

## دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

وسيم إسماعيل الهابيل ، محمد ظلال أبوالروس

الجامعة الإسلامية - غزة

تاريخ الاستلام 13/10/2015 تاريخ القبول 10/01/2016

### ملخص:

هدف البحث إلى تعرف دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية الموجودة في محافظة الوسطى في قطاع غزة. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الأولية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية الموجودة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر والبالغ عددهم (22) منظمة ليصبح مجتمع الدراسة (220) مبحوثاً. وقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل وتم استرداد ما نسبته (70%). تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. أظهرت الدراسة جملة من النتائج، كان من أبرزها، أن العوامل المؤثرة من عناصر رأس المال البشري في تجنيد الأموال هي الإبداع والابتكار، المهارات والقدرات، والمؤهلات. وأوصت الدراسة بالحفاظ على الكفاءة البشرية المميزة في المنظمات الأهلية من خلال اعتماد هيكل رواتب مناسب وعادل للموظفين ومجهوداتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم وكفاءتهم، وضرورة أن يشتمل على نظام للحوافز والمكافآت والمزايا المتنوعة للعاملين.

### Abstract:

*The research aimed to identify the role of human capital in fundraising for Gazan community-based organizations in the middle area. The research used a descriptive analytical method, and adopted the questionnaire as a main tool for collecting primary data. The study population consisted of all the members of the Board of Directors working in fundraising in (22) community-based organizations that have ten or more employees, with a population of (220) respondents. The researchers have used a comprehensive survey and the response rate was (70%). The research used statistical packages (SPSS) to analyze and process the data statistically. The study showed that the factors of human capital elements influencing the fundraising are creativity and innovation, skills and abilities, and qualifications. The study recommended the concerned organizations to*

*keep the qualified human capital through the adoption of appropriate salary scale, a fair structure for employees and their efforts that commensurate with the nature of their work and their efficiency, and the need to include a system of incentives, rewards and benefits for employees.*

#### أولاً- مقدمة:

تتميز المؤسسات الأهلية بأهمية كبيرة في كثير من الدول وخصوصاً في دول العالم الثالث، التي يعاني معظم سكانها من ضيق الحال والفقر المدقع وحالات إنسانية جعلت منها محط أنظار من الأطراف الدولية على وجه الخصوص وأخرى من الأطراف المحلية، مما أكسب هذه المؤسسات فرصة الحصول على التمويل من المنظمات الكبيرة مثل الاتحاد الدولي ومن برامج الأمم المتحدة الإغاثية والإنمائية، وعلى رأسها المؤسسات الفلسطينية التي أخذت بالازدياد سنة بعد سنة حتى وصل عددها إلى 878 في نهاية عام 2013 في قطاع غزة، في حين بلغ حجم إيراداتها لعام 2013 ما يتجاوز (882) مليون شيكل، أما حجم الإيرادات للمنظمات الأهلية في محافظة الوسطى فقد تجاوز (100) مليون شيكل (وزارة الداخلية، 2014).

كما يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، لذلك فإن الكثير من الدول وخصوصاً المتقدمة على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية تسعى لتطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق، معتمدة أساساً على التكوين والتعليم؛ للذين يزيدان من مخزون معارف رأسمالها البشري.

ومن خلال البحث المتعمق في الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التمويل للمنظمات الأهلية، وجد الباحثان أنها توصلت إلى أهمية رأس المال البشري في جلب التمويل، وإلى ضرورة توفر الكفاءات البشرية التي تمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة، لتنمية موارد هذه المنظمات المالية وفي استمرارية عملها وبقاء أنشطتها ومشروعاتها.

#### ثانياً- مشكلة الدراسة:

خلال مقابلة أجريت بتاريخ 2014/6/30م، مع أمجد الشوا، -مدير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية-، أكد أن الكثير من المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال السنوات السبع الماضية باتت بشكل ملموس تعاني من نقص واضمحلال في التمويل، خصوصاً مع الأزمة العالمية الاقتصادية، وكرثة هاييتي، وتداعيات الربيع العربي، الأمر الذي أسفر عن تقليص كبير في البرامج التمويلية للمنظمات الأهلية، وأضاف: أن أكثر من 30% من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تعاني من عجز في موازنتها الرسمية، وهذا أثر على خدماتها وأنشطتها وعدم قدرتها على التعاطي مع الكثير من الأمور.

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

وفي سياق متصل، أكد محمد أبو زعيتر، مدير المشروعات في جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية في قطاع غزة، خلال مقابلة أجريت معه بتاريخ 2014/6/29م، أن هناك ضعفاً ملموساً وواضحاً تعاني منه منظمات المجتمع المدني في الآونة الأخيرة، وذكر أن ذلك يعزى لأسباب مختلفة تتعلق بتوجهات الممولين وأولويات التدخل والأوضاع السياسية والإقليمية والدولية وأداء المؤسسات.

ومن خلال المقابلات، تبين للباحثين أن المنظمات الأهلية في غزة تعاني من ضعف ملحوظ في التمويل يعود إلى أسباب كثيرة، منها ضعف في أجنحة التمويل، وعليه فإن المنظمات الأهلية بحاجة إلى استراتيجيات وخطط لتجنيد الأموال، وهي بذلك تحتاج إلى موارد تدعم نجاح هذه الخطط والاستراتيجيات ومن هذه الموارد المورد البشري، حيث إن رأس المال البشري يمتلك أهمية كبيرة في عمل المنظمات عامة وفي عمل المنظمات الأهلية على وجه خاص، كما أن له دور فعال في تحقيق أهدافها وأنشطتها، وفي مقدمتها توفير الأموال اللازمة، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول:

" ما دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟ "

ثالثاً- أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على واقع تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 2- التعرف إلى واقع رأس المال البشري في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 3- تحليل مكونات رأس المال البشري وأبعاده، والتعرف إلى دورها ومساهمتها في تمويل المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- 4- العمل على وضع تصور لكيفية تطوير الكادر البشري وتحسين مساهمته في أداء المنظمات الأهلية من أجل البقاء واستمرارية أنشطتها وتميزها. وتعزيز قيمة رأس المال البشري ودوره من خلال التعرف إلى أهميته ودوره في تحسين الأداء للمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

رابعاً- أهمية الدراسة:

للمجتمع الفلسطيني: تتمتع المنظمات الأهلية بأهمية كبيرة في المجتمع الفلسطيني؛ لكثرة المجالات التي تعمل فيها وتنوعها، من إغاثة وصحة وتعليم وثقافة، كما أنها تستهدف العديد من الفئات الاجتماعية المختلفة من أطفال ونساء، وبالتالي فإن بقاءها واستمرارها مهم للمجتمع الفلسطيني ويدعم تكافله الاجتماعي ويحافظ على تكوينه واتزانه الداخلي. يضاف إلى ذلك، أن هذه المنظمات الأهلية تحمل جزءاً كبيراً من العمالة الفلسطينية، وبالتالي فإن مشكلات التمويل تعتبر مؤشراً خطيراً قد يؤدي

إلى تسريح العديد منها، وهذا يزيد من تفاقم أزمة البطالة في المجتمع الفلسطيني، ويضيف عبئاً جديداً على كاهل المجتمع من الخريجين والكفاءات المهجرة.

**للمنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة:** إن هذه الدراسة تعطي فرصة لإدارة المنظمات الأهلية التي تبحث عن التميز والتنافس والحفاظ على تفوقها، من خلال النظر إلى مواردها وخصوصاً موردتها البشري، ووضع الاستراتيجيات السليمة؛ للاستفادة من إمكانيات الطاقات البشرية للوصول إلى الغايات المرغوبة. كما تساهم الدراسة في تطوير العملية التنموية والتمويلية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:** إن القيام بمثل هذه الدراسة سوف يضيف جديداً إلى عالم المعرفة ويساعد في تطوير المعرفة الإنسانية في بيئة عمل المنظمات الأهلية ورأس المال البشري وتمويل المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً في ظل شح الأديبات المتعلقة برأس المال البشري في المنظمات الأهلية. وهذا من شأنه أن يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة.

#### خامساً- متغيرات الدراسة:

استناداً إلى (Schultz, 1961)، (Malhorta, 1966)، (Stewart, 1997)، (Lothgren, 1999)، (Fitzenz, 2000)، (MaZlan, 2005)، (Ashton, 2005)، (Rauch & et al, 2005)، (نوي، 2006)، (العلي وآخرون، 2006)، يرى الباحثان أن رأس المال البشري يتكون من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق العمل. وعليه تم تحديد متغيرات الدراسة.

#### ❖ المتغير التابع : تجنيد الأموال.

#### ❖ المتغيرات المستقلة : رأس المال البشري، والذي يشمل الأبعاد التالية:

- 1- المعرفة.
- 2- القدرات والمهارات.
- 3- الخبرات.
- 4- المؤهلات العلمية.
- 5- الإبداع والابتكار.
- 6- التعاون بين العاملين والعمل في فريق.

#### سادساً- فرضيات الدراسة:

في ضوء ما سبق ، لقد تم صياغة الفرضيات لكي تتلاءم ومتغيرات الدراسة وذلك كالتالي :

#### فرضية أولى (الرئيسية):

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال البشري  
في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة وتجنيد الأموال.  
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر المعرفة  
للكادر البشري وتجنيد الأموال.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر القدرات  
والمهارات للكادر البشري وتجنيد الأموال.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر الخبرات  
للكادر البشري وتجنيد الأموال.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر الإبداع  
والابتكار للكادر البشري وتجنيد الأموال.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توفر المؤهلات  
العملية للكادر البشري المناسبة وتجنيد الأموال.
- 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاون بين  
العاملين والعمل ضمن فرق وتجنيد الأموال.

#### فرضية ثانية:

يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في  
تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

#### سابعاً- مصطلحات الدراسة:

رأس المال البشري: بالرجوع إلى (Schultz, 1961 : 187)، (Malhorta, 2003: 86)، " (العلي وآخرون، 2006: 334)، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003: 90)، (المفرجي وصالح، 2003: 9)، يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه مزيج من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها أو يكتسبها الأفراد وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في إنجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي.

مكونات رأس المال البشري: يرى Lothgren (1999: 215) أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار، والمقدرة (الكفاءة التخصصية)، والمقدرة الاجتماعية. وقد حدد Bontis (1998) أبعاد رأس المال البشري في المعرفة والمهارات والقدرات والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملون عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي (MaZlan،

72 (2005). وعليه، فإن رأس المال البشري يتكون من جملة من المكونات الأساسية، من أهمها، المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات والإبداع والابتكار والعمل ضمن فريق. رأس المال البشري في فلسطين: تظهر إحصائيات مركز الإحصاء المركزي الفلسطيني بأن المجتمع الفلسطيني مجتمعٌ فتي، حيث قدرت نسبة الأفراد لعام 2014 في الفئة العمرية من (0-14) ب 39.7، ويقارب هذه النسبة الشباب الذين هم عماد الأمة ونهضتها وتميزها، حيث قدرت نسبة الشباب لعام 2014 للفئة العمرية ب 30% من مجمل تعداد السكان، كما تظهر الإحصائيات أن معدل المواليد الخام (32.3%) وهي نسبة جيدة تفيد بوجود زيادة مطردة في التعداد السكان، في توفر المورد البشري، وحيث إن نهضة الأمم تقوم بشعوبها، وهذا يضع على كاهل الدولة أن تستفيد من طاقات الأفراد في المجتمع واستغلالها بالشكل الأمثل بحيث تحقق نهضة قوية متقدمة، وإلا فإن هذه الزيادة ستكون بمثابة ثقل كبير على كتفيها مما قد يؤدي إلى تراجعها وتخلفها وزيادة في أعداد الفقر والبطالة (www.pcbs.gov.ps).

**تجنيد الأموال:** استناداً إلى (بدوي، 2004: 265)، (صالح، 2012: 10)، (Mutz, 2000: 11)، (حردان، وآخرون، 2012: 39)، (نيازي، 2005)، (أفندي، 2007)، يعرف الباحثان تجنيد الأموال بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة المتكاملة لتوفير الأموال اللازمة من مصادرها الممكنة الخارجية والمحلية والذاتية؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة الأهلية وغاياتها في مجالاتها المختلفة. وتتنوع مصادر تمويل المنظمات الأهلية ومن أهمها، أفراد المجتمع والشركات والمؤسسات التجارية، والمنظمات الدولية، والحكومات، والمنظمة الأهلية ذاتها، من خلال مشروعات مدرة للدخل تستثمر بها المنظمة للمحافظة على استمرار أنشطتها وتقليل خطر توقفها. وتجدر الإشارة إلى أن الأموال ترد إلى المنظمات الأهلية في صور متعددة، مثل: الإعانات الحكومية، والمنح الخارجية، الزكوات، والصدقات، واستثمار المبالغ الوقفية والفائضة، وإبرادات المشروعات التي تقوم بها المنظمة ذاتها (الحيدري، 2004: 15).

**المنظمات الأهلية:** استناداً إلى ما ذكره (سمك، عابدين، 2002: 48)، (محسن، 2008: 76)، (نباين، 2008: 52)، يعرف الباحثان المنظمات الأهلية على أنها شخصية اعتبارية مستقلة عن القطاعات الأخرى في الدولة، لها شكل مؤسسي موحد محدد، لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، وتتمثل أهدافها في مجملها في خدمة المجتمع وتحقيق تكافله واستقراره وبهذا تنتوع الأهداف التي تنتهجها هذه المؤسسات من اجتماعية وإنسانية وأخرى تهتم بالطفل والمرأة وغيرها، ولا تهدف أيضاً إلى تحقيق منافع سياسية أو شخصية لأعضائها، وتنظم الحكومة عملها بحيث تضمن مسارها الصحيح. وبذلك فهي تخضع للقانون المنظم لها في الدولة.

#### ثامناً- الدراسات السابقة:

##### الدراسات العربية:

1- (المقادمة، 2013): " دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وإبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية. واستخدمت الدراسة منهجية التحليل الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد استخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية والذي بلغ عددهم (172). وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (77.3%)، و توصلت إلى أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين الكفاءات البشرية والمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكية وبين الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في البحث عن الكفاءات بدل الأفراد والعمل على تحفيز الموظفين.

2- (الجرجاي، 2012): " أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية علي تجنيد الأموال " .

هدفت الدراسة إلى تقييم قدرة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على تجنيد الأموال، وإلى التعرف إلى نظم وآليات تجنيد الأموال فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 49 منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متنوعة واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدره على كتابة مقترحات المشروعات، وأن طاقم وحدة التجنيد يمتلك المؤهلات المهنية اللازمة ويعمل بالإرشادات والتوجيهات الموضوعية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على استقطاب أكبر عدد كافٍ من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال،

3- (الديراوي، 2012): " دور السمات الشخصية لدي مدراء المشروعات في نجاح مشروعات المنظمات الأهلية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى تعرف السمات الشخصية لمديري المشروعات وأثرها على نجاح المشروعات والتعرف إلى مدى اهتمام المنظمات الأهلية بمفهوم السمات الشخصية لمديري

المشروعات واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع الدراسة أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010، واستهدفت الدراسة كلاً من رئيس مجلس الإدارة و عضو مجلس إدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة تم توزيعها على 3 أشخاص من كل منظمة أهلية. خلصت الدراسة إلى أن هناك دوراً رئيساً للسمات الشخصية لمدراء المشروعات في نجاح مشروعات المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، تتمثل بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشروعات على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل. ومن أهم توصيات الدراسة أنه يجب على مؤسسات المجتمع المدني تبني استراتيجيات تدعم الارتقاء بمستوى الذكاء، ومستوى القيادة لدى مديري المشروعات.

4- (أبو دقة، 2009): " مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها

للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة؛ لضمان نجاح عملية جلب الأموال، وإلى تحديد النظام المحاسبي الموحد المناسب لتلك المؤسسات الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 80 جمعية من الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وأظهرت نتائج الدراسة أن لدى المنظمات غير الأهلية وعياً كبيراً بأهمية قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها و مدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال. أوصت الدراسة بضرورة حث إدارة الجمعيات على أهمية العمل على قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها، الذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال.

5- (الحيدري، 2004) : " العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات

الخيرية العالمية - دراسة ميدانية على مدينة الرياض ."

هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية العالمية الموجودة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي؛ لأنه يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا وموظفي جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي الموجودة في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (90) شخصاً. وقد بلغ عدد المنظمات الخيرية التي يعمل فيها مفردات الدراسة عشر منظمات، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اتباع أسلوب الحصر الشامل. وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة في الدراسة. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
من أهمها، تحديد خمسة عوامل مؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات الخيرية ذات النشاط العالمي والموجودة في مدينة الرياض، وقد استخدم الباحث لتحديد العوامل أسلوب التحليل العالمي (Factor Analysis)، و كانت على النحو التالي: أولاً: التخطيط لجمع التبرعات، ثانياً: السمعة الحسنة للمنظمة، ثالثاً: الاعتناء بالعاملين في جمع التبرعات، رابعاً: مشاركة المتطوعين بطرق مهنية في عملية جمع التبرعات، وأخيراً، استخدام الإنترنت في عملية جمع التبرعات. وأوصت الدراسة بضرورة التفات المنظمات الخيرية العالمية إلى أهمية التدريب في صقل مهارات العاملين فيها والرفع من كفاءاتهم.

#### الدراسات الأجنبية:

1- (ALI, 2012): " العوامل المؤثرة في التمويل المستدام للمنظمات غير الحكومية في

كينيا - دراسة حالة من بيت أخوات الأمومة (SIMAHO) في غاريسا "

هدف الباحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في التمويل المستدام للمنظمات غير الحكومية في كينيا مع دراسة حالة بيت أخوات الأمومة في غاريسا. تم تكييف الدراسة على تصميم البحوث الاستكشافية، ولقد شمل مجتمع الدراسة فريق إدارة بيت أخوات الأمومة (SIMAHO) وتم تحديد (67) بناءً على تقنية طبقية مناسبة للعينات العشوائية. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، و تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والاستنتاجي. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات المانحين تسهم أكثر من غيرها في استدامة التمويل للمنظمات غير الحكومية، تليها الإدارة المالية الاستراتيجية، ثم تنوع مصادر الدخل في حين تساهم مشروعات الدخل القائمة من خلال المنظمات على الأقل في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية. وأوصى الباحث بأنه ينبغي استقطاب موظفين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ الخطط والتحليل المالي وتوظيفهم.

2- (Franková, 2012): " تسويق المنظمات غير ربحية - التواصل الفعال ، دراسة

حالة المنظمات غير الربحية في سلوفاكيا ."

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف سمات التسويق غير الربحي، ومناقشة الاتصالات الخارجية الممثلة في ثلاث دراسات، أولاً: حالة الحملة، وثانياً: تحليل طبيعة الرسائل للحملات المحددة لجمع التبرعات، ثالثاً: التواصل في السوق السلوفاكية. وقد اعتمدت الدراسة المنهجية البحثية النوعية على حد سواء تحليلية ومقارنة، مع وجود تصميم من دراسات الحالة تستخدم لمعالجة صياغة المشكلة. وركزت على دراسة حالة الاتصالات التسويقية الخارجية في بيئة المنظمات غير ربحية السلوفاكية. وأظهرت الدراسة أن الفهم العميق لمواصفات السوق المستهدفة يساعد في بناء الرسالة الموجهة

للجمهور، وبالتالي يحقق التواصل الفعال، وأن وضوح الرؤية والرسالة والأهداف لدى المنظمات غير الحكومية لها أثر في عملية الاتصالات.

3- (GYAMFI ، 2010): " التمويل المحلي للمنظمات غير الحكومية في غانا: القضايا

#### والتحديات "

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد كيفية تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية عملياتها. وعليه فإنها تهدف إلى دراسة مصادر الأموال لتمويل عمليات المنظمات غير الحكومية المحلية، وإلى تقييم فعالية استخدام أساليب من قبل هذه المنظمات لحشد الأموال. واعتمدت الدراسة أسلوب البحث المسحي لدراسة تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية والقضايا والتحديات التي تواجههم مع مجموعة من العينات العشوائية بلغت (76). وكشفت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية المحلية تحصل على التمويل في الغالب من المنظمات غير الحكومية الدولية والحكومات من خلال السفارات والوكالات التابعة لها. وأوصت الدراسة بأنه من المستحسن للمنظمات غير الحكومية المحلية تنويع قواعد تمويلها، بالهيئات و الشركات المحلية والمحسنين لدعم التمويل.

4- (Jablonski، 2006): " استراتيجيات تجنيد التمويل "

هدفت الدراسة إلى تحديد ثلاثة محددات للكفاءة داخل المؤسسات وهي: حجم المؤسسة، ومنح الحكومة، ومعدل نسبة تجنيد الأموال. واقتبست هذه الدراسة من الأسلوب النموذجي الذي تم تطويره بواسطة (بايتر ووكولين 1995). وأظهرت بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها التي تحتوي على منظمات ومؤسسات في (26) صناعة مختلفة في القطاعات غير الربحية، أكبر هذه القطاعات تشمل: الفن، والتعليم، والصحة، والخدمات الإنسانية، والمنظمات صانعة المنح. وتوصلت الدراسة إلى توفير دليل يستخدم في قراءة أحداث المستقبل المتعلقة بتجنيد الأموال وصناعاتها، وإلى ضرورة بناء استراتيجيات تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات؛ ليستمرروا في مهمتهم بتجنيد الأموال للمنظمات غير الربحية على مستوى الولايات المتحدة. وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين القطاعات العامة والخاصة في مجال دعم تلك القطاعات وتلبية احتياجاتها.

