

الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

وفيق حلمي الأغا

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الأزهر - غزة

تاريخ الاستلام ٢٠٠٨/٣/١٦ تاريخ القبول ٢٠٠٨/٥/٢٦

Abstract: Addressing this research study and analysis in its conceptual Palestinian civil organizations in the Gaza Strip, one of the essential components of the Palestinian civil society, and discussed research concepts and principles of governance in the political systems and the companies and institutions of civil society as essential requirements for governance, participation and credibility, in light of this literature search in the framework deal Field study reality Rassid application of the principles of governance in the Palestinian grassroots organizations operating in the Gaza Strip. The study was conducted at 10 institutions Field civil The study focused on the measurement of four major dimensions:

1. The general assembly of the Foundation
2. The functions and responsibilities of the Governing Council
3. Transparency of information in the enterprise and disclosure:
4. The relationship with stakeholders (banks, private companies and suppliers and the public)

And down the main findings of this

المخلص: تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل في إطاره النظري المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كأحد المكونات الأساسية للمجتمع المدني الفلسطيني، وناقش البحث مفاهيم ومبادئ الحوكمة في النظم السياسية والشركات ومؤسسات المجتمع المدني كأحد المطالب الأساسية لتحقيق الحوكمة والمشاركة والمصادقية، وفي ضوء هذا الأدب تناول البحث في الإطار الميداني دراسة واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة الميدانية على ١٠ مؤسسات أهلية وركزت الدراسة على قياس أربعة أبعاد رئيسية:

١. الجمعية العمومية للمؤسسة
 ٢. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
 ٣. شفافية المعلومات في المؤسسة والإفصاح عنها:
 ٤. العلاقة مع أصحاب المصالح (البنوك والشركات الخاصة والموردين والجمهور)
- وتلخصت أهم نتائج هذا البحث فيما يلي:
١. الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية

research are as follows:

1. Direct elections are the most adherents in the formation of boards of directors in Palestinian civil institutions.
2. Making boards are in consultation and voting, not individual decisions.
3. Boards of directors working to achieve the interests of staff in the civil institutions.
4. The majority of the civil institutions had an internal investigation of the fairness and transparency.
5. The majority of the civil institutions had an internal control application to monitor the conduct of Professional personnel.

6. The design of programs and projects implemented by civil institutions based on the needs of the local community. The most important recommendations are as follows:

1. The need to provide an opportunity for members of the general assembly to participate in the agenda of public meetings and amended in partnership with the Governing Council.
2. The need for members of the executive management of the institution of the board of directors to serve as a link between the Council and staff in the institution.
3. It is important that institutions and private companies an active role in the improvement and development of civil institutions.
4. The need to keep staff in the civil institutions on the reports and financial matters relating to the Foundation and to achieve greater transparency and credible to its employees first and secondly to the public.

الفلسطينية.

٢. القرارات في مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية.

٣. مجالس الإدارة تعمل على تحقيق مصالح الموظفين في المؤسسات الأهلية.

٤. غالبية المؤسسات الأهلية يوجد فيها مدقق داخلي تحقيقاً للنزاهة والشفافية.

٥. غالبية المؤسسات الأهلية يوجد فيها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظفين.

٦. يتم تصميم البرامج والمشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية بناء على احتياجات المجتمع المحلي.

وخلص البحث إلى أهم التوصيات وهي كالتالي:

١. ضرورة إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله بالمشاركة مع مجلس الإدارة.

٢. ضرورة وجود أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة في مجلس إدارتها ليكون بمثابة

حلقة وصل بين المجلس والموظفين العاملين في المؤسسة.

٣. من الأهمية أن تقوم المؤسسات والشركات الخاصة بدور فعال في تحسين وتطوير المؤسسات الأهلية.

٤. ضرورة إطلاع الموظفين في المؤسسات الأهلية على التقارير والأمور المالية المتعلقة بالمؤسسة وذلك لتحقيق شفافية ومصادقية أكبر أمام موظفيها أولاً وأمام الجمهور ثانياً.

المقدمة

يُعرّف المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن أرباح الشركات في القطاع الخاص وتتنظم تحت لواء مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين القوى والأحزاب السياسية والمنظمات الأهلية والتي تصنف حسب طبيعتها إلى الجمعيات الخيرية والتعاونية، المنظمات الجماهيرية، المؤسسات والمنظمات التنموية، المراكز ومؤسسات البحث والإعلام وحقوق الإنسان، مؤسسات وهيئات الدفاع عن حقوق ومصالح فئات محددة.

إن التكرار الإسرائيلي لقرارات الشرعية الدولية المتعلقة بالقضية الفلسطينية وخاصة القرار ١٩٤ والقرار ٣٣٨ وعدم التزامها بالاتفاقات الموقعة مع منظمه التحرير الفلسطينية، وانتهاجها سياسة قائمة على توسيع الاستيطان ومصادره الأراضي والمياه ومحاولات تهويد القدس وعزلها عن الوطن الفلسطيني وهدم المنازل واقتلاع الأشجار وتدمير البيئة الفلسطينية، واستمرار الحصار الدائم لمحافظة فلسطين وتمزيق الوحدة الجغرافية للوطن وتواصل الاعتداءات وهدم البيوت وحرمان عشرات الآلاف من العمال من حقهم في العمل، أعاق ويعيق عمليات التنمية المجتمعية، أو أية عملية تغيير أو تطوير في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية للشعب الفلسطيني، مما ألقى تحديات جمة على عاتق المؤسسات الحكومية الفلسطينية الناشئة ومؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني التي قامت بالدور المساند المركزي للمؤسسات العامة.

ولقد دأبت مؤسسات المجتمع المدني على مدى السنوات الماضية على تقديم خدمات متنوعة للمواطنين سواء الطبية أو الزراعية أو الاجتماعية أو التربوية أو الحقوقية وتعزيز صمود المواطنين أمام الاحتلال الإسرائيلي الذي عمل ولا زال يعمل على اقتلاع الإنسان الفلسطيني والاستيلاء على أرضه.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث الرئيسية في السؤال التالي:

"ما مدى تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية؟"

- ما هي الإجراءات والآليات المتبعة لتطبيق مبادئ الحوكمة؟
- كيف يتم التدرج في تطبيق الحوكمة في المنظمات الأهلية؟
-

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في النقاط التالية:

١. التعرف على واقع المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
٢. التعرف على دور المنظمات الأهلية في تغطية الحاجات التنموية للمجتمع الفلسطيني.
٣. التعرف على مدى تطبيق المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لقواعد الحوكمة في أعمالها.
٤. التعرف على إيجابيات وسلبيات التطبيق لقواعد الحوكمة في المنظمات الأهلية.
٥. التعرف على مستقبل المنظمات الأهلية في ظل تطبيق قواعد الحوكمة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج إحدى الظواهر الهامة التي ترتبط مباشرة بالعملية التنموية في فلسطين، وعليه فإن هذا البحث سيوفر مرجعية علمية وهامة يمكن أن يسترشد بها المسؤولون والمهتمين في هذا المجال وللعمل في المنظمات الأهلية، كما أن هذا البحث يتميز بالأصالة نظراً لأنه الأول من نوعه الذي يجري في هذا المجال.

فرضيات البحث:

- ١- وجود إمكانية لقيام منظمات المجتمع المدني بدورها الرقابي علي أداء السلطات الحكومية في مجال الحوكمة في ظل غياب تطبيق الحوكمة فيها
- ٢- تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات المجتمع المدني هو مؤشر علي ديمقراطيته الداخلية

منهجية البحث:

أولاً: منهجية جمع البيانات

سوف يتم الاعتماد على المصادر الثانوية والأولية في جمع البيانات والتي تشمل توزيع استمارة استبيان على عينة ممثلة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، إضافة إلى المصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والدوريات والابحاث المنشورة، إضافة إلى الإصدارات العلمية عن الجهات الرسمية.

ثانياً: منهجية تحليل البيانات

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مقارنة ما كتب في هذا الموضوع مقارنة وصفية، ومحاولