3.425	1.240	<b>68.50</b>	3.06	8
	<b>المتوسط العام</b>	3.844	1.014	<b>76.88</b>	7.60	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (14) والتي تنص: "يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمنظمة فيما يتعلق بصلاحيات أعضائه واليات الانتخاب"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.13%).

ب- الفقرة رقم (13) والتي تنص: "تم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المنظمة وفقا لأنظمة الخاصة بها"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.52%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن وجود نظام أساسي خاص بكل منظمة تحتكم إليه المنظمات في إختيار الأعضاء، وهناك التزام من قبل مجالس الإدارة بهذا القانون كونه يشكل نظام حاكم لعمل المنظمات، كما أن هناك رقابة مستمرة من قبل مجالس الإدارة للمعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المنظمة.

2. أما أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (15) والتي تنص: "ترتبط المكافآت والترقيات في المنظمة بنتائج تقييمها للموظفين"، احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (74.12%).

ب- الفقرة رقم (17) والتي تنص: "يوجد في المنظمة نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمواطنين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.50%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

أ- قلة ربط المكافآت والترقيات بالمنظمات بنتائج التقييم للموظفين والذي تقوم به الإدارة المختصة، إضافة إلى ذلك عدم الإهتمام بنتائج التقييم، وربط نظام المكافآت والترقيات وفق معايير أخرى.

ب- ضعف توافر نظام شكاوى مكتوب ومعلن لكثير من المنظمات الأهلية.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية يعتمد على تطبيق الأنظمة الداخلية بنسبة (76.88%).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، 2008)، والتي أوضحت أن هناك علاقة طردية موجبة بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات؛ إذ كلما زاد مستوى اطلاع الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة ودراستها كلما زاد الإلتزام بمبادئ الحكم الصالح والتوجه نحوه.

المعيار الثالث: الشفافية

جدول رقم (23)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الشفافية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
18	تنشر المنظمة تقاريرها المالية والادارية بشكل دوري وعلني وتوضح اعمالها أمام الجهات ذات العلاقة.	4.200	0.892	<b>84.21</b>	12.04	3
19	تتوفر للمؤسسة صفحة الكترونية فيها كافة المعلومات واليات اتخاذ القرارات.	4.288	0.874	<b>85.75</b>	13.17	1
20	تتم اجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الانشطة دون تعقيد من قبل الموظفين.	4.225	0.856	<b>84.53</b>	12.79	2
21	تقوم المنظمة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد.	3.863	1.220	<b>77.25</b>	6.33	4
22	يوجد دليل خاص للمستفيدين يوضح آليات الحصول على الخدمة.	3.513	1.201	<b>70.25</b>	3.82	7
23	يتبنى المدراء نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين.	3.725	1.242	<b>74.51</b>	5.22	5
24	تفصح المنظمة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.	3.550	1.368	<b>71.21</b>	3.60	6
	<b>المتوسط العام</b>	3.909	1.093	<b>78.18</b>	8.14	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (19) والتي تنص: "تتوفر للمؤسسة صفحة الكترونية فيها كافة المعلومات

واليات اتخاذ القرارات"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.75%).

ب- الفقرة رقم (20) والتي تنص: "تتم اجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الانشطة دون

تعقيد من قبل الموظفين"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (84.53%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- أ- أن الغالبية العظمى من المنظمات تمتلك صفحات إلكترونية عبر شبكة الإنترنت، كما يتوافر لدى الكثير منها صفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ويتاح من خلاله كافة المعلومات والبيانات عن المؤسسة.
- ب- توافر دليل ووصف للأعمال والأنشطة والبرامج التي يمارسها الموظفون في هذه المنظمات يسمح بأداء الأنشطة دونما أي تعقيد.

2. أما أدنى فقرتين هما:

- أ- الفقرة رقم (24) والتي تنص: "تفصح المنظمة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها"، احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (71.21%).
- ب- الفقرة رقم (22) والتي تنص: "يوجد دليل خاص للمستفيدين يوضح آليات الحصول على الخدمة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.25%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- أ- توافر ثقافة تنظيمية قوامها الشفافية والوضوح والإفصاح وحرية التعبير.
- ب- حرص المنظمات الأهلية على إظهار بياناتها ومعلوماتها أم الجهات الرسمية، وفئات المستفيدين لديها.
- ت- كثير من المنظمات تقوم بتوفير أدلة خاصة للمستفيدين، وتوزيعها لهم ونشرها عبر موقع المؤسسة، توضح فيه الإجراءات والآليات الخاصة بالحصول على الخدمة.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة يعتمد على الشفافية بنسبة (78.18%).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطير، 2012)، والتي أظهرت نتائجها بوجود ممارسة للشفافية في الوزارات الفلسطينية بدرجة جيدة، وأرجعت ذلك لأسباب عديدة، من أهمها: تبني الوزارات سياسة التدوير الوظيفي، والسعي لخلق ثقافة تنظيمية قوامها الشفافية والوضوح، كما أن الوزارات الفلسطينية لا تحمي الخارجين عن القانون ومرتكبي التجاوزات والانحرافات مهما كانت.

كما اتفقت مع دراسة (حرب، 2011)، والتي توصلت إلى وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية، بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو قاعد، 2011)، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية جاء مرتفعاً، وأن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية، وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو نعمة، 2009)، والتي أظهرت نتائجها بضعف ممارسة الشفافية ومحاربة الفساد في المجالس المحلية بمحافظة أريحا، وأرجعت ذلك للعديد من الأسباب من بينها عدم سماح المجالس المحلية للمجتمع المحلي وممثلوه من الإطلاع على الوثائق والمعلومات والميزانيات.

#### المعيار الرابع: الاستجابة

##### جدول رقم (24)

##### نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الاستجابة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
25	تضع المنظمة كل الاجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.	3.813	1.080	76.25	6.73	3
26	توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.	3.838	1.012	76.75	7.40	2
27	توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها.	3.888	0.981	77.75	8.09	1
28	تقدم المنظمة الخدمة للجمهور بشكل منظم.	3.650	1.069	73.23	5.44	5
29	يتم التأكيد من أن البرامج والمشاريع ضمن احتياجات المجتمع وليست مقيدة ضمن أجندة المانحين.	3.738	1.028	74.75	6.42	4
30	يوجد لدى المنظمة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.	3.163	1.216	63.25	2.19	6
	المتوسط العام	3.681	1.064	73.63	6.05	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق أن:

1. أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (27) والتي تنص: "توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.75%).

ب- الفقرة رقم (26) والتي تنص: "توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.25%).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلي الحرص والإهتمام الكبير الذي توليه إدارة هذه المنظمات لتوفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة الموظفين والمواطنين، والذين يمثلون الفئة الأولى والمباشرة لنجاح هذه المنظمات، لا سيما أن هذه المنظمات تعد كبرى المنظمات الأهلية، وبالتالي سيكون لديها حرص شديد لبناء منظومة توفر بيئة عمل مناسبة للموظفيها.

2. أما أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (28) والتي تنص: "تقدم المنظمة الخدمة للجمهور بشكل منظم"، احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (73.23%).

ب- الفقرة رقم (30) والتي تنص: "يوجد لدى المنظمة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (63.2%).

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية يعتمد على الاستجابة بنسبة (73.63%).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلي:

أ- أن المنظمات الأهلية تطور أنشطتها بشكل مستمر ولكن لم يصل حتى اللحظة لمرحلة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ب- هناك سعي مستمر من قبل تلك المنظمات إلى بناء منظومة علاقات طيبة مع الجمهور وأصحاب المصالح، وتقديم الخدمات للمستفيدين بشكل يلقي قبولاً عاماً.

ت- ضعف وجود خطط استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة لدى تلك المنظمات.



المعيار الخامس: التوافق

جدول رقم (25)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار التوافق

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
31	يتم اتخاذ القرارات في المنظمة بالإجماع ومبررات اتخاذ تلك القرارات.	3.763	1.105	75.25	6.17	5
32	تدعم المنظمة التفاوض لتوفيق الآراء.	3.913	1.009	78.25	8.09	1
33	تعقد المنظمة اجتماعات خاصة مع ذوي المصالح قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها لتقريب وجهات النظر.	3.838	1.073	76.75	6.98	2
34	تؤكد المنظمة على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية.	3.813	0.995	76.25	7.30	4
35	تستثمر المنظمة حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار.	3.750	0.974	75.13	6.88	6
36	يُنِج تطبيق مبدأ التوافق في المنظمة ضمان تحقيق أهداف المنظمة.	3.838	1.049	76.75	7.14	2
	المتوسط العام	3.819	1.034	76.38	7.10	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (32) والتي تنص: "تدعم المنظمة التفاوض لتوفيق الآراء"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.25%).

ب- الفقرة رقم (33) والتي تنص: "تعقد المنظمة اجتماعات خاصة مع ذوي المصالح قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها لتقريب وجهات النظر"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.75%).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلي:

- أ- هناك سعى من قبل المنظمات الأهلية إلى تقريب وجهات النظر ودعم التوافق لتوفيق الآراء، لما له من آثار إيجابية.
- ب- سعي وحرص هذه المنظمات إلى عقد اجتماعات ولقاءات مع ذوي المصالح بشكل دائم قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها.

2. أما أدنى فقرتين هما:

- أ- الفقرة رقم (31) والتي تنص: "يتم اتخاذ القرارات في المنظمة بالإجماع ومبررات اتخاذ تلك القرارات"، احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (75.25%).
- ب- الفقرة رقم (35) والتي تنص: "تستثمر المنظمة حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (75.13%).
- ويعزو الباحث تلك النتائج إلي:

- أ- السعي بشكل منهجي من قبل تلك المنظمات إلى التخفيف من حدة خلافات العمل.
- ب- تعمل معظم تلك المنظمات من خلال فرق عمل ولجان متخصصة في جميع المجالات.
- ت- تسعى المنظمات بشكل جدي إلى التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة يعتمد على التوافق هو 76.38%.

المعيار السادس: العدل والمساواة

جدول رقم (26)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار العدل والمساواة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
37	تؤدي المنظمة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.	3.650	1.069	<b>73.14</b>	5.44	2
38	تراعى المنظمة المساواة في الجنس للمستفيدين من أنشطتها.	3.538	1.067	<b>70.75</b>	4.51	7
39	يتضمن نظام المنظمة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة.	3.663	1.190	<b>73.25</b>	4.98	1
40	يتم إفساح المجال للجميع من كلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار.	3.625	1.129	<b>72.52</b>	4.95	5
41	يوجد عدالة ومساواة في نظام الرواتب والأجور الخاص بالمنظمة.	3.613	1.185	<b>72.25</b>	4.62	6
42	تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات المنظمة لكافة فئات المجتمع.	3.638	1.139	<b>72.75</b>	5.01	4
43	تقيم المنظمة مدى تحقيقها العدالة بين الفئات المستفيدة بشكل دوري بمشاركة الجهات ذات العلاقة	3.650	1.115	<b>73.02</b>	5.21	2
44	تلتزم المنظمة بنظام عادل لإدارة التنوع في مختلف مستويات المنظمة.	3.500	1.253	<b>70.05</b>	3.57	8
	المتوسط العام	3.609	1.143	<b>72.19</b>	4.79	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (39) والتي تنص: "يتضمن نظام المنظمة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة

فرص متساوية للجنسين في المنافسة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.25%).

ب- الفقرة رقم (37) والتي تنص: "تؤدي المنظمة خدماتها وفق الحاجات والتمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.14%).

ويعزو الباحث النتائج السابقة إلي:

- أ- وجود درجة جيدة من العدل والمساواة في إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة، وذلك يعود لعدة أسباب، من ضمنها ميل كثير من المنظمات لتفضيل الذكور على الإناث في العمل، لقدرته على الإنجاز والدوام لساعات طويلة.
- ب- توافر الموضوعية الكافية في تقديم الخدمات المقدمة للجمهور والمستفيدين لكافة فئات المجتمع الفلسطيني.

2. أما أدنى فقرتين هما:

- أ- الفقرة رقم (38) والتي تنص: "تراعى المنظمة المساواة في الجنس للمستفيدين من أنشطتها"، احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (70.75%).
- ب- الفقرة رقم (44) والتي تنص: "تلتزم المنظمة بنظام عادل لإدارة التنوع في مختلف مستويات المنظمة"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.05%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ- وجود رؤية واضحة من قبل هذه المنظمات لمبدأ المساواة في الجنس، وتمايز واختلاف الأنشطة التي تقدمها هذه المنظمات من حيث الفئة التي تستهدفها وفق الجنس.
- ب- وجود نظام عادل لإدارة التنوع في مختلف مستويات المنظمة.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية في محافظات غزة يعتمد على العدل والمساواة بنسبة (72.19%).

وتقاطعت هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (مطير، 2012)، والتي أظهرت بتوافر الموضوعية في تقديم الخدمات من قبل الوزارات لكافة فئات المجتمع على حد كبير في تقديم الخدمات المقدمة للجمهور الفلسطيني والاستفادة منها.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011)، والتي أظهرت نتائجها بأن هناك تمييز في معاملة الموظفين في الوزارة على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظفين، ثم تأكيدهم أنه لا يوجد تمييز في التعامل على أساس الجنس.

### المعيار السابع: الكفاءة والفعالية

#### جدول رقم (27)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الكفاءة والفعالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
45	تستثمر المنظمة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.	3.838	0.999	<b>76.75</b>	7.50	1
46	تستثمر المنظمة الموارد المادية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.	3.825	0.883	<b>76.53</b>	8.36	2
47	الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المنظمة تفي بالغرض.	3.525	0.981	<b>70.51</b>	4.79	7
48	تهتم المنظمة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل من خلال برامج تطوير خاصة.	3.638	1.058	<b>72.75</b>	5.39	5
49	تعنى المنظمة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال أمثل.	3.663	0.993	<b>73.25</b>	5.97	4
50	تحقيق المنظمة الاهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.	3.713	1.021	<b>74.25</b>	6.24	3
51	يتم تقييم انجازات المنظمة بشكل دوري.	3.638	1.117	<b>72.75</b>	5.11	5
	المتوسط العام	3.691	1.007	<b>73.82</b>	6.19	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (45) والتي تنص: "تستثمر المنظمة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.75%).

ب-الفقرة رقم (46) والتي تنص: "تستثمر المنظمة الموارد المادية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.53%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلي:

أ- قدرة المنظمات على استثمار طاقات الموارد البشرية والمادية لديها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- وجود طواقم متمرسة لدي تلك المنظمات قادرة على تنفيذ الأنشطة بما يحقق أهداف هذه المنظمات.

ت- تقوم هذه المنظمات بعقد برامج ودورات تدريبية متخصصة للكوادر البشرية لتنمية الجوانب الإدارية والثقافية والمعرفية والفنية للموظفين لديها.

2. أما أدنى فئرتين هما:

أ- الفقرة رقم (51) والتي تنص: "يتم تقييم إنجازات المنظمة بشكل دوري"، احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (72.75%).

ب-الفقرة رقم (47) والتي تنص: "الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المنظمة تفي بالغرض"، احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.51%).

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

أ- ضعف وجود نظام خاص لغالبية المنظمات بعملية التقييم الدوري لأنشطة المنظمة، وإن توافر فهو غير مفعّل بالشكل المطلوب.

ب- تسعى المنظمات لتقديم الخدمات بالشكل المطلوب، ولكن هناك ظروف تعيق تقديم هذه الخدمات، من أبرزها: ظروف الحصار الشديد المفروض على قطاع غزة وأثره البالغ على عمل هذه المنظمات، وتجفيف الموارد المالية لها.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة يعتمد على الكفاءة والفعالية بنسبة (73.82%).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (مطير، 2012)، ودراسة (موسى، 2011) حول واقع الكفاءة والفاعلية في الوزارات الفلسطينية، والتي أظهرت نتائجها أن الخدمات المقدمة التي تقدمها الوزارات تعتبر مناسبة مع إمكانياتها، وقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين، وقيامها بعقد دورات تدريبية لتطوير الكوادر البشرية لديها، وبالنظر إلى المنظمات الأهلية الفلسطينية فإنها وبرغم قلة إمكانياتها وصعوبة الظروف والحصار المفروض على قطاع غزة، فإنها استطاعت إلى حد ما من تلبية احتياجات الفئات التي تستهدفها، وأن الخدمات التي تقدمها مناسبة نوعاً ما، إذا ما قورنت بالظروف الراهنة، كما تسعى تلك المنظمات بشكل دائم إلى تطوير الكوادر البشرية لديها من خلال برامج وأنشطة تدريبية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (أحمد، 2008) والتي أظهرت نتائجها أن معيار الكفاءة والفاعلية جاء متوسطاً في الهيئات المحلية، حيث أوصت الدراسة بالعمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها.

كما أوصت دراسة (Nohammer,2010) بضرورة تقييم احتياجات العاملين ومتطلبات العاملين وأخذها بعين الاعتبار، والعمل على ربط احتياجات العاملين بأهداف المنظمة والعمل على المواءمة بينهما.

#### المعيار الثامن: المساءلة

##### جدول رقم (28)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار المساءلة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
52	يتوفر نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية.	3.575	1.134	<b>71.52</b>	4.54	4
53	توفر المنظمة المناخ لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.	3.788	0.896	<b>75.75</b>	7.86	2
54	تقوم المنظمة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون.	3.450	1.179	<b>69.02</b>	3.41	6
55	يستطيع أي موظف الإبلاغ عن أي فرد عن أي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون.	3.538	1.078	<b>70.75</b>	4.46	5
56	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.	3.825	1.077	<b>76.50</b>	6.85	1
57	تهدف النشاطات التدريبية الي تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها و منافعها.	3.763	1.225	<b>75.25</b>	5.57	3
	المتوسط العام	3.656	1.098	<b>73.13</b>	5.45	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (56) والتي تنص: "يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الانظمة وتصحيح الاخطاء" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.50%).

ب- الفقرة رقم (53) والتي تنص: " توفر المنظمة المناخ لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.75%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ- تأكيد إدارة هذه المنظمات على تقديم التقارير من قبل الموظفين بشكل دوري ورفعها للإدارة الأعلى، وتهدف من خلاله لمتابعة سير عمل المشاريع، ومعالجة الإنحرافات إن وجدت.  
ب- تهيئة المناخ المناسب من قبل هذه المنظمات لإستقبال الهيئات الرقابية والأفراد المتخصصين وتحرص على ذلك لما لذلك من أهمية تعود بالنفع العام على المنظمة وأفرادها، ويعزز شفافية عمل هذه المنظمات.

2. أما أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (55) والتي تنص: "يستطيع أي موظف الإبلاغ عن أي فرد عن أي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون" احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي (70.75%).

ب- الفقرة رقم (54) والتي تنص: "تقوم المنظمة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين حسب القانون" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (69.02%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الأسباب التالية:

أ- تفعيل نظام مناسب للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية.  
ب- ضعف عقد وتنظيم اجتماعات ولقاءات دورية مع المواطنين يتم من خلالها للاستماع للشكاوي ومعالجتها بشكل سريع.



- ت- أن المواطنين أنفسهم ليس لديهم الرغبة والاهتمام المتواصلين بمساءلة ومتابعة أنشطة المنظمات الأهلية لاهتمامهم بقضايا أكثر إلحاحاً في حياتهم اليومية.
- ث- ترسخ في أذهان وثقافة المواطنين على مدى عقود أنه لا جدوى من تقديم الشكاوي؛ لأنه لا يوجد جدية في حلها ومعالجتها.

3. الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة يعتمد على المساءلة هو (73.13%).

وقد اتفقت إلى حد ما هذه النتائج مع دراسة (مطير، 2012) والتي أظهرت نتائجها بأن درجة تطبيق المساءلة كانت مرتفعة، وجاء هذا المعيار في المرتبة الثانية ضمن معايير الحكم الرشيد، وقد أرجع ذلك على عدة أسباب، كان أهمها: تحديد اختصاصات الوزارات وعدم تداخل الصلاحيات ، وكفاءة العمل في مجلس الوزراء وهيئة الرقابة وتفعيل نظام الاستماع والمساءلة في المجلس التشريعي. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (huque,2011) حيث أظهرت النتائج أن آليات المساءلة الداخلية في المنظمات الإدارية غير فعالة، وأرجعت ذلك إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل اللوائح الداخلية وخاصة في منظمات المجتمع المدني، وزيادة أهمية المطالبة بالمساءلة بعد أن سعت الأساليب الحديثة في الإدارة إلى تعزيز تمكين المديرين من إدارة المؤسسات لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### المعيار التاسع: الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (29)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمعيار الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار "ت"	الترتيب
58	تمتلك المنظمة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة.	4.025	0.941	<b>80.53</b>	9.74	1
59	يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة ومشاورتهم واشراكهم في تحديد الأولويات ووضع الميزانية.	3.813	1.126	<b>76.25</b>	6.45	4
60	تمتلك المنظمة خطة تنمية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية.	3.850	1.008	<b>77.04</b>	7.55	3

2	7.89	77.75	1.006	3.888	توجد خطة تشغيلية واضحة للمنظمة منبثقة من الخطة الإستراتيجية.	61
5	6.24	75.25	1.094	3.763	تقوم المنظمة بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.	62
8	5.38	73.53	1.123	3.675	تقوم المنظمة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.	63
7	5.45	74.51	1.190	3.725	تشارك المستويات الادارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية.	64
5	6.44	75.25	1.058	3.763	يتوافر لدى المنظمة منظومة من الاجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.	65
	6.89	76.25	1.068	3.813	المتوسط العام	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

ينضح من الجدول السابق:

1. أن أعلى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (58) والتي تنص: "تمتلك المنظمة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.53%).

ب- الفقرة رقم (61) والتي تنص: "توجد خطة تشغيلية واضحة للمنظمة منبثقة من الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.75%).

ويعزو الباحث ذلك إلي:

أ- وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومكتوبة لمعظم المنظمات الأهلية تتواءم في معظمها مع السياق التاريخي والثقافي للمجتمع الفلسطيني، وغالباً ما ترتبط هذه الخطط مع رؤية هذه المنظمات.

ب- تملك المنظمات الأهلية خطة تشغيلية وتنفيذية سنوية واضحة منبثقة من الخطة الإستراتيجية.

2. أما أدنى فقرتين هما:

أ- الفقرة رقم (64) والتي تنص: "تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (74.51%).

ب- الفقرة رقم (63) والتي تنص: "تقوم المنظمة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.53%).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلي إهتمام الإدارة العليا بهذه المنظمات، إلى مشاركة المستويات الإدارية في بناء الخطة الإستراتيجية، وقيام غالبية المنظمات بتعديل أهدافها واستراتيجيتها ويعود ذلك لعملية التخطيط والمتابعة، وانتظام اجتماع مجالس إدارة هذه المنظمات؛ لمتابعة ودراسة إستراتيجيات التعامل مع الظروف التي تمر بها هذه المنظمات لضمان استمرارية تقديم الخدمات بشكل منتظم لفئات المستفيدة.

3.الوزن النسبي لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية يعتمد على الرؤية الإستراتيجية بنسبة (76.25%).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوعية المنظمة، عدد العاملين في المنظمة)؟

أولاً: الجنس

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ت" Independent Samples T test لمعرفة الفروق بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم(30)

يوضح العدد والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
//0.124	1.558-	9.210	31.268	56	ذكر	المشاركة
		5.938	33.958	24	انثى	
//0.095	1.688-	7.221	29.875	56	ذكر	تطبيق الأنظمة

		6.731	32.792	24	انثى	الداخلية
//0.396	0.854-	6.614	26.964	56	ذكر	الشفافية
		5.760	28.292	24	انثى	
//0.121	1.567-	5.840	21.429	56	ذكر	الاستجابة
		5.515	23.625	24	انثى	
//0.084	1.748-	6.126	22.179	56	ذكر	التوافق
		4.679	24.625	24	انثى	
//0.392	0.861-	8.689	28.357	56	ذكر	العدل والمساواة
		6.946	30.083	24	انثى	
//0.543	0.611-	6.647	25.554	56	ذكر	الكفاءة والفعالية
		5.587	26.500	24	انثى	
//0.556	0.591-	6.203	21.679	56	ذكر	المساواة
		5.421	22.542	24	انثى	
//0.540	0.615-	8.415	30.143	56	ذكر	الرؤية الاستراتيجية
		6.644	31.333	24	انثى	
//0.304	1.035-	55.873	273.143	56	ذكر	الاجمالي
		45.622	286.542	24	انثى	

من خلال الجدول السابق يتضح:

1. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ- أن نظرة كلا من الذكور والإناث إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد واحدة، بسبب تشابه ظروف العمل والأنظمة والقوانين والإجراءات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مطير، 2013)، ودراسة (حرب، 2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للجنس في درجة تطبيق الحكم الرشيد.

ثانياً: العمر

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (31)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.210 //	1.543	107.092	3	321.275	بين المجموعات	المشاركة
		69.425	76	5276.275	داخل المجموعات	
			79	5597.550	المجموع	
.890 //	.209	11.033	3	33.100	بين المجموعات	تطبيق الأنظمة الداخلية
		52.893	76	4019.900	داخل المجموعات	
			79	4053.000	المجموع	
.441 //	.909	36.942	3	110.825	بين المجموعات	الشفافية
		40.627	76	3087.663	داخل المجموعات	
			79	3198.488	المجموع	
.244 //	1.417	46.904	3	140.713	بين المجموعات	الاستجابة
		33.101	76	2515.675	داخل المجموعات	
			79	2656.388	المجموع	
.609 //	.613	21.017	3	63.050	بين المجموعات	التوافق
		34.281	76	2605.338	داخل المجموعات	
			79	2668.388	المجموع	
.744 //	.413	28.379	3	85.138	بين المجموعات	العدل والمساواة
		68.784	76	5227.613	داخل المجموعات	
			79	5312.750	المجموع	
.147 //	1.842	71.450	3	214.350	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		38.797	76	2948.538	داخل المجموعات	
			79	3162.888	المجموع	
.633 //	.576	20.775	3	62.325	بين المجموعات	المساعدة
		36.084	76	2742.363	داخل المجموعات	
			79	2804.688	المجموع	

.501 //	.793	49.950	3	149.850	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		62.949	76	4784.150	داخل المجموعات	
			79	4934.000	المجموع	
//.597	.631	1804.042	3	5412.125	بين المجموعات	الاجمالي
		2857.536	76	217172.763	داخل المجموعات	
			79	222584.888	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح أنه:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ- اتفاق العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية المبحوثة على أهمية ترسيخ معايير الحكم الرشيد، والانفتاح والوضوح والمشاركة بغض النظر عن العمر، فالعمر من الصفات الشخصية التي ليس أثر جوهري في آراء المبحوثين في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مطير، 2013)، ودراسة (حرب، 2011)، ودراسة (دعيبس، 2004) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية، تعزى لمتغير العمر، وجاء وهذا الاختلاف نتيجة لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة عن الدراسة الحالية.

ثالثاً: المؤهل العلمي

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (32)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.483 //	.827	58.972	3	176.916	بين المجموعات	المشاركة
		71.324	76	5420.634	داخل المجموعات	
			79	5597.550	المجموع	
.858 //	.254	13.421	3	40.262	بين المجموعات	تطبيق الأنظمة الداخلية
		52.799	76	4012.738	داخل المجموعات	
			79	4053.000	المجموع	
.681 //	.503	20.763	3	62.289	بين المجموعات	الشفافية
		41.266	76	3136.199	داخل المجموعات	
			79	3198.488	المجموع	
.786 //	.355	12.241	3	36.723	بين المجموعات	الاستجابة
		34.469	76	2619.665	داخل المجموعات	
			79	2656.388	المجموع	
.615 //	.603	20.669	3	62.008	بين المجموعات	التوافق
		34.294	76	2606.379	داخل المجموعات	
			79	2668.388	المجموع	
.325 //	1.176	78.546	3	235.637	بين المجموعات	العدل والمساواة
		66.804	76	5077.113	داخل المجموعات	
			79	5312.750	المجموع	
.869 //	.239	9.840	3	29.521	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		41.229	76	3133.367	داخل المجموعات	
			79	3162.888	المجموع	
//.594	.636	22.903	3	68.709	بين المجموعات	المساعدة
		36.000	76	2735.979	داخل المجموعات	
			79	2804.688	المجموع	
.526 //	.750	47.281	3	141.843	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		63.055	76	4792.157	داخل المجموعات	
			79	4934.000	المجموع	
.730	.433	1246.458	3	3739.374	بين المجموعات	الاجمالي

//		2879.546	76	218845.513	داخل المجموعات
			79	222584.888	المجموع

يتضح من الجدول السابق:

1. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة، التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ- أن نظرة جميع المستويات العلمية إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية واحدة، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن تطبيق هذه المعايير يتم بدرجة متقاربة بين جميع المستويات العلمية.

ب- أن جميع المؤهلات العلمية يتمتعون بكافة حقوقهم وواجباتهم في نظام الحوكمة المطبق لدى هذه المنظمات، خاصة وأن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الإدارة العليا في جميع الدرجات العلمية، فالخبرات الإدارية متقاربة بينهم ومن ثم فإنهم يتمتعون بنفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات المتعلقة بتطبيق معايير الحكم الرشيد، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، وهذا يعنى أن القيادات الإدارية في المنظمات الأهلية تتبع أساليب عمل متقاربة والذي يؤدي بدوره إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (مطير، 2013)، ودراسة (حرب، 2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: سنوات الخدمة

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة.



جدول رقم (33)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.773 //	.372	27.030	3	81.091	بين المجموعات	المشاركة
		72.585	76	5516.459	داخل المجموعات	
			79	5597.550	المجموع	
.869 //	.238	12.589	3	37.768	بين المجموعات	تطبيق الأنظمة الداخلية
		52.832	76	4015.232	داخل المجموعات	
			79	4053.000	المجموع	
.350 //	1.110	44.765	3	134.296	بين المجموعات	الشفافية
		40.318	76	3064.191	داخل المجموعات	
			79	3198.488	المجموع	
.953 //	.111	3.861	3	11.582	بين المجموعات	الاستجابة
		34.800	76	2644.805	داخل المجموعات	
			79	2656.388	المجموع	
.655 //	.541	18.611	3	55.832	بين المجموعات	التوافق
		34.376	76	2612.555	داخل المجموعات	
			79	2668.388	المجموع	
.650 //	.549	37.589	3	112.766	بين المجموعات	العدل والمساواة
		68.421	76	5199.984	داخل المجموعات	
			79	5312.750	المجموع	
.880 //	.223	9.216	3	27.649	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		41.253	76	3135.238	داخل المجموعات	
			79	3162.888	المجموع	

//.467	.857	30.575	3	91.726	بين المجموعات	المساءلة
		35.697	76	2712.962	داخل المجموعات	
			79	2804.688	المجموع	
.934 //	.143	9.201	3	27.604	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		64.558	76	4906.396	داخل المجموعات	
			79	4934.000	المجموع	
.740 //	.419	1208.595	3	3625.785	بين المجموعات	الاجمالي
		2881.041	76	218959.103	داخل المجموعات	
			79	222584.888	المجموع	

يتضح من الجدول السابق:

1. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعتبر هذه النتيجة جيدة من وجهة نظر الباحث إذ أن نظرة جميع فئات العاملين في المنظمات الأهلية من ذوى سنوات الخدمة المختلفة إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد واحدة، وهذا بدوره يدفعنا إلى التنبؤ بأن هناك عدلاً بين جميع فئات سنوات الخدمة في تطبيق هذه المعايير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2011) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (الطروانة والعضايلة) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة في الوزارات الأردنية المبحوثة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

خامساً: نوع المنظمة

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (34)

وضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير نوع المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.065 //	1.868	119.235	10	1192.350	بين المجموعات	المشاركة
		63.843	69	4405.200	داخل المجموعات	
			79	5597.550	المجموع	
.878 //	.510	27.877	10	278.772	بين المجموعات	تطبيق الأنظمة الداخلية
		54.699	69	3774.228	داخل المجموعات	
			79	4053.000	المجموع	
.819 //	.588	25.103	10	251.032	بين المجموعات	الشفافية
		42.717	69	2947.456	داخل المجموعات	
			79	3198.488	المجموع	
.511 //	.930	31.556	10	315.560	بين المجموعات	الاستجابة
		33.925	69	2340.828	داخل المجموعات	
			79	2656.388	المجموع	
.846 //	.553	19.783	10	197.826	بين المجموعات	التوافق
		35.805	69	2470.561	داخل المجموعات	
			79	2668.388	المجموع	
.413 //	1.050	70.141	10	701.411	بين المجموعات	العدل والمساواة
		66.831	69	4611.339	داخل المجموعات	
			79	5312.750	المجموع	
.721 //	.700	29.126	10	291.260	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		41.618	69	2871.628	داخل المجموعات	
			79	3162.888	المجموع	
//.600	.831	30.154	10	301.543	بين المجموعات	المساعدة
		36.277	69	2503.144	داخل المجموعات	
			79	2804.688	المجموع	

.122 //	1.609	93.307	10	933.072	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		57.984	69	4000.928	داخل المجموعات	
			79	4934.000	المجموع	
.657 //	.769	2233.204	10	22332.038	بين المجموعات	الاجمالي
		2902.215	69	200252.850	داخل المجموعات	
			79	222584.888	المجموع	

يتضح من الجدول السابق:

1. أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المنظمة وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لمتغير نوع المنظمة.

وهذه تعتبر نتيجة جيدة من وجهة نظر الباحث إذ أن نظرة جميع المنظمات الأهلية الفلسطينية بالرغم من اختلاف أنشطتها وتنوعها تنظر إلى معايير الحكم الرشيد بنفس المنظار، ولا يوجد تأثير لتطبيق معايير الحكم الرشيد يعزى لمتغير نوع المنظمة.

سادساً: عدد العاملين في المنظمة

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين متغيرات محل الدراسة.

جدول رقم(35)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير عدد العاملين

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.569 //	.568	40.714	2	81.428	بين المجموعات	المشاركة
		71.638	77	5516.122	داخل المجموعات	
			79	5597.550	المجموع	
.612 //	.494	25.678	2	51.357	بين المجموعات	تطبيق الأنظمة الداخلية
		51.969	77	4001.643	داخل المجموعات	
			79	4053.000	المجموع	

.518 //	.663	27.082	2	54.165	بين المجموعات	الشفافية
		40.835	77	3144.323	داخل المجموعات	
			79	3198.488	المجموع	
.517 //	.665	22.562	2	45.125	بين المجموعات	الاستجابة
		33.913	77	2611.263	داخل المجموعات	
			79	2656.388	المجموع	
.616 //	.488	16.699	2	33.398	بين المجموعات	التوافق
		34.221	77	2634.989	داخل المجموعات	
			79	2668.388	المجموع	
.408 //	.906	61.083	2	122.167	بين المجموعات	العدل والمساواة
		67.410	77	5190.583	داخل المجموعات	
			79	5312.750	المجموع	
.474 //	.754	30.360	2	60.721	بين المجموعات	الكفاءة والفعالية
		40.288	77	3102.167	داخل المجموعات	
			79	3162.888	المجموع	
//.282	1.287	45.350	2	90.700	بين المجموعات	المساءلة
		35.247	77	2713.987	داخل المجموعات	
			79	2804.688	المجموع	
.722 //	.328	20.811	2	41.622	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		63.537	77	4892.378	داخل المجموعات	
			79	4934.000	المجموع	
.595 //	.522	1489.386	2	2978.772	بين المجموعات	الاجمالي
		2852.027	77	219606.115	داخل المجموعات	
			79	222584.888	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، تعزى لمتغير نوع المنظمة، وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى لمتغير نوع المنظمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في

محافظات غزة نحو تطبيق معايير الحكم الرشيد؟

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات ما هي التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة نحو تطبيق معايير الحكم الرشيد، ثم تم إيجاد قيمة اختبار "ت" لكل فقرة من فقرات الاسباب حول درجة الحياد وتساوي (3)، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (36)

نتائج اختبار "ت" والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات تحديات الحكم الرشيد

الترتيب	اختبار "ت"	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
5	9.95	<b>67.52</b>	1.236	3.375	ضعف وعي أعضاء المنظمة بمرتكزات ومعايير الحكم الرشيد.	66
9	4.57	<b>53.75</b>	1.346	2.688	خلل لدى الإدارة في تحديد الأولويات.	67
3	11.62	<b>73.75</b>	1.298	3.688	خشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام.	68
4	9.01	<b>68.25</b>	1.402	3.413	سيطرة شخصية الرجل الواحد في المؤسسة.	69
8	5.45	<b>55.51</b>	1.273	2.775	محدودية المهارات والكفايات.	70
1	14.59	<b>78.02</b>	1.165	3.900	محدودية الموارد المالية.	71
11	3.00	<b>49.05</b>	1.340	2.450	انغلاق المنظمة و توقعها الداخلي.	72
10	4.00	<b>50.75</b>	1.201	2.538	القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بهذه المنظمات.	73
2	13.38	<b>76.55</b>	1.220	3.825	ضعف البرامج المتخصصة و المتنوعة في هذا المجال	74
7	6.81	<b>61.54</b>	1.412	3.075	سياسات المانحين.	75
6	6.68	<b>62.15</b>	1.472	3.100	صعوبات ثقافية.	76
	8.10	<b>63.32</b>	1.306	3.166	المتوسط العام	

\*\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

// المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق:

1. احتلت الفقرة رقم (71) والتي تنص "محدودية الموارد المالية" المرتبة الأولى، وبلغ الوزن النسبي (78.02%)، والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد كبر عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة قالوا أنهم موافقون بدرجة كبيرة على محدودية الموارد المالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ- أن عملية التمويل تعد العمود الفقري للمنظمات الأهلية الفلسطينية، وخصوصاً أنها تنفذ برامجها التتمية والإصلاح معتمداً بنسبة كبيرة جداً على التمويل الخارجي، وقد أثر الحصار الإقتصادي على قطاع غزة سلباً، مما كان أحد أبرز أهم المعوقات لتنفيذ برامج الإصلاح والتطوير.

ويرى الباحث بضرورة أن تقوم المنظمات الأهلية الفلسطينية بوضع بدائل ورؤى علمية تستطيع من خلالها تحقيق أغراضها وخدمة أهدافها وتنفيذ برامجها، وذلك من خلال الاعتماد على القدرات والطاقات المحلية، وبما تملكه من القدرات المؤسسية والمالية.

2. احتلت الفقرة رقم (72) والتي تنص "انغلاق المنظمة وتفوقها الداخلي" المرتبة الأخيرة، وبلغ الوزن النسبي (49.05%) والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وبذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الحياد وهي (3) وهذا يعني أن أفراد العينة قالوا أنهم موافقون بدرجة صغيرة على انغلاق المنظمة و تفوقها الداخلي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات أصبحت أكثر انفتاح وتواصل مع العالم المحلي والخارجي، وخاصة في ظل ظروف العولمة والتقنيات الحديثة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.1666)، وبلغ الوزن النسبي (63.32%)، وكانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، حيث أن متوسط درجة الاستجابة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة قالوا أنهم موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك صعوبات تواجه المنظمات الأهلية في فلسطين نحو تحقيق الحكم الرشيد.

ويخلص الباحث إلى أن هناك عدة تحديات تحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب. وهي مرتبة كالتالي:

1. **محدودية الموارد المالية بنسبة (78.02%)**: وهذا يعني أن محدودية الموارد المالية يعتبر تحدياً يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد.

2. **ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة في هذا المجال بنسبة (76.55%)**: وهذا يعني أن قلة البرامج المتخصصة في الحكم الرشيد وضعفها يعد تحدياً أمامها يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد، لذلك لا بد من وجود وتفعيل البرامج والدورات التدريبية المتخصصة في هذا المجال.

3. **خشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام بنسبة (73.55%)**: وهذا يعني أن خوف المنظمات من التغيير بشكل عام يعد تحدياً أمامها يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد، لذلك لا بد من التغلب على هذه العقبة التي تعتبر عائقاً وتحدياً حقيقياً أمام المنظمات لتحسين ظروفها.

4. **سيطرة شخصية الرجل الواحد في المؤسسة بنسبة (68.25%)**: درجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن سيطرة شخصية الرجل الواحد تعتبر بشكل متوسط تحدياً يعيق تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمة.

5. **ضعف وعي أعضاء المنظمة بمرتكزات ومعايير الحكم الرشيد بنسبة (67.52%)**: درجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن ضعف الوعي لدى الإدارة والأعضاء تعتبر بشكل متوسط تحدياً يعيق تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمة.

6. **صعوبات ثقافية بنسبة (62.15%)**: درجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن الصعوبات الثقافية تعتبر بشكل متوسط تحدياً يعيق تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمة، نظراً لبعض الصعوبات الثقافية المرتبطة بظروف والأوضاع الخاصة بالمجتمع الفلسطيني.

7. **سياسات المانحين بنسبة (61.54%)**: حيث درجة الموافقة متوسطة، وهذا يعني أن سياسة المانحين تعتبر بشكل متوسط تحدياً يعيق تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمة، نظراً لفرض أجنادات التمويل من قبل بعض المؤسسات المانحة.



8. محدودية المهارات والكفايات بنسبة (55.51%): حيث لا تعيق محدودية المهارات والكفايات عملية تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية.
9. خلل لدى الإدارة في تحديد الأولويات بنسبة (53.75%): حيث لا يمثل هذا البند والمتعلق بتحديد الأولويات لدى الإدارة عائقاً وتحدياً يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية.
10. القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بهذه المنظمات بنسبة (50.75%): حيث لا تمثل القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بهذه المنظمات عائقاً وتحدياً يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية.
11. انغلاق المنظمة و توقعها الداخلي بنسبة (49.05%): حيث لا تمثل انغلاق المنظمة وتوقعها الداخلي عائقاً وتحدياً يحول دون تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية.

# الفصل الخامس النتائج والتوصيات

**تمهيد:**

بناءً على الدراسة الميدانية التي تناولت واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة، ومن ثم تم عرض وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات المقترحة.

**نتائج الدراسة**

**أولاً:** يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة (74.64%) بصفة عامة.

**ثانياً:** جاءت معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة مرتبة على النحو التالي:

- **المرتبة الأولى:** معيار الشفافية من معايير الحكم الرشيد بنسبة (78.18%): حيث تتبنى المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة الشفافية بقدر كبير، وتقوم بنشر تقاريرها وأعمالها بشكل دوري وعلني، كما تتم إجراءات العمل لديها بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، وتقوم المنظمات بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد.
- **المرتبة الثانية:** معيار تطبيق الأنظمة الداخلية من معايير الحكم الرشيد بنسبة (76.88%): حيث تتوافر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة أنظمة مناسبة للمساءلة تقوم بتطبيقها وتوفر المناخ المناسب لذلك على مستويات إدارية مختلفة، لكنها بحاجة إلى تفعيل هيئات الرقابة الداخلية والخارجية وتفعيل نظام الشكاوي لديها ووجود نشاطات وبرامج تدريبية تعمم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.
- **المرتبة الثالثة:** معيار التوافق من معايير الحكم الرشيد بنسبة (76.38%): حيث تدعم المنظمات الأهلية مبدأ التفاوض لتوفيق الأراء، وتؤكد على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية، ويتم اتخاذ القرارات في المنظمات بالاجماع وتستثمر حالات الاختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار.

- **المرتبة الرابعة: معيار الرؤية الإستراتيجية** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (76.25%):  
 حيث تمتلك المنظمات الأهلية خطة استراتيجية واضحة ومفصلة، وتمتلك خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية، ويتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة واشراكهم في تحديد الأولويات، وتقوم بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الاستراتيجية، وتقوم المنظمة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.
- **المرتبة الخامسة: معيار الكفاءة والفعالية** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (73.82%):  
 حيث تستثمر المنظمة الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وتعنى المنظمة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال أمثل، وتهتم المنظمة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها العامل من خلال برامج تطوير خاصة.
- **المرتبة السادسة: معيار الاستجابة** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (73.63%): حيث يتوافر لدى هذه المنظمات قدر من الإستجابة، ولكن ليس بالشكل المطلوب والمرضى، حيث تحتاج المنظمات لتقديم خدماتها للجمهور بشكل منظم، وأن تضع كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وأن تكون هناك خطة واضحة تستجيب من خلالها للحالات الطارئة.
- **المرتبة السابعة: معيار المساءلة** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (73.13%): حيث تعتمد المنظمات الأهلية مبدأ الإجماع في اتخاذ القرارات، وتطور أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، والسعى المستمر من قبل المنظمات الأهلية لتطوير أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للجمهور، كما أن هناك سعي مستمر من المنظمات الأهلية إلى بناء منظومة علاقات طيبة مع الجمهور وأصحاب المصالح وتقديم الخدمة للجمهور بشكل مرضي.
- **المرتبة الثامنة: معيار العدل والمساواة** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (72.19%): حيث تؤدي المنظمة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية، ويتضمن نظام المنظمة الخاص بالتوظيف إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة، وتتوافر

الموضوعية في تقديم الخدمات لكل فئات المجتمع، ويتم إفساح المجال للجميع من كلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار.

■ **المرتبة التاسعة: معيار المشاركة** من معايير الحكم الرشيد بنسبة (71.28%): حيث هناك تبنى لمعيار المشاركة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ولكن ليس بالشكل المطلوب، فهي بحاجة لتنتهج نهج المشاركة وتتبنى سياسة الباب المفتوح مع المواطنين، وتهتم بدراسة الشكاوي والاقتراحات ومعالجتها.

**ثالثاً:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عدد العاملين في المنظمة).

**رابعاً:** هناك صعوبات تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة نحو تحقيق معايير الحكم الرشيد بوزن نسبي (63.32%)، ومن أبرزها: محدودية الموارد المالية، ضعف البرامج المتخصصة في مجال الحوكمة، وخشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام، كما أن سيطرة شخصية الرجل الواحد في المؤسسة، و ضعف أعضاء المنظمة بمعايير الحكم الرشيد يعد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق معايير الحكم الرشيد.

### توصيات الدراسة

**أولاً:** التوصيات العامة حول واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

1. بناء مجتمع معرفي فلسطيني يتبنى إرساء معايير الحكم الرشيد لتصبح نهجاً لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية، وذلك من خلال القيام بأنشطة وبرامج تثقيفية متعددة ومتنوعة تسعى لتبني ونشر معايير الحكم الرشيد على كافة الأصعدة والاتجاهات.
2. إيجاد بيئة ملائمة تمكن مؤسسات المجتمع ككل وخاصة المنظمات الأهلية الفلسطينية من الدخول في المنافسة العالمية، ويكون ذلك بالتركيز على إعداد الموارد البشرية وتأهيلها فنياً ومهنياً وإدارياً وتطوير قدراتها باستمرار، يضاف إلى ذلك تطوير البيئة الأساسية اللازمة لنقل

- المعلومات من خلال التركيز على وسائل الإتصالات والمعلومات الحديثة واستيعابها ونقلها في عمل المنظمات الأهلية.
3. ضرورة وضع خطة وطنية واضحة لعملية تطبيق الحكم الرشيد؛ لتعكس حالة من التوافق الوطني ورؤية مشتركة لعملية الإصلاح تتضح فيها الأهداف والوسائل والجدول الزمنية للتنفيذ، مع مراجعات مستمرة وتقييم ما يتم انجازه وإعادة تحديد الأولويات على ضوء ذلك، وتحديد الصعوبات التي تواجه عملية الإصلاح ووضع الحلول المناسبة لها.
4. محاربة الفساد من خلال إدارة حقيقية تترجم إلى أفعال على أرض الواقع تتبنى النزاهة والشفافية والمساءلة المؤسسية من خلال مجتمع مدني فاعل ملتزم تحكمه قوانين عصرية عادلة وأجهزة رقابة مستقلة وفعالة.
5. تنمية المشاركة وتمكين المنظمات الأهلية من بناء شراكة فعلية حقيقية يساهم من خلالها الجميع بصياغة الأهداف المشتركة والنتائج المتوقعة وبالتالي يدفع بالمساهمة الجادة في بناء المجتمع وتطويره.
6. الإطلاع على تجارب ناجحة للمنظمات الأهلية والدولية في تطبيق معايير الحكم الرشيد.
7. تطبيق الحكومة الإلكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتقديم الخدمات عن بعد، وتمكين منظمات المجتمع المدني من الإطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات.
8. العمل المتواصل مع الجهات الحكومية على تعزيز دور الفرد والجماعات من خلال ضمان الحقوق والحريات، والحد من الانتهاكات، ومعاينة القائمين عليها.
9. المساهمة مع الجهات المختصة في حل المشاكل والصعوبات الداخلية، بهدف تحقيق الاستقرار، وتوفير الأمن، وذلك من خلال حملات توعية مستمرة.
10. ضرورة الإهتمام بإحداث التنمية من خلال تعميق مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة.
11. تنفيذ دراسات وأبحاث في مجال التنمية، وذلك بهدف تحقيق التوازن في التخطيط، والتنفيذ، ونقل التنمية إلى مختلف المناطق، بناء على الدراسات، بهدف سد الفجوات الحاصلة بين المناطق المختلفة.
12. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مواضيع الإصلاح والحكم الرشيد بشكل خاص والأخذ بالتوصيات والإستفادة منها.

ثانياً: التوصيات الخاصة بمعايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

◆ معيار المشاركة

1. ضرورة التشجيع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بما يضمن تطوير العمل.
2. رفع مستوى مشاركة الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بما يضمن تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صناعة القرار.
3. العمل على تفويض الصلاحيات بدرجة كافية، حيث أن المركزية تعتبر تحدياً ومن أهم العقبات أمام عملية الإصلاح والتطوير.
4. ضرورة أن تتبنى المنظمات سياسة الباب المفتوح مع جميع الفئات والشرائح دون أي تمييز، وضرورة الاهتمام بالمستفيدين والعمل على متابعة شكاوهم والرد عليها، وتفعيل وحدة الشكاوي.

◆ معيار سيادة القانون

1. ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية لدى المنظمات الأهلية وذلك من خلال منحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية المتخصصة، والموارد المالية والتقنيات الحديثة.
2. التأكيد على تطبيق القانون في المنظمات الأهلية على الجميع بنزاهة ودون استثناء.
3. تفعيل صندوق الإقتراحات والشكاوي للموظفين والجهات المستفيدة، والإستماع لهذه المقترحات والاستفادة منها، والتأكيد على معالجة الشكاوي.

◆ معيار الشفافية

1. تفعيل دور القيادات العليا في كافة المنظمات والهيئات والمؤسسات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، وتعزيز التفكير الإبداعي لديهم.
2. ضرورة العمل على تعزيز أكبر لمفهوم الشفافية في المنظمات الأهلية؛ لما لها من دور هام وإيجابي في تهيئة البيئة الملائمة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية وزيادة فعاليتها اعتماداً على الشفافية في مختلف المجالات.

3. غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات؛ مما يساعد الموظفين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر، وإمدادهم بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم فيلمسون نواحي التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة.
4. العمل على ممارسة الشفافية التي تعمل على خلق توازن بين حق المعرفة وحق المنظمة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها.

#### ◆ معيار الاستجابة

1. ضرورة خروج القيادات الإدارية إلى الميدان ومتابعة متطلبات وحاجات الموظفين والمواطنين، وعقد لقاءات دورية معهم.
2. العمل على زيادة تفعيل نظام الاتصال مما يسهم فس خلق درجة كبيرة من التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال ويضمن سهولة تبادل المعلومات.
3. ضرورة التأكيد والعمل الجاد لتوفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة الموظفين والمواطنين.
4. التأكيد على ضرورة أن تستهدف البرامج والمشاريع المنفذة من قبل المنظمات الأهلية حاجات ورغبات المجتمع وأن لا تكون مقيدة.

#### ◆ معيار التوافق

1. ضرورة تبني التفاوض والحوار كنهج مؤسسي في المنظمات الأهلية لتوفيق الآراء، وتقريب وجهات النظر، والاستفادة من خلاله ل طرح البدائل المتنوعة في صناعة واتخاذ القرارات.
2. ضرورة قيام المسؤولين بعقد لقاءات مستمرة مع موظفيهم لمناقشة مشاكلهم واحتياجاتهم، ومع أصحاب المصالح لمناقشة القضايا التي تهمهم بشكل مستمر.
3. تعزيز العمل بروح المسؤولية تجاه المصلحة العامة للمواطنين والتزام المنظمات بمعالجة القضايا والمشاكل الخاصة ببناء المجتمع ككل.
4. العمل الجاد على منع النزاعات والحد منها والتي تنشأ في بيئة العمل وتدعم التفاوض لتقريب وجهات النظر بين الموظفين لتوفيق الآراء رغم اختلاف مشاريعهم الثقافية والمعرفية.



◆ معيار العدل والمساواة

1. ضرورة تطبيق القانون على الجميع دون استثناء بما يحقق المساواة والعدالة في التعامل داخل المنظمات الأهلية.
2. الحرص التام على تقديم الخدمات للمستفيدين من قبل المنظمات بعيداً عن التمييز أو التحيز، وتحمي حقوق الموظفين في الوزارات بغض النظر عن الانتماء السياسي.
3. إفساح قدر أكبر من المشاركة لكافة الأطراف من كلا الجنسين في عملية صناعة القرار.
4. نشر وتعزيز تقديم خدمات المنظمات الأهلية بصورة متساوية لكافة فئات المجتمع.

◆ معيار الكفاءة والفعالية

1. العمل على زيادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية للمنظمات ووضع معايير مناسبة لعملية الإستقطاب، واختيارهم بصورة تحقق فرص للاستفادة من تدفق الكفاءات عبر بوابات التوظيف بما يحقق الاستفادة من أصحاب الكفاءات والخبرات والقدرات التي تخدم المجتمع المحلي.
2. زيادة وتفعيل البرامج المتخصصة للعاملين لزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لديهم.
3. ضرورة استخدام التغذية الراجعة المرندة لقياس أداء الموظفين والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها.

◆ معيار المساءلة

1. العمل على شيوع ثقافة المساءلة بين الموظفين بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج ايجابية.
2. ضرورة ربط المساءلة في المنظمات الأهلية بالمحاسبة الهادفة، من أجل تعزيز النزاهة ومحاربة الفساد والانحراف الإداري.
3. تفعيل آليات المساءلة في المنظمات الأهلية والإعلان عنها لجميع الموظفين، على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار وتطبيقها على الجميع دون تحيز.

4. تفعيل البرامج التدريبية المتخصصة والأنشطة المتعددة والمتنوعة والهادفة لتعميم المساءلة ونشرها و لرفع مستويات المساءلة الإدارية لأهميتها في ضبط العمل والإنجاز وتحمل المسؤوليات وتسهيل عمليات تقييم الأداء بدرجة عالية من النزاهة والعدالة.

#### ◆ معيار الرؤية الاستراتيجية

1. ضرورة سعى المنظمات الأهلية إلى دراسة نقاط القوة والضعف لديها في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.
2. ضرورة وضع الخطط الإستراتيجية على مستوى جميع المنظمات الأهلية، ومساءلة القيادات عن تنفيذها، مع ضمان تحقيق مشاركة هادفة لجميع المنظمات.
3. ربط معايير الحكم الرشيد بالخطة الاستراتيجية للمنظمة من جهة، وبمعايير تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى.
4. تحديد أولويات واضحة ومحددة وفقاً للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

# قائمة مراجع ومصادر الدراسة

## قائمة مراجع الدراسة

📖 المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم.

السنة النبوية الشريفة.

### أولاً. الكتب العربية:

1. الجابري، محمد عابد(1999). إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي، المستقبل العربي، العدد 197، كانون الثاني.
2. الحكم السليم،(2003). تحسين الإدارة الكليا في منطقة أسكوا، نيويورك.
3. السكارنة، بلال خلف(2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
4. السكارنة، بلال خلف(2009). أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
5. الطائي، علي حسون (2010). أبعاد الحاكمية المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية، جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد - العراق.
6. العالول، عبد الماجد؛ منصور، شحدة؛ حجاج؛ نهاد(2012). مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية. قطاع غزة: دار الكتب والمكتبات.
7. المؤقت، فاطمة، ومحمد، جبريل، ولداودة، حين(2007). مساعلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسة تقييمية، الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، الطبعة الأولى القدس، فلسطين.
8. المشهراوي، أحمد(2013). مدخل إلى إدارة منظمات المجتمع المدني، غزة - فلسطين، الطبعة الأولى.
9. الوكالة الأمريكية للتنمية، برنامج دعم المجتمع المدني(2012). الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني - دليل المتدرب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

10. أبو دية، أحمد(2004). عملية الإصلاح في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية، رام الله.
11. رحال، عمر وآخرون(2004). مدخل إلى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي نموذجاً، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، رام الله.
12. عاكوم، فريد ابراهيم(2006). ادارة الحكم والعولمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات.
13. عبد الهادي، عزت(2002). الإصلاح وجهة نظر فلسطينية بين الواقع والطموح، ط 1، مؤسسة الملتقى المدني، القدس.
14. عمر، أحمد(2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
15. محمد، جبريل، (2005). الولاء المدني مقابل الولاء العضوي: دراسة لحالة الحكم في فلسطين، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، الطبعة الأولى.
16. الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة- أمان(2010). النزاهة والشفافية في مواجهة الفساد والمساءلة في مواجهة الفساد، رام الله.
17. البنك الدولي(2004). إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، دار الساقى، بيروت، لبنان.
18. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية(2007). تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، مدينة نصر - مصر.
19. الشهوان، نوفل(2004). مقومات الحكم الراشد في استدامة التنمية العربية، مركز الدراسات الإقليمية، جامعة الموصل، العراق.
20. الصبيحي، أحمد شكر(2008). مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية ط1، بيروت.
21. الغزالي، صالح(2010). الحكم الصالح الطريق إلى التنمية، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت.
22. أبو دية، أحمد(2007). الفساد: أسبابه وطرق مكافحته، ط1، الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة، رام الله.

23. أبو سيف، عاطف (2005). المجتمع المدني والدولة، قراءة تأصيلية مع إحالة للواقع الفلسطيني، فلسطين، غزة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
24. أبو عمرو، زياد (1995). المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين، ط1، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله، فلسطين.
25. برغوثي، مصطفى، (1996). منظمات المجتمع المدني ودورها في المرحلة المقبلة، اتحاد لجان الإغاثة الطبية، القدس، فلسطين.
26. برنامج الأمم المتحدة (2000). (مؤشرات الحكم: دليل المستخدم)، مكتب السياسات الإنمائية، فريق الحكم الديمقراطي، الطبعة الثانية.
27. سالم، وليد (1999). المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية نحو علاقة تكاملية، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين (ماس)، رام الله، فلسطين.
28. سوليفان، جون (2004). الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاجتماعي. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر.
29. عبد الحافظ، شفيق وعبد الرزاق، وسام (2009). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري، جامعة بغداد.
30. عبد الشافي، صلاح، (2004). دليل مجلس الإدارة في منظمات المجتمع المدني، شبكة منظمات المجتمع المدني الفلسطيني، الطبعة الأولى، مطبعة الأخوة، غزة.
31. عبد الهادي، عزت (2002). دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين.
32. عزي، الأخضر وجلطي، غالم (2007). الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة ألكي بكر بلقايد، الجزائر.
33. عقروق، سامر (2010). دور مؤسسات المجتمع المدني (الأهلي) في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد، البرنامج الأكاديمي لدراسات الهجرة القسرية، جامعة النجاح الوطنية.
34. كايد، زهير (2003). الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

35. مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني(2007). سيادة القانون في الأردن - قراءات في متناول الشباب، مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني الأردن.
36. مصلح، عبير وآخرون (2007). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الأولى، رام الله.

### ثانياً. الدوريات والمجلات العلمية:

1. الأخضر ابو علاء، جلطي. غالم(2006). الحكم الرشيد وخصوصية المؤسسات (اشارة الي واقع الاقتصاد والمؤسسة الجزائرية)، مجلة الجنودل. العراق/ع27.3/2006.
2. الحاج عابدين، يسن(2005). قراءة في مفهوم الحكم الجيد. صحيفة الرأي العام، السودان/23/يونيو/2005.
3. السلطة الوطنية الفلسطينية(2000)، "قانون رقم 1 لسنة 2000 بشأن الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية"، مجلة الوقائع الفلسطينية ، العدد الثاني والثلاثون.
4. الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر(2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.
5. العضايلة، محمد(2000). الشفافية ومكافحة الفساد: نحو شفافية أردنية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان.
6. الفهداوي، فهمي خليفة (2007) ". (الحكم الصالح: خيار استراتيجي للإدارة - نحو بناء مجتمع، المؤسسة والمواطنة العامة)،مجلة النهضة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة.
7. اللواج، عز الدين(2005). في جبروت القهر وآهات المقهور، حديث عن الاصلاح والديمقراطية. صحيفة ليبيا اليوم، ليبيا. 9 أكتوبر.
8. المؤقت، فاطمة وآخرون(2007). مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسة تقييمه، القدس، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، الطبعة الأولى.

9. أبراش، إبراهيم، (2001). المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة إلى معهد كنعان التربوي.
10. أبو قاعود، غازي (2011). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، ابريل 2011.
11. بلقصري، عبدالواحد (2006). الاحتلال الاسرائيلي وأثره على التنمية في فلسطين في ضوء تقرير التنمية العربية الانسانية للعام 2002، مجلة الحوار المتمدن، لندن. العدد 2006-10-18/1707.
12. خشانة، رشيد (2005). الديمقراطية استقلالنا الثاني، مجلة الموقف، تونس. العدد 2005-03-26/305.
13. عدوان، بيسان (2004). الانتخابات الفلسطينية هل تحقق الاصلاح والديمقراطية. صحيفة الحوار المتمدن، لندن، العدد 2004/11-9/1012.
14. عزمي، الأخضر (2008). "فعالية الحكم الراشد (الحوكمة) في تفعيل الشركات" المؤتمر العلمي الأول حول "حوكمة الشركات" دورها في الإصلاح الاقتصادي. 15-2008/11/16. جامعة دمشق-كلية الاقتصاد.
15. عزي، الأخضر، جلطي. غالم (2005). التنمية البشرية للحكم الصالح، مجلة عالم الغد. فينا. العدد الرابع/ربيع 2005.
16. فاضل، صدقة (2006). مؤسسات المجتمع المدني.. في العالم العربي؟!، صحيفة عكاظ، عدد: 1925، سبتمبر 2006.
17. فرجاني، نادر (2000). رفعة العرب في صلاح الحكم في البلدان العربية، مركز المشكاة، مصر، فبراير/2000.
18. فرجاني، نادر (2006). أساطير الفساد. جريدة العربي (جريدة الحزب العربي الديمقراطي الناصري) مصر، القاهرة. العدد 1001/19 مارس 2006.
19. فرسخ، عوني (2002). قراءة نقدية لتقرير التنمية الإنسانية العربي لعام 2002، مجلة التجديد العربي، لبنان/ 10-11-2002.



20. محمد، على عبد الواحد(2005). المجتمع المدني ومنظماته، صحيفة الحوار المتمدن. العراق. العدد 28/1413-12-2005.
21. محيسن، تيسير(2006). محاولة أولية للتأصيل في مفهوم الإصلاح. مجلة رؤية- تصدر عن الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين. العدد29/شباط-2006.
22. مزهودة، عبد المليك(2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول، الجزائر.
23. مصطفى، عصام(2006). الحكم الصالح في البورصة، صحيفة اسلام اون لاين الالكترونية، السعودية. 2006/1/30.
24. موسى، سعيد ياسين(2012). دور منظمات المجتمع المدني في التنمية، مجلة الحوار المتمدن، العدد 3610/17-01-2012.
25. ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، بحث مقبول للنشر في الأعداد القادمة من مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة.
26. نافعة، حسن (2004). دور المؤسسات الدولية ومنظمات الشفافية في مكافحة الفساد، المستقبل العربي.

### **ثالثاً. تقارير ودراسات وأوراق عمل:**

1. الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة- أمان (2007). مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني ، رام الله، فلسطين.
2. الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة- أمان (2010). الدليل الإرشادي لمصطلحات ومفاهيم الحكم الصالح، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين.
3. الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة- أمان، (2006). استطلاع الرأي العام حول أوضاع المنظمات الأهلية الفلسطينية، رام الله.
4. البرغوثي، مصطفى(2005). الشروط العشرة لبناء نظام ديمقراطي في فلسطين، المبادرة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

5. الحزيم، يوسف بن عثمان (2012). دور المجتمع المدني في تعزيز الإدارة والحكم الرشيد، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي للعام الثاني عشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. العادلي، حسين درويش (2005). إدارة المجتمع والدولة: المضمون والشكل، مجلة الإسلام والديمقراطية. العراق. العدد 11 / 16-11-2005.
7. العنزي، سعد (2005). حاكمية الشركة بين ارتقائية المفهوم ومنهجية الممارسة، محاضرة أقيمت على طلبه برنامج دكتوراه ادارة الأعمال في مادة الإدارة الإستراتيجية.
8. القاسمي، علي (2005). محنة العرب في بلادنا العربية، أزمة الحرية عندنا أزمة ثقافية لا أزمة سياسية، قراءة في تقرير التنمية العربية، جريدة عراق الكلمة. 2005/12/27.
9. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا- الاسكوا (2003). مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية وفي متابعتها خلال عقد التسعينات من القرن العشرين: نحو مدونة سلوك. نيويورك: الأمم المتحدة.
10. المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني (2002). ورقة عمل بعنوان " النزاهة والشفافية في عمل الهيئات المحلية"، رام الله/غزة، 2002/10/31.
11. المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع (2007). الدليل التدريبي لمشروع تفعيل مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، القدس.
12. اليحياوي، يحيى (2006). الحكامة والديمقراطية، بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية. المغرب 3/أذار/2006.
13. أبو نعمة، عادل (2009). مبادئ تطبيق المجالس المحلية في محافظة أريحا للشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية، جامعة القدس، فلسطين.
14. إبراهيم، يوسف كامل (2005). المنظمات غير الحكومية الفلسطينية-دراسة جغرافية تنموية - غزة، فلسطين. المؤتمر العلمي لكلية التجارة بعنوان "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 8-9 مايو.

15. برنامج الامم المتحدة الإنمائي(2002). تقرير التنمية الإنسانية العربية، نيويورك: المكتب الإقليمي للدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
16. بنك المعطيات حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية(2006). الحكامة الإدارة الرشيدة، المركز المتعدد الوسائط، المغرب.
17. تركمان، عبدالله(2004). مقارنة حول محنة الأمة وضرورة مواجهة الذات العربي، صحيفة أخبار الشرق- الصادرة عن معهد الشرق العربي. لندن.
18. تقرير المعرفة العربي للعام (2009). نحو تواصل معرفي منتج، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
19. شعراوي، سلوى جمعة(2004). مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد، مركز بحوث واستشارات الإدارة العامة. القاهرة 2004/1/4.
20. فارس، محمد الأمين(2006). العولمة والحكم السليم والدور المتغير للدولة: آفاق جديدة، اجتماع خبراء أثر العولمة على الأوضاع الاجتماعية على المنطقة العربية، الاسكو. شبكة التطور الاجتماعي، بيروت.
21. فرجاني، نادر (وآخرون). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك.
22. مرصد الجمعيات الأهلية(2005). مجموعة الأبحاث والتدريب للعمل التنموي(النشرة غير الدورية)، مبادرة الجامعة العربية للإصلاح والإدارة الرشيدة في المنطقة. لبنان. العدد23/2005-2-28.
23. مفوضية الاتحاد الأفريقي(2010). منتدى التكامل الاقتصادي الاقليمي، أديس أبابا، 24 نوفمبر 2010.
24. مهيدات، عبدالرحمن(2012). الحاكمة الرشيدة، هيئة مكافحة الفساد، دائرة الوقاية- قسم الدراسات والسياسات والبحوث، الأردن.
25. هلال، محمد عبدالغني حسن(2010). مهارات مقاومة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

26. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): "الإصدار الأول"، السلطة الوطنية الفلسطينية، غزة.

### رابعاً. الرسائل الجامعية:

1. الأنصاري، خالد (2001). ترشيد الإنفاق في الوحدات غير الهادفة للربح في إطار الفكر المحاسبي والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه، جامعة جنوب الوادي.
2. الحلبية، منور (2010). واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين، جامعة القدس، فلسطين.
3. الحلو، أحمد فتحي (2012). دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني، أولويات البحث العلمي في فلسطين.
4. السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010)، " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. أحمد، أيمن طه حسن (2008). المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
6. حرب، نعيمة أحمد (2011). واقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة.
7. دعبس، منال فؤاد (2004). مدي تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اردن.
8. مطير، سمير (2013). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الوزاري للوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

9. موسى، أشرف عبدالعزيز(2011). **الاصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية.**

10. هندي، كمال إبراهيم(2013). **تقييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، غزة، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.**

### 📖 المراجع الأجنبية:

1. Boyer, William W.(1990). **“Political Science and The 21<sup>st</sup> Century: From Government to Governance”**, Political Science and Politics, Vol. 23, No.1.
2. Chi, Li-Chiu(2009). **“Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance?”**, Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, Science Direct.
3. Crown, Eleine,(2007). **“This Study Blamed the Impact of Good Governance on the Political Development In South Africa”**, Cape Town.
4. Fairbanks, Jenille(2005). **“Trasparency In the Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators”**, A Master Thesis, Brigham Young University.
5. Huque, Ahmed Shafique(2011). **“Accountability and Governance: Strengthening Extra – Bureaucratic Mechanisms”**, International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, PP 59-74.
6. IFAC, (2001). (International Federation Of Accountants), **“Governance In ThePublic Sector : A converning Body Perspective ”**, International Public Sector Study No 13New York U.S.
7. Lee, Julian(2004). **“NGO Accountability: Rights and Responsibilities”**, Programme on Ngos and Civil Society Casin. Geneva, Switzerland.
8. Loren, Bascal(2003). **“The Relationship Between Good Governance and The Level of Loyalty to The Citizens”**, University of Strasbourg, France.

9. Mcivor, Ronan, Et Al.,(2002). **“Internet Technologies: Supporting Transparency In the Puplic Sector”**, International Journal of Puplic Sector Management, Vol.15, No.3,Pp.170-187,2002.
- 10.Nohammer, Elizabeth Et Al.,(2010). **“Determinants of Employee Participation In Workplace Health Promotion”**, International Journal of Workplace Health Management, Vol.3, No.2, Pp.97-110.
- 11.Norman, Steven M.Et Al,(2010). **“The Impact of Positivity and Transparency on Trust In Leaders and Their Perceived Effectiveness, Leadership Quarterly 21”**, University of Nebraska, United of States, Elsevier.
- 12.Seyoum, Belay & Manyak, Terrell G(2009). **“The Impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment In Developing Countries”**, Nova Southeast University, Fort Lauderdale, Florida, USA. Emerald Group Publishing Limited, Vol.5,No.3, PP187-206.
- 13.Shafritz , Jay, M. & Russell, E. M., (2000). **“Introducing Public Administration”**, Addison Wesley Longman INC New York U.S.
- 14.Undp(1997). **“Governance for Sustainable Human Development”**, Undp Governance Policy Paper, Extracted From Undp Web Site, Jan.
- 15.Weiss, Thomas G.(2000). **“Governance, Good Governance and Global Governance: Concept and actual Challenges”**. Third World Quarterly, Vol. 21, No. 5.
- 16.Weiss, Thomas G.(2000). **“Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and actual Challenges”**. Third World Quarterly, Vol.21, No.5 , Pp.795-814.

@ المواقع الإلكترونية:

1. المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان  
<http://www.ohchr.org>
2. مركز الأبحاث للتنمية الدولية. استراتيجية  
<http://www.idrc.ca>
3. المنظمة العربية لمكافحة الفساد  
<http://www.arabanticorruption.org>
4. المنظمة العربية للشفافية والنزاهة  
[http://tiarab.org/s/index.php/marsad\\_ar](http://tiarab.org/s/index.php/marsad_ar)
5. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان  
<http://www.aman-palestine.org/ar/reports-and-studies>
6. المشروع الاقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية  
<http://www.pogar.org/arabic/resources/ac/publications.aspx>
7. جمعية الشفافية الكويتية  
<http://www.transparency.org.kw>
8. منظمة الشفافية الدولية  
<http://www.transparency.org>
9. موقع شبكة منظمات المجتمع المدني الفلسطينية  
<http://www.mangoa.gov.ps>
10. موقع جامعة بيرزيت  
<http://www.birzeit.edu>
11. موقع الجامعة الإسلامية  
<http://www.iugaza.edu.ps/ar>
12. موقع جامعة الأزهر

<http://www.alazhar.edu.ps/arabic/index.asp>

13. موقع الحوار المتمدن

<http://www.ahewar.org/debat/nr.asp>

14. مؤسسة الفكر العربي

<http://arabthought.org>

15. موقع طريق النزاهة

<http://www.integrity-way.info/wp>

16. منتدى الشفافية

<http://www.transparencyforum.net>

17. جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

<http://www.kaa.jo/default.aspx>



# الملاحق

ملحق رقم (1)

ملحق قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. محمد عبدالفتاح عسقول	وزير التعليم السابق
2.	د. محمد ابراهيم المدهون	وزير الشباب والثقافة
3.	د. نافذ ياسين المدهون	مدير عام المجلس التشريعي الفلسطيني
4.	أ.د. محمود خالد عكاشة	نائب رئيس جامعة الأزهر للتخطيط والجودة
5.	أ.د. فتحية صبحي اللولو	عميد كلية التربية - الجامعة الإسلامية
6.	أ.د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية
7.	أ.د. سالم عبدالله حلس	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
8.	أ.د. حمدي شحدة زعرب	نائب عميد - الجامعة الإسلامية
9.	أ.د. يوسف حسين عاشور	الجامعة الإسلامية
10.	أ.د. فارس محمود أبو معمر	الجامعة الإسلامية
11.	أ.د. عبدالله محمد الهبيل	جامعة الأزهر
12.	د. يوسف عبد بحر	نائب العميد لشؤون البحث العلمي
13.	د. ختام إسماعيل السحار	رئيس قسم - الجامعة الإسلامية
14.	د. أكرم إسماعيل سمور	الجامعة الإسلامية
15.	د. ياسر عبد الشرفا	الجامعة الإسلامية
16.	د. وائل محمد ثابت	جامعة الأزهر
17.	د. وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر

## ملحق رقم (2)

## الاستبانة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم



الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

وحيث أن مفاهيم الحكم الرشيد وحدائتها وضرورة السعي الجاد نحو تحول حقيقي وفاعل لكافة القطاعات المختلفة في فلسطين لبناء منظومة قائمة على بنیان الحكم الرشيد، ومن أبرز تلك القطاعات المنظمات الأهلية الفلسطينية.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع وحدائته؛ لذا نرجو منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع العلم أن الإجابة الدقيقة سيكون لها أثر كبير على نجاح هذه الدراسة، والمعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/

فادي محمد الدحدوح

أ. خصائص العاملين:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> من 25-35 <input type="checkbox"/> من 36-45 <input type="checkbox"/> أكثر من 46 سنة.
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> المدير العام. <input type="checkbox"/> نائب المدير العام. <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي. <input type="checkbox"/> مدير برنامج. <input type="checkbox"/> مدير مشروع <input type="checkbox"/> رئيس قسم.
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات. <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات. <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة. <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر.

ب. خصائص المنظمة:

نوع المنظمة	<input type="checkbox"/> تعليم <input type="checkbox"/> خريجين <input type="checkbox"/> حقوق الإنسان <input type="checkbox"/> الشباب والرياضة <input type="checkbox"/> إجتماعية <input type="checkbox"/> البيئة <input type="checkbox"/> الثقافة والفنون <input type="checkbox"/> الأمومة والطفولة <input type="checkbox"/> زراعية <input type="checkbox"/> طبية <input type="checkbox"/> معاقين.
عدد العاملين في المنظمة	<input type="checkbox"/> أقل من 10 موظفين <input type="checkbox"/> من 11 - 19 موظف. <input type="checkbox"/> 20 موظف فأكثر.

ج. محاور وفقرات الإستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمعايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة، يرجى التكرم بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة في المكان المناسب بعد قراءة العبارات التالية:

م.	السؤال	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
أولاً- واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.						
المعيار الأول: المشاركة						
1.	تتبنى المنظمة سياسة الباب المفتوح مع المواطنين.					
2.	يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في المنظمة.					
3.	تتعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى.					
4.	يتوفر قيادة ديناميكية قادرة على التقاف المنظمة حول رؤية مشتركة.					
5.	تنتهج المنظمة نهج الرقابة اللصيقة.					
6.	يوجد صندوق شكاوي وإقتراحات للمواطنين والموظفين.					
7.	تهتم المنظمة بدراسة الشكاوي والإقتراحات وبالرد عليها.					
8.	تستثمر المنظمة مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات وإبداعات متنوعة في تحقيق أهدافها.					

					9. تقوم المنظمة عند تحديد رؤيتها الخاصة بتنفيذ البرامج والمشاريع بأخذ وجهات نظر أصحاب المصالح في عين الاعتبار.
<b>المعيار الثاني: تطبيق الأنظمة الداخلية</b>					
					10. يطبق القانون في المنظمة على الجميع بنزاهة ودون استثناء.
					11. تمتلك المنظمة أنظمة مالية وإدارية خاصة بها تراعي حجم الأنشطة.
					12. تتناسب أنظمة المنظمة الداخلية مع رؤية المنظمة وأهدافها.
					13. تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المنظمة وفقاً للأنظمة الخاصة بها.
					14. يلتزم مجلس الإدارة بالنظام الأساسي الخاص بالمنظمة فيما يتعلق بصلاحيات أعضاؤه وآليات الانتخاب.
					15. ترتبط المكافآت والترقيات في المنظمة بنتائج تقييمها للموظفين.
					16. تنتظم الحياة الوظيفية في المنظمة على أسس سليمة.
					17. يوجد في المنظمة نظام شكاوي مكتوب ومعلن للمواطنين.
<b>المعيار الثالث: الشفافية</b>					
					18. تنشر المنظمة تقاريرها المالية والإدارية بشكل دوري وعلني، وتوضح أعمالها أمام الجهات ذات العلاقة.
					19. تتوفر للمؤسسة صفحة إلكترونية فيها كافة المعلومات وآليات اتخاذ القرارات.
					20. تتم إجراءات العمل بشكل مبسط يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين.
					21. تقوم المنظمة بتنمية القيم الدينية والأخلاقية في محاربة الفساد.
					22. يوجد دليل خاص للمستفيدين يوضح آليات الحصول على الخدمة.
					23. يتبنى المدراء نمط الانفتاح والوضوح في تعاملهم مع الآخرين.
					24. تفصح المنظمة عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.
<b>المعيار الرابع: الإستجابة</b>					
					25. تضع المنظمة كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
					26. توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين.
					27. توفر المنظمة بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها.
					28. تقدم المنظمة الخدمة للجمهور بشكل منظم.

					29. يتم التأكيد من أن البرامج والمشاريع ضمن إحتياجات المجتمع وليست مقيدة ضمن أجندة المانحين.
					30. يوجد لدى المنظمة خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.
<b>المعيار الخامس: التوافق</b>					
					31. يتم اتخاذ القرارات في المنظمة بالإجماع ومبررات اتخاذ تلك القرارات.
					32. تدعم المنظمة التفاوض لتوفيق الآراء.
					33. تعقد المنظمة اجتماعات خاصة مع ذوي المصالح قبل تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها لتقريب وجهات النظر.
					34. تؤكد المنظمة على التوافق بين العاملين رغم اختلاف مشاربهم الثقافية والمعرفية.
					35. تستثمر المنظمة حالات الإختلاف في وجهات النظر في طرح البدائل المتنوعة في صناعة القرار.
					36. يتيح تطبيق مبدأ التوافق في المنظمة ضمان تحقيق أهداف المنظمة.
<b>المعيار السادس: العدل والمساواة</b>					
					37. تؤدي المنظمة خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الحقيقية والضرورية ولا يوجد حدود تعيق الاستجابة لرغبات المواطنين.
					38. تراعي المنظمة المساواة في الجنس للمستفيدين من أنشطتها.
					39. يتضمن نظام المنظمة الخاص بالتوظيف ضرورة إتاحة فرص متساوية للجنسين في المنافسة
					40. يتم إفساح المجال للجميع من كلا الجنسين للمشاركة في صناعة القرار.
					41. يوجد عدالة ومساواة في نظام الرواتب والأجور الخاص بالمنظمة.
					42. تتوافر الموضوعية في تقديم خدمات المنظمة لكافة فئات المجتمع.
					43. تقيم المنظمة مدى تحقيقها العدالة بين الفئات المستفيدة بشكل دوري بمشاركة الجهات ذات العلاقة.
					44. تلتزم المنظمة بنظام عادل لإدارة التنوع في مختلف مستويات المنظمة.
<b>المعيار السابع: الكفاءة والفعالية</b>					
					45. تستثمر المنظمة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.
					46. تستثمر المنظمة الموارد المادية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.
					47. الخدمات المقدمة للجمهور في نطاق المنظمة تقي بالغرض.

					48. تهتم المنظمة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقمها العامل من خلال برامج تطوير خاصة.
					49. تعنى المنظمة بدراسة الموارد المتاحة لتنفيذ أنشطتها لضمان استغلال أمثل.
					50. تحقق المنظمة الأهداف الخاصة والعامة المرتبطة بتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية.
					51. يتم تقييم انجازات المنظمة بشكل دوري.
<b>المعيار الثامن: المساءلة</b>					
					52. يتوفر نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الادارية.
					53. توفر المنظمة المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها.
					54. تقوم المنظمة بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين يتم فيها الاستماع للشكاوي ومحاسبة المخالفين حسب القانون.
					55. يستطيع أي موظف الإبلاغ عن أي فرد عن أي مخالفة وفق تسلسل واضح يضمن سلامته وحمايته ويعاقب الفاعل حسب القانون.
					56. يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والأقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الأنظمة وتصحيح الأخطاء.
					57. تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها.
<b>المعيار التاسع: الرؤية الاستراتيجية</b>					
					58. تمتلك المنظمة خطة استراتيجية واضحة ومفصلة.
					59. يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة ومشاورتهم واشراكهم في تحديد الأولويات ووضع الميزانية.
					60. تمتلك المنظمة خطة تنموية مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية.
					61. توجد خطة تشغيلية واضحة للمنظمة منبثقة من الخطة الاستراتيجية.
					62. تقوم المنظمة بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.
					63. تقوم المنظمة بتعديل أهدافها واستراتيجيتها لضمان استمرارية تقديم الخدمات.
					64. تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الاستراتيجية.
					65. يتوافر لدى المنظمة منظومة من الاجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ثانياً- الصعوبات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية في تطبيق الحكم الرشيد					
					66. ضعف وعي أعضاء المنظمة بمرتكزات ومعايير الحكم الرشيد.
					67. خلل لدى الإدارة في تحديد الأولويات.
					68. خشية بعض المنظمات من التغيير بشكل عام.
					69. سيطرة شخصية الرجل الواحد على المؤسسة.
					70. محدودية المهارات والكفايات.
					71. محدودية الموارد المالية.
					72. انغلاق المنظمة وتفوقها الداخلي.
					73. القيود القانونية التي تفرضها التشريعات المتعلقة بهذه المنظمات.
					74. ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة في هذا المجال.
					75. سياسات المانحين.
					76. صعوبات ثقافية.



## ملحق رقم (3)

## تسهيل مهمة

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies  
مسار النخبة



الثلاثاء: 14 يناير، 2014  
الرقم: MPA,EX-R, 037

## تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: فادي محمد فلاح الدحدوح، برقم جامعي: 120110108 تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة)، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838  
+970 8 2844470  
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (4)  
قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المستهدفة

مسلسل	اسم الجمعية	القطاع	مسلسل	اسم الجمعية	القطاع
.1	جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	.51	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار ( بادر)	الجمعيات الإجتماعية
.2	جمعية الأنصار الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	.52	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	جمعيات المعاقين
.3	جمعية التدريب التتومي والتأهيل الأسري الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	.53	جمعية الأقصى للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية
.4	جمعية دار الكتاب والسنة	الجمعيات الثقافية	.54	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	جمعيات الأمومة والطفولة
.5	جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	الجمعيات الطبية	.55	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	جمعيات الأمومة والطفولة
.6	جمعية الصلاح الإسلامية	الجمعيات الإجتماعية	.56	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	جمعيات البيئة
.7	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	الجمعيات الثقافية	.57	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	جمعيات المعاقين
.8	جمعية المركز الطبي الفلسطيني	الجمعيات الطبية	.58	جمعية لجان الرعاية الصحية	الجمعيات الطبية
.9	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	.59	جمعية أصدقاء الطالب /غزه	الجمعيات الإجتماعية
.10	جمعية الوفاء الخيرية	جمعيات المعاقين	.60	جمعية الأصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة	جمعيات المعاقين

11.	جمعية الشابات المسلمات	جمعيات الأمومة والطفولة	61.	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	الجمعيات الزراعية
12.	جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	الجمعيات الإجتماعية	62.	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور	الجمعيات الزراعية
13.	جمعية الهلال الأحمر	الجمعيات الطبية	63.	جمعية مكة المكرمة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية
14.	جمعية مبرة الرحمة	الجمعيات الإجتماعية	64.	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب	جمعيات الشباب والرياضة
15.	جمعية الرحمة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	65.	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	جمعيات المعاقين
16.	جمعية دار الأرقم التعليمية	جمعيات التعليم	66.	جمعية الهدى التنموية	جمعيات الأمومة والطفولة
17.	جمعية سلام للإغاثة والتنمية	جمعيات المعاقين	67.	جمعية ابن باز الخيرية	الجمعيات الإجتماعية
18.	جمعية الزكاة الإسلامية- لجنة زكاة غزة	الجمعيات الإجتماعية	68.	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	جمعيات حقوق الإنسان
19.	جمعية أطفالنا للصم	جمعيات المعاقين	69.	جمعية الوفاق الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية
20.	جمعية دار القرآن الكريم والسنة الخيرية	الجمعيات الثقافية	70.	جمعية أبناء البلد الخيرية	الجمعيات الإجتماعية
21.	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	الجمعيات الثقافية	71.	جمعية المغازي للتأهيل الإجتماعي	الجمعيات الإجتماعية
22.	جمعية نور المعرفة	جمعيات التعليم	72.	جمعية واعد للأسرى والمحربين	الجمعيات الإجتماعية
23.	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	جمعيات المعاقين	73.	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	الجمعيات الزراعية
24.	جمعية النصر الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	74.	جمعية مركز شؤون المرأة	الجمعيات الإجتماعية

25.	جمعية السلام والتضامن والإغاثة	الجمعيات الإجتماعية	.75	جمعية مركز الإرشاد التربوي	جمعيات التعليم العالي
26.	جمعية النخيل الفلسطيني للتنمية والتطوير	الجمعيات الزراعية	.76	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	الجمعيات الثقافية
27.	جمعية أصدقاء المريض	الجمعيات الطبية	.77	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	جمعيات الأمومة والطفولة
28.	جمعية الوثام الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	.78	جمعية الشبان المسيحية	الجمعيات الإجتماعية
29.	جمعية وصال للتنمية الصحية والمجتمعية	الجمعيات الطبية	.79	جمعية آفاق جديدة	الجمعيات الإجتماعية
30.	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	الجمعيات الإجتماعية	.80	جمعية تطوير بيت لاهيا	الجمعيات الإجتماعية
31.	الجمعية الخيرية الإجتماعية	الجمعيات الإجتماعية	.81	جمعية خدمة الشمال	الجمعيات الطبية
32.	جمعية مجمع الصحابة الطبي	الجمعيات الطبية	.82	جمعية التوبة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية
33.	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	الجمعيات الثقافية	.83	جمعية تطوير وتنمية المجتمع	الجمعيات الإجتماعية
34.	جمعية الإعمار والإغاثة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	.84	جمعية بنیان للتدريب والتقييم والدراسات المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية
35.	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	جمعيات الأمومة والطفولة	.85	الجمعية الأهلية لحماية شجرة الزيتون	الجمعيات الزراعية
36.	جمعية الفلاح الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	.86	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية
37.	جمعية جسور المبادرات المجتمعية	الجمعيات الإجتماعية	.87	جمعية منتدى التواصل بالانصيرات	الجمعيات الإجتماعية
38.	جمعية جباليا للتأهيل	جمعيات المعاقين	.88	جمعية عايشه لحماية المرأة والطفل	جمعيات الأمومة والطفولة

39.	جمعية سواعد للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	89.	جمعية النجدة الاجتماعية	جمعيات الأمومة والطفولة
40.	جمعية بيت الخير الفلسطيني	الجمعيات الإجتماعية	90.	جمعية شرق غزة لإنماء الأسرة	الجمعيات الإجتماعية
41.	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	جمعيات البيئة	91.	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة	جمعيات البيئة
42.	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	الجمعيات الطبية	92.	جمعية حيفا لرعاية الأسرة الفلسطينية	الجمعيات الإجتماعية
43.	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	الجمعيات الإجتماعية	93.	جمعية بنك الدم المركزي	الجمعيات الطبية
44.	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	94.	جمعية التيسير للزواج والتنمية	الجمعيات الإجتماعية
45.	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	الجمعيات الإجتماعية	95.	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي	جمعيات الشباب والرياضة
46.	جمعية السلامة الخيرية	الجمعيات الإجتماعية	96.	جمعية مؤسسة البيت الصامد	جمعيات الأمومة والطفولة
47.	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	الجمعيات الثقافية	97.	جمعية بيسان الخيرية	الجمعيات الإجتماعية
48.	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	جمعيات المعاقين	98.	جمعية مركز خزاعه للزراعة المستمرة	الجمعيات الزراعية
49.	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	الجمعيات الإجتماعية	99.	جمعية المصدر للتنمية الريفية	الجمعيات الإجتماعية
50.	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار (بادر)	الجمعيات الإجتماعية	100.	جمعية بسمة للثقافة والفنون	الجمعيات الثقافية

# الخاتمة

في خاتمة هذا البحث أذكر نفسي وغيري بقوله سبحانه وتعالى: "فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا" (الكهف: 110)

**نخط أقدامنا الأخيرة بعد رحلةٍ عبرَ فصولٍ في:** "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة"، فقد كانت رحلة جاهدة للارتقاء بدرجات العقل ومعراج الافكار فما هذا الجهد مقل ولا ندعي فيه الكمال ولكن عذرنا انا بدلنا فيه قصارى جهدنا فإن اصبنا فذاك مرادنا وإن أخطئنا فلنا شرف المحاولة والتعلم، فالباب مفتوح والصدر مشروح، لمن أراد أن يُصَحِّح خطأ، أو يقدم خيراً، وأفضلهم عندي من أهدى إلي عيبي.

ولا نزيد على ما قال عماد الاصفهاني: "إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتُبُ أَحَدٌ كِتَابًا فِي يَوْمِهِ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ، لَوْ غَيْرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، وَلَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النُّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ"

ولقد ختمتُ هذا الختامَ مقالي	وعلى الإله توكلني وثنائي
إن كان توفيق فمن رب الورى	والعجزُ للشيطان والأهواء
في حينها أدعو الذي بدعائه	يمحو الخطأ ويزيد في النعماء

وصل اللهم وسلم على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

دمتم بعز بخير

الباحث

فادي محمد الدحدوح

مايو 2014