5- تجنيد الأموال في القطاع غير الربحي : نظرة تحليلية على تصورات الجهات المانحة

لمدى استخدام تبرعاتهم لانتزاع المزيد من التبرعات (Beiser، 2005):

هدفت الدراسة إلى تحديد الآلية التي تهتم بكيفية إنفاق المؤسسات الخيرية لأموال التبرعات المخصصة لتجنيد الأموال. واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة رئيسة في الدراسة لجمع البيانات الأولية. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يعيشون في منطقة شيكاغو في حين تم استخدام العينة الصدفية. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن هناك التزاماً أخلاقياً من بعض الأشخاص نحو التبرع للمنظمات الأهلية، ولكنهم يتعاملون بحرص شديد مع كل فئة قبل

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
 اتخاذ القرار. وهناك آخرون حاولوا أن يبرهنوا أن المؤسسات الخيرية احتاجت إلى نوع معين من  
 المساعدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحجم في التبرع، وتم بالفعل تشجيعهم لسجلوا ملحوظات حول  
 أين وكيف وجدوا التبرعات. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف أموال الأفراد المانحين وفق الأصول  
 من حيث : الحالة، والمهنية، والعرق، وقدرة المنظمة على إدارة موجوداتها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض للدراسات السابقة سواء كانت المحلية والعربية أو الأجنبية ، فإننا نجد أنها  
 تتفق مع هذه الدراسة أحياناً، وتختلف أحياناً أخرى، ومقارنة مع الدراسات السابقة، توصل الباحثان  
 إلى:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو  
 المنهج الوصفي التحليلي.
- ومن حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث  
 الأداة المستخدمة وهي الاستبانة.
- ومن حيث مجتمع الدراسة، فقد تميزت الدراسة الحالية بمجتمع دراسة مختلف عن  
 الدراسات السابقة، كما تم ذكره سابقاً على صعيد الدراسات السابقة، وكما سيتم استعراضه  
 لاحقاً للدراسة الحالية.
- أما من ناحية العينة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة؛ حيث  
 استخدمت أسلوب الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، حيث اتفقت مع (المقادمة،  
 2013)، و(الجرجوي، 2013)، و(الحيدري، 2004)، في حين اختلفت مع دراسة (أبي  
 دقة، 2009)، (Gyamfi, 2010)، التي استخدمت أسلوب العينة العشوائية، وتختلف مع  
 دراسة (ALI, 2012)، التي استخدمت العينة الطبقية العشوائية. كما تختلف مع دراسة  
 (Beiser, 2005) التي استخدمت العينة الصدفية.

ويوضح جدول رقم (1) أدناه، ربط بين محاور الدراسة (متغيرات الدراسة، مع محاور الدراسات  
 السابقة، ومن الجدير ذكره أن محاور الدراسة تم تحديدها بناءً على طبيعة الدراسة ومشكلاتها  
 والأدبيات المتصلة بموضوع الدراسة).

جدول رقم (1): ربط متغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	متغيرات الدراسة
(المقادمة، 2013)، (الحيدري، 2004).	المحور الأول المعرفة
(المقادمة، 2013)، (الحيدري، 2004).	المحور الثاني المهارات والقدرات
(الحيدري، 2004).	المحور الثالث

	الخبرات
(الجرجاوي، 2012)، (الحيدري، 2004).	المحور الرابع المؤهلات
	المحور الخامس الإبداع والابتكار
	المحور السادس التعاون بين العاملين والعمل في فرق
(الجرجاوي، 2012)، (أبو دقة، 2009)، (الحيدري، 2004)، (Frankova, 2012)، (ALI, 2012)، (Gymfi, 2010)، (Jablonski, 2006)، (Beiser, 2005).	المحور السابع تجنيد الأموال

المصدر: جرد بواسطة الباحثين من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وربطها بمحاور الدراسة فقد استفاد الباحثان من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة حيث كان لها الأثر الكبير في تسهيل إعداد وإخراج هذه الدراسة بما يتفق ويتوافق مع النظرية والمنطق ومنهجية البحث العلمي. وأهم ما يميز هذه الدراسة ، بحسب علم الباحثين، هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية، وبالتالي تعد هذه الدراسة من الدراسات الأوائل التي تناولت وناقشت دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

#### تاسعاً- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### 1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة- موضوع الدراسة-، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. واستخدم الباحثان المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والمصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وعليه فقد لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات المهيكلة، تم استخدامها لتحديد مشكلة الدراسة فقط.

##### 2- مجتمع الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين العاملين في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية الموجودة في محافظة الوسطى في قطاع غزة، ولديها عشرة عاملين فأكثر والبالغ عددهم (22) منظمة بواقع 10 مبحوثين في كل جمعية، ليصبح مجتمع الدراسة (220) مبحوثاً.

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
 واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحثان بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 استبانة  
 لاختبار الصدق والثبات للاستبانة. وبعد التأكد من صدق الاستبانة وسلامتها للاختبار تم توزيع  
 220 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 152 استبانة بنسبة 69%.  
**3- أداة الدراسة:**

تم إعداد استبانة حول " دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية  
 العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى "  
**4- صدق الاستبانة:**

**أولاً: صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من (10) متخصصين في إدارة  
 الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وفي جامعة الأزهر، وقد استجاب الباحثان  
 لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت  
 الاستبانة في صورتها النهائية.  
**ثانياً- صدق المقياس:**

#### ❖ الاتساق الداخلي Internal Validity

قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط  
 بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### ❖ الصدق البنائي Structure Validity

يظهر الجدول أدناه، أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً  
 عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.  
**جدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة**

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المعرفة.	.758	*0.000
المهارات والقدرات.	.826	*0.000
المؤهلات.	.852	*0.000
الخبرات.	.912	*0.000
الإبداع والابتكار.	.924	*0.000
التعاون بين العاملين والعمل في فرق.	.875	*0.000
رأس المال البشري.	.996	*0.000
تجنيد الأموال.	.865	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

5- ثبات الاستبانة:

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** :

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وأظهرت النتائج -كما هو موضح في الجدول أدناه-، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.962،0.713)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.981،0.844)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.984) وهذا يعني أن الصدق الذاتي مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.844	0.713	10	المعرفة.
0.892	0.796	10	المهارات والقدرات.
0.910	0.827	9	المؤهلات.
0.951	0.904	10	الخبرات.
0.933	0.871	10	الإبداع والابتكار.
0.932	0.869	10	التعاون بين العاملين والعمل في فرق.
0.981	0.962	59	رأس المال البشري.
0.924	0.853	10	تجنيد الأموال.
<b>0.984</b>	<b>0.967</b>	<b>69</b>	جميع المجالات معا

\*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكد من صدق استبانة الدراسة وثباتها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لبيانات الشخصية:

جدول (4): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لبيانات الشخصية

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
النسبة المئوية %	العدد	الجنس
67.8	103	ذكر
32.2	49	أنثى

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
النسبة المئوية %	العدد	العمر
1.3	2	أقل من 20 سنة
42.1	64	20 إلى أقل من 30 سنة
30.3	46	من 30 إلى أقل من 40 سنة
26.3	40	40 سنة فأكثر
توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
17.8	27	دبلوم فأقل
61.8	94	بكالوريوس
16.4	25	ماجستير
3.9	6	دكتوراه
توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة		
النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
23.7	36	أقل من 3 سنوات
21.1	32	3- أقل من 5 سنوات
17.8	27	5- أقل من 8 سنوات
37.5	57	8 سنوات فأكثر
توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي		
النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
62.5	95	عضو مجلس إدارة
7.2	11	مدير
8.6	13	رئيس قسم
21.7	33	موظف في تجنيد الأموال
100.0	152	المجموع

يتضح من جدول (4) أعلاه، وجود نسبة عالية من الذكور العاملة في المؤسسات الأهلية ويعزو الباحثان ذلك إلى البعد الثقافي والاجتماعي المهيمن من حيث عمل الذكور، حيث ما زال المجتمع الفلسطيني بطبيعته يمانع عمل المرأة في العديد من المجالات ومنها عمل المرأة في المنظمات الأهلية. كما يوضح الجدول، أن النسبة الأكثر من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (20 إلى 30) سنة ثم من (30 إلى 40)، في حين أن النسبة القليلة هي في الفئة العمرية التي أقل من

20. وأن أغلب عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طبيعة عينة الدراسة تحتاج أن يكون للفرد المعرفة والمهارة والقدرة والمؤهلات العلمية المناسبة لتتلاءم مع طبيعة العمل الأهلي، وهذا غالباً ما يكفيه درجة البكالوريوس، وأظهرت النتائج أن هناك نسبة قليلة من حملة الماجستير والدكتوراه، وأغلب هذه الفئة هم من أعضاء مجلس الإدارة. كما يتضح من الجدول وجود نسبة عالية من عينة الدراسة ممن يملكون خبرة عالية من 8 سنوات فأكثر، ويعزو الباحثان ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة وهو تجنيد الأموال، والذي يحتاج إلى خبرة عالية في كتابة مقترحات التمويل واستقطاب الممولين والإشراف والمتابعة. في حين يظهر أن نسبة كبيرة لأعضاء مجلس الإدارة ويتفق مع عينة الدراسة المستهدفة حيث إن معظمها من أعضاء مجلس الإدارة، لذلك من الطبيعي أن يكون معظم المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة.

#### 7- تحليل فقرات الاستبانة.

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أو لا.  
الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي (6) وهي تقابل الموافقة المتوسطة.  
الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (6) .  
تحليل جميع فقرات رأس المال البشري .

جدول (5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات رأس المال البشري

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
المعرفة.	8.01	80.11	34.06	*0.000	4
المهارات والقدرات.	8.09	80.94	35.12	*0.000	2
المؤهلات.	8.10	81.00	32.36	*0.000	1
الخبرات.	8.06	80.56	31.43	*0.000	3
الإبداع والابتكار.	7.98	79.79	27.79	*0.000	6
التعاون بين العاملين والعمل في فرق.	8.01	80.11	28.84	*0.000	4
رأس المال البشري	8.04	80.41	36.42	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات رأس المال البشري يساوي (8.04) (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (80.41%)، قيمة الاختبار (36.426)

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات رأس المال البشري بشكل عام. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن موضوع رأس المال البشري أصبح في الآونة الأخيرة يحمل أهمية خاصة وكبيرة، في ظل التنافس الشديد بين منظمات الأعمال، وفي ظل عصر العولمة، والتقدم التكنولوجي والعلمي في كافة المجالات ، والذي أدى بمنظمات الأعمال إلى النظر لقدراتها الجوهرية والتنافسية التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في عملها وتنفيذ خططها وأنشطتها، وبذلك فإن الاعتماد على المورد المالي أصبح لا يكفي من أجل التنافس والاستمرار، بل أصبح المورد البشري أو رأس المال البشري من أهم ما يدعم القدرات والمميزات التنافسية لمنظمات الأعمال عامة ولمنظمات العمل الأهلي خاصة.

#### ■ تحليل فقرات مجال المعرفة.

جدول (6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-1	يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	8.30	82.96	25.67	0.000*	1	
2-2	يتوفر لدى إدارة المنظمات الأهلية رؤية واضحة نحو استراتيجيات إدارة المعرفة لديها ومدخلها.	7.91	79.14	20.02	0.000*	7	
3-3	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل (تقدير المعرفة، بناء المعرفة، التشارك بالمعرفة) نموذجاً للعاملين.	7.85	78.49	18.73	0.000*	9	
4-4	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد.	8.08	80.79	20.90	0.000*	3	
5-5	تساهم المعارف التي يمتلكها الموظفون وخصوصاً موظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية.	8.15	81.51	22.85	0.000*	2	
6-6	تقوم المنظمات الأهلية بتطوير معارف الموظفين في تجنيد الأموال من خلال التدريب.	7.91	79.08	19.91	0.000*	8	
7-7	تستفيد المنظمات الأهلية من معارف موظفيها في تجنيد الأموال في تطوير آلية عملها في تجنيد	8.08	80.79	21.48	0.000*	3	

وسيم إسماعيل الهابيل، محمد طلال أبوالروس

					الأموال من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
10	*0.000	17.50	78.42	7.84	8- تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.
5	*0.000	22.52	80.26	8.03	9- يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على البحث على المعارف المطلوبة في مجالهم و اكتسابها.
6	*0.000	20.68	79.67	7.97	10- يحرص العاملون في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية على استثمار معارفهم من خلال تنفيذ العمل بجودة عالية.
	*0.000	34.06	80.11	8.01	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يظهر جدول (6) بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي (8.01)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.11%)، قيمة الاختبار (34.06)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "المعرفة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يعود وجود الموافقة العالية إلى فقرات المعرفة، إلى الأهمية الكبيرة التي تحملها المعرفة لدى الموظفين بشكل عام وموظفي تجنيد الأموال بشكل خاص، حيث إن توفر المعارف اللازمة لأداء مهام الأعمال المنوطة بالموظفين هي الأرضية الأساسية والمهمة التي يقوم عليها تنفيذ الأعمال والأنشطة، وتوافر تلك المعارف تزيد من قدرة الموظفين وتحسن كفاءتهم في القيام بأعمالهم على الشكل المطلوب.

■ تحليل فقرات مجال المهارات والقدرات.

جدول (7): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المهارات والقدرات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-	تركز الإدارة العليا في المنظمات الأهلية على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة في عملية تجنيد الأموال.	7.86	78.62	17.63	*0.000	10	

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

5	*0.000	19.58	80.46	8.05	يمتلك موظفو تجنيد الأموال مهارات الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على سرعة التشبيك مع الآخرين.	-2
7	*0.000	19.54	79.41	7.94	تحرص المنظمات الأهلية على تأكيد مدى توفر المهارات والقدرات اللازمة في تجنيد الأموال خلال عملية التوظيف.	-3
2	*0.000	23.53	84.21	8.42	تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.	-4
3	*0.000	23.94	83.16	8.32	يحرص موظفو تجنيد الأموال على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها.	-5
1	*0.000	26.12	84.34	8.43	يحرص موظف تجنيد الأموال على اكتساب مهارات التفاوض.	-6
8	*0.000	18.01	79.21	7.92	يمتلك موظفو تجنيد الأموال القدرة على اتخاذ القرارات بما يتناسب مع مصلحة المنظمة الأهلية.	-7
4	*0.000	21.55	81.18	8.12	يتوفر لدى موظفي تجنيد الأموال مهارات فنية كالكثاب مهارة اللغة، واستخدام الحاسوب والتكنولوجيا للقيام بمهامهم.	-8
9	*0.000	19.20	78.68	7.87	تقوم إدارة المنظمات الأهلية باستثمار المهارات والقدرات المتوفرة لدى موظفي تجنيد الأموال.	-9
6	*0.000	20.83	80.20	8.02	تهتم إدارة المنظمات الأهلية بتطوير قدرات ومهارات موظفي تجنيد الأموال من خلال برامج فعالة ووفقاً لمتطلبات العمل والخطط المستقبلية.	-10
	*0.000	35.12	80.94	8.09	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

بالنظر إلى جدول (7) يمكن القول بشكل عام: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.09)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.94%)، قيمة الاختبار (35.12)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " المهارات والقدرات " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن هذه النتائج تؤيد وتؤكد ما جاءت به الأدبيات السابقة من ضرورة أن يمتلك الموظفون المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بجودة وكفاءة عالية، والوصول إلى احترافية مهنية عالية.

■ تحليل فقرات مجال المؤهلات.

جدول (8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المؤهلات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-	يتوفر لدى المنظمات الأهلية عدد كاف من الموظفين المؤهلين علمياً ومهنياً لتأدية المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	8.14	81.38	81.38	19.15	*0.000	3
2-	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب وتوظيف من يمتلكون شهادات علمية ومهنية في مجالهم خلال عملية التوظيف.	8.08	80.79	80.79	18.99	*0.000	5
3-	تساهم المؤهلات العلمية لموظفي تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية للمنظمة وجذب الممولين وتكوين شبكة من العلاقات.	8.14	81.45	81.45	20.68	*0.000	2
4-	هنالك توافق بين المؤهلات العلمية لدى الموظفين وطبيعة المهام الوظيفية الموكلة إليهم.	7.99	79.93	79.93	18.62	*0.000	8
5-	يحقق الموظفون المؤهلين عملياً ومهنياً أداء وكفاءة أفضل من غيرهم في أداء مهامهم.	8.52	85.20	85.20	29.28	*0.000	1
6-	تعطي المؤهلات العلمية مؤشراً مهماً على مدى كفاءة الأداء لهم خلال العملية الإدارية.	8.03	80.33	80.33	21.38	*0.000	6
7-	تتيح إدارة المنظمات الأهلية فرصة لموظفيها في الحصول على مؤهلات علمية ومهنية متقدمة.	7.84	78.36	78.36	18.80	*0.000	9
8-	يحرص موظفو المنظمات الأهلية على التطور الوظيفي من خلال الحصول على شهادات علمية ومهنية متقدمة.	8.02	80.20	80.20	18.73	*0.000	7
9-	تدعم المؤهلات العلمية لدى الموظفين المركز التنافسي للمنظمات الأهلية وتدعم تقدمها وتطورها.	8.13	81.25	81.25	20.50	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	8.10	81.00	81.00	32.36	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
بالنظر إلى جدول (8) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي (8.10)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (81.00%)، قيمة الاختبار (32.36)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "المؤهلات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ووجود هذه الموافقة تدل على أن المنظمات الأهلية لديها موظفون يحملون مؤهلات علمية ومهنية، وهذا ما أكدته نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية وذلك في جزئية المؤهلات العلمية، بحيث أظهرت أن معظمهم من حملة البكالوريوس، وأن هناك من يحملون شهادات عليا، ماجستير ودكتوراه، وهذا يدل على اهتمام إدارة المنظمات الأهلية في توفير المؤهلات لدى موظفيها ولدى إدارتها.

#### ■ تحليل فقرات مجال الخبرات.

جدول (9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الخبرات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-1	يملك موظفو تجنيد الأموال خبرة عالية في مجالهم، وكذلك الموظفون بشكل عام.	8.27	82.70	82.70	24.44	*0.000	1
2-2	يؤدي موظفو تجنيد الأموال مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل مستمر.	8.23	82.30	82.30	21.00	*0.000	2
3-3	تمتلك الشركة عدداً كافياً من موظفي تجنيد الأموال الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	7.78	77.83	77.83	17.16	*0.000	10
4-4	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على توفر الخبرات العملية اللازمة خلال عملية التوظيف.	7.93	79.28	79.28	21.52	*0.000	9
5-5	تساهم الخبرات العملية لدى موظفي تجنيد الأموال في جذب الممولين واستقطاب أموال المانحين.	8.13	81.32	81.32	21.32	*0.000	4
6-6	تولي المنظمات الأهلية أهمية كبيرة للموظفين أصحاب الخبرة في تجنيد الأموال.	8.01	80.07	80.07	18.75	*0.000	7

وسيم إسماعيل الهابيل، محمد طلال أبوالروس

5	*0.000	21.25	80.72	8.07	7- تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استثمار الخبرات لدى موظفي تجنيد الأموال.
3	*0.000	20.51	81.52	8.15	8- تسهم الخبرات العملية والعلمية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
8	*0.000	18.98	79.47	7.95	9- هناك توافق بين خبرات الموظفين في تجنيد الأموال وطبيعة مهام تجنيد الأموال.
6	*0.000	20.32	80.46	8.05	10- تحرص المنظمات الأهلية على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل في تجنيد الأموال.
	*0.000	31.43	80.56	8.06	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

بالنظر إلى جدول (9) يمكن القول بشكل عام: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.06)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.56%)، قيمة الاختبار (31.43) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الخبرات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  $\leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. إن الموافقة العالية على فقرات الخبرات، تتسق وتتفق مع طبيعة وأهمية موضوع الدراسة وهو تجنيد الأموال، وإن عملية تجنيد الأموال واستراتيجياتها ومتطلباتها من أجل إنجاحها، تتطلب خبرة جيدة كافية ممن يقومون على تنفيذها.

■ تحليل فقرات مجال الإبداع والابتكار.

جدول (10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإبداع والابتكار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمتلك الموظفون في المنظمات الأهلية القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	7.80	78.03	16.26	*0.000	9
2.	يمتلك موظفو المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	7.93	79.34	19.10	*0.000	7
3.	يتمتع الموظفون في المنظمات الأهلية بالأفكار الجديدة التي	8.04	80.39	23.44	*0.000	5

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

					تسهّم في تطوير أداء العمل وكفّاعته.
10	*0.000	11.34	74.34	7.43	4. تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
1	*0.000	24.01	83.68	8.37	5. تعمل إدارة المنظمات الأهلية على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال.
8	*0.000	16.92	78.22	7.82	6. تتيح إدارة المنظمات الأهلية الفرصة لموظفيها لطرح آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات وإبدائها.
3	*0.000	19.95	81.12	8.11	7. تساهم القدرات الإبداعية لدى موظفي المنظمات الأهلية وخصوصاً العاملين في تجنيد الأموال في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين.
4	*0.000	18.41	80.66	8.07	8. تساعد الأفكار الابتكارية لدى موظفي المنظمات الأهلية في بناء شبكة علاقات محلية ودولية للمنظمة.
6	*0.000	19.76	80.33	8.03	9. تحرص إدارة المنظمات الأهلية على استقطاب موظفين يتمتعون بحس من الإبداع والابتكار في الاعمال الوظيفية الموكلة لهم.
2	*0.000	20.69	81.78	8.18	10. تتمتع المنظمات الأهلية بفرصة قوية للبقاء والاستمرار في تنفيذ أهدافها في ظل وجود كفاءة بشرية وخصوصاً في مجال تجنيد الأموال.
	*0.000	27.79	79.79	7.98	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

بالنظر إلى جدول (10) يمكن القول بشكل عام أن المتوسط الحسابي يساوي (7.98)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79.79%)، قيمة الاختبار (27.79) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " الإبداع والابتكار " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عملية تجنيد الأموال تعتمد في الأساس على كتابة مقترحات التمويل وتسويقها، فإن القدرات الإبداعية والأفكار الابتكارية التي تدعم هذه المقترحات يحسن من فرص نجاحها بالتأكيد، بل ويمكنها أيضاً من التقدم والتميز بين المنظمات الأخرى.

▪ تحليل فقرات مجال التعاون بين العاملين والعمل في فرق.

جدول (11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1-	تشجع المنظمات الأهلية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	8.16	81.58	20.34	*0.000	2
2-	تعمل المنظمات الأهلية على توفير المناخ المناسب لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.	7.98	79.80	19.57	*0.000	6
3-	تحصل إدارة المنظمات الأهلية على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.	7.98	79.80	16.54	*0.000	6
4-	توجد مشاركة جماعية لدى موظفي المنظمات الأهلية في حل المشكلات اليومية.	7.86	78.55	17.54	*0.000	9
5-	تتيح العلاقات التعاونية بين الموظفين الفرصة لتبادل الخبرات بينهم.	8.06	80.59	21.40	*0.000	4
6-	تساهم فرق العمل في المنظمات الأهلية في خلق أفكار ابداعية وابتكارية تصب في مصلحة تلك المنظمات.	8.26	82.57	21.24	*0.000	1
7-	يساهم العمل بروح الفرق في استيضاح الأمور الغامضة.	7.93	79.34	17.23	*0.000	8
8-	تحرص إدارة المنظمات الأهلية على تطوير آليات وأساليب للعمل في فرق بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.	7.75	77.50	17.85	*0.000	10
9-	تتطلب طبيعة العمل في المنظمات الأهلية، العمل ضمن فريق وتكوين علاقات تعاونية.	8.11	81.05	20.57	*0.000	3
10-	تعتمد آلية العمل في تجنيد الأموال على فريق من الموظفين ويسود بينهم روح التعاون والتفاهم والمشاركة.	8.03	80.26	18.35	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	8.01	80.11	28.84	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

بالنظر إلى جدول (11) يمكن القول بشكل عام: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.01)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.11%)، قيمة الاختبار (28.84) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال " التعاون بين العاملين والعمل في فرق " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة على فقرات هذا المجال. وهذه الموافقة العالية تتفق مع الأدبيات والدراسات السابقة في أهمية العمل في فرق وتسهيل المتطلبات اللازمة لتوفير بيئة تعاونية بين العاملين، والذي من شأنهم أن يحسن الأداء العام للموظفين من خلال تبادل المعارف والخبرات

**تحليل فقرات " تجنيد الأموال "**

جدول (12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تجنيد الأموال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عاملاً أساسياً يساعد في عملية تجنيد الأموال.	8.88	88.75	32.59	*0.000	1	
2.	تتنوع مصادر التمويل لدى المنظمة الأهلية.	8.59	85.89	25.45	*0.000	2	
3.	تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين.	8.53	85.26	26.67	*0.000	3	
4.	يحرص الممولون لدى المنظمة الأهلية على توفر موارد بشرية مؤهلة علمياً ومهنياً لديها لكسب ثقتهم.	8.38	83.75	24.50	*0.000	4	
5.	تمتلك المنظمة الأهلية للموارد البشرية الكافية لتنفيذ مشروعات الممولين.	8.05	80.46	19.82	*0.000	9	
6.	يوجد هناك انسجام وتوافق بين أجندة المنظمة وسياسات الممولين وأهدافها.	8.02	80.20	20.36	*0.000	10	
7.	تساهم كفاءة الموارد البشرية في تنمية الموارد المالية للمنظمة الأهلية، وتعزز قدرتها في تكوين علاقات بالمجتمع المحلي والدولي.	8.28	82.83	25.86	*0.000	5	
8.	تتمتع المنظمة الأهلية بالقدرة على التعامل مع المتطلبات المختلفة للممولين.	8.24	82.37	23.53	*0.000	6	
9.	تمتلك المنظمة الأهلية القدرة التشغيلية على تنفيذ مشروعات الممولين.	8.16	81.64	21.67	*0.000	7	
10.	تتمتع المنظمة الأهلية باستقرار في حجم التمويل.	8.06	80.59	20.92	*0.000	8	
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	8.32	83.17	36.53	*0.000		

بالنظر إلى جدول (12) يمكن القول بشكل عام: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.32)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.17%)، قيمة الاختبار (36.53) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال " تجنيد الأموال " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. تظهر النتائج موافقة عالية على مجمل الفقرات والتي أكدت ضرورة توفر الثقة لدي الممولين، وتعتبر الثقة عاملاً مهماً وأساسياً في دعم عملية تجنيد الأموال وفي تحسين فرص نجاحها، وأن افتقار المنظمات الأهلية إلى عامل الثقة من الممولين يجعلها عرضة لخطر خسارة الممولين وتقلل من فرص حصولها على التمويل اللازم لأنشطتها.

#### 8- اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

يبين جدول (13) أن معامل الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع منها هو ما بين (0.801 و 0.618) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما يدل على وجود علاقة إحصائية بين (المعرفة، المهارات والقدرات، المؤهلات، الخبرات، الإبداع والابتكار، التعاون بين العاملين والعمل في فرق) و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (المقادمة، 2013) باعتبار المورد البشري داعماً أساسياً للمركز التنافسي، وبالتالي تحسين فرص حصولها على التمويل، ودراسة (الحيدري، 2004) في ضرورة الاعتناء بالعاملين وأهميته وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم ودورها في عملية التمويل، ودراسة (الجرجوي، 2012) في الأهمية الكبيرة التي يلعبها موظفو تجنيد الأموال في تجنيد الأموال وأن توافرهم بالكفاءة والالتزام والعدد الكافي يحسن من قدرتها على كسب التمويل. وتتفق مع دراسة (ALI, 2012) في أن قدرة المورد البشري في تحقيق التمويل المستدام من خلال كفاءتها في تنفيذ المشروعات وإدارة مصادر الدخل لديها، ودراسة (Jablonski, 2006) فقد أظهرت دور المورد البشري ومساهمته في بناء استراتيجيات وخطط تساعد في بناء المؤسسات والمنظمات ليستمرروا في مهمتهم بتجنيد الأموال. ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه في طبيعة الأعمال التي يؤديها الموظفون في المنظمات الأهلية، كما أن هناك تشابهاً في الرؤية والرسالة لتلك المنظمات وفي الأهداف التي تسمو إليها.

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

جدول (13): معامل الارتباط لاختبار الفرضية الأولى وما يتفرع منها

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.801	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.618	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.690	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.630	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.727	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.761	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
*0.000	.697	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين العاملين والعمل في فرق و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

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

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر رأس المال البشري تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية)

$\alpha \leq 0.05$  ) في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "تجنيد الأموال" هي: الإبداع والابتكار، المؤهلات، المهارات والقدرات مرتبة على التوالي؛ وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = 0.655، ومعامل التحديد المعدل = 0.648، وهذا يعني أن (64.8%) من التغير في تجنيد الأموال (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (35.2%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تجنيد الأموال. وتلك العوامل الأخرى، قد تعود كما ذكرت دراسة (الحيدري، 2004) إلى السمعة الحسنة للمنظمة والتخطيط الجيد لجمع التبرعات ومشاركة المتطوعين بطرق مهنية في عملية جمع التبرعات التي تتم عن طريق

استخدام الإنترنت في جمع التبرعات وغيرها، كما أظهرت دراسة (الجرجاوي، 2012) أن طبيعة عمل المنظمات الأهلية لها أثر في تجنيد الأموال، ويضاف إلى ماسبق، طبيعة عمل الجهات المانحة والممولين واتجاهاتهم وأبعادهم السياسية والثقافية والاجتماعية والإنسانية وغيرها، كما للظروف المحيطة بالمنطقة وزيادة حدة التوتر والفئة المهمشة والمحتاجة، يؤثر بدوره على تجنيد الأموال وأنشطته وخصوصاً في اعتماد المنظمات الأهلية في فلسطين وقطاع غزة خصوصاً على الممول الخارجي وذلك كما أوضحت دراسة (ماس، 2009) ودراسة (جرار وأبي بهاء، 2012)، كما يلعب الوضع الاقتصادي في الدول دوراً مهماً ومؤثراً في تجنيد الأموال، حيث إن التزعم في الوضع الاقتصادي من شأنه أن يقلل دعم أنشطة التمويل من قبل رجال الأعمال والقطاع الخاص وكذلك من الأفراد المانحين لتدني متوسط الدخل.

جدول (14): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.265	2.804	0.006
الإبداع والابتكار	0.420	6.640	0.000
المؤهلات	0.206	3.340	0.001
المهارات والقدرات	0.251	3.339	0.001
معامل التحديد = 0.655	معامل التحديد المُعدّل = 0.648		

تجنيد الأموال =  $1.265 + 0.420 * \text{الإبداع والابتكار} + 0.206 * \text{المؤهلات} + 0.251 * \text{المهارات والقدرات}$ .

#### عاشراً- النتائج والتوصيات:

أظهرت الدراسة جملة من النتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة إحصائية بين (المعرفة، المهارات والقدرات، المؤهلات، الخبرات، الإبداع والابتكار، التعاون بين العاملين والعمل في فرق) وتجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بدرجة متوسطة.
- العوامل المؤثرة من مكونات رأس المال البشري على تجنيد الأموال هي: الإبداع والابتكار، المؤهلات، المهارات والقدرات مرتبة على التوالي. في حين تظهر النتائج تأثير ضعيف لباقي لمكونات وهي: المعرفة، والخبرات، والتعاون بين العاملين والعمل في فرق.

#### دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة

- إنه يتوفر لدى جميع الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه وجاءت بوزن نسبي (82.96%)، وهذا يدل على أهمية توفر المعارف اللازمة لدى الموظفين ومدى اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بتوافرها.
- كما أن الموظفين يتشاركون في المعرفة، من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من معارف وخبرات لازمة للموظفين الجدد وجاءت بوزن نسبي (80.79%)، والذي يرجع بدوره إلى وجود لغة تفاهم بين الموظفين، كما يدل على وجود بيئة عمل صحية سليمة توفرها المنظمات الأهلية.
- كذلك تساهم مهارات الاتصال والتواصل ومهارات التشبيك مع الآخرين في تنمية الموارد المالية وجذب المانحين وجاءت بوزن نسبي (84.21%)؛ ولذلك لما لها من الدور الفعال المهم في تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية.
- كما أظهرت النتائج أن موظفي تجنيد الأموال يحرصون على اكتساب مهارات إعداد مقترحات التمويل وتسويقها وجاءت بوزن نسبي (84.34%)، وهذا يرجع إلى الدور المهم المميز لمهارات إعداد مقترحات التمويل في تجنيد الأموال؛ حيث تعتبر أداة الإقناع للحصول على التمويل.
- كذلك تعتبر ثقة الممولين بالمنظمة الأهلية عاملاً أساسياً يساعد في عملية تجنيد الأموال وجاءت بوزن نسبي (88.75%).
- كما تساعد كفاءة الموارد البشرية لدى المنظمة الأهلية بشكل ملحوظ في نجاح عملية تجنيد الأموال وجذب الممولين وجاءت بوزن نسبي (82.83%).

#### ❖ التوصيات:

- الاهتمام برأس المال البشري بشكل كبير على كافة الأصعدة والمستويات في إدارة المنظمات الأهلية، فهو لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، بل له دور فعال في الحصول على المورد المالي وتمميته.
- وضع الخطط والاستراتيجيات الفعالة اللازمة لتحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري بحيث يكون قادر على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الأهلية ويدعم مركزها التنافسي.
- الحفاظ على المعارف لدى الموظفين اللازمة لأداء عملهم والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر في إطار أهداف المنظمة وغاياتها.

- تفعيل وسائل الاتصال والتواصل بين الموظفين وبين المديرين وكذلك بين أعضاء مجلس الإدارة، والحفاظ على قنوات اتصال منظمة مستمرة بين أطراف المصالح في المؤسسة من أجل تبادل المعارف والخبرات.
- العمل على تطوير مهارات موظفي تجنيد الأموال وتنميتها في إعداد مقترحات وتسويقها باستمرار من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات، والتنوع في طرق إعداد مقترحات التمويل وأساليبها بما يتلاءم ويتوافق مع الجهات المانحة ومتطلباتها.
- الحفاظ على مهارات التفاوض لدى موظفي تجنيد الأموال وتطويرها وتنميتها من خلال التدريب والتأكد من توافر تلك المهارات لدى الموظفين خلال عملية التوظيف.
- العمل على كسب ثقة الممولين للمنظمة الأهلية والحفاظ عليها من خلال التوافق في الرؤى والأهداف، والالتزام بمتطلبات ومعطيات الجهات المانحة، وتوفير المصادقية والموثوقية.
- الحفاظ على الكفاءة البشرية المتميزة في المنظمات الأهلية من خلال اعتماد هيكل رواتب مناسب عادل للموظفين ومجهوداتهم ويتناسب مع طبيعة أعمالهم وكفاءتهم، وضرورة أن يشتمل على نظام للحوافز والمكافآت والمزايا المتنوعة للعاملين، والذي من شأنه أن يدفع العاملين إلى مزيد من التطور والتقدم.

#### المراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

- أبو دقة، مراد عليان (2009)، مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح - دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أفندي، عطية (2007)، تنمية موارد المنظمات غير الحكومية، كتاب الأهرام الإقتصادي، مصر.
- بدوي، هناء حافظ (2000)، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريبية، الإسكندرية، النسخة الأخيرة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003".
- جرار، نيباب و أبو بهاء، سائد (2012)، واقع التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الضفة الغربية: الدوافع، المعوقات، سبل تحفيز الممولين، الأثر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢، العدد 5، ص 1127-1168.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الجرجاوي، طلعت محمود (2012)، أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى - قطاع غزة  
حردان، مجدي وآخرون (2010)، برنامج بناء القدرات - الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات  
الأهلية، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى.

الحيدري، إبراهيم بن سليمان (2004)، العوامل الداخلية المؤثرة في عملية جمع التبرعات في المنظمات  
الخيرية العالمية - دراسة ميدانية على مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود،  
المملكة العربية السعودية.

دليل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة (2014)، الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية،  
وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، فلسطين.

الديراوي، ايمن حسن (2012)، دور السمات الشخصية لدى مدراء المشروعات في نجاح مشروعات  
المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

ديفوير، جوزيف وترتير، علاء (2009)، تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في  
الضفة الغربية وقطاع غزة (1999-2008)، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية،  
مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين.

سمك، نجوى وعابدين، السيد صدقي (2002)، دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة -  
الخبرتان المصرية واليابانية، مركز الدراسات النسوية، القاهرة، مصر.

صالح، محمد حامد (2012)، تدبير التمويل بالمنظمات غير الحكومية وتعبئة الموارد.  
محيسن، تيسير (2010)، تأصيل ورؤية العمل الأهلي الفلسطيني، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "العمل  
الأهلي في فلسطين، آليات ومتغيرات"، مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان بتاريخ 23-12-2010،  
غزة، فلسطين.

مركز الإحصار المركزي، تم الاطلاع بتاريخ 20-10-2014، متوفر في  
<http://www.pcbs.gov.ps>.

المفرجي، عادل حرحوش وصالح، أحمد علي (2003)، رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق  
المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المقادمة، عبد الرحمن إبراهيم (2013)، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة  
حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

النباهين، يوسف (2008)، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع  
غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نيازي، عبد المجيد (2004)، التمويل داخل المؤسسات الاجتماعية، تم الاطلاع بتاريخ (1-10-  
2014) متوفر في <http://faculty.imamu.edu>.

- Fitz-enz, J. (2000): **The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance**, American Management Association, AMA, New York, Broadway.
- Lothgren, A. (1999), **The Legal Protection of Structural Capital**, Thesis in Law of Economics and Commercial Law, Gothenburg School of Economics & Commercial.
- Malhotra, Y. (2003), **Measuring Knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for Development**, United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic & Social Affairs: Division of Public Administration & Development Management, New York 4-5 September 2003.
- Mazlan, I. (2005), **The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**, PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- Mutz, J., Murray, K. (2000), **Fundraising for Dummies**, IDG Books.
- Shultz, T. (1961), **Investment in Human Capital, In Economics Education**.
- Stewart, T. A. (1997): **Intellectual capital: the new wealth of organization**, Doubleday, New York.
- Ashton, R. H. (2005). **Intellectual Capital and Value Creation: a Review**, Journal of Accounting Literature, vol. 24, p. 53-134.
- Rauchm, A., Frese, M., Utsch, A. (2005), **Effects of human capital and long-term human resources development on employment growth of small-scale businesses: a casual analysis** Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, p. 681-698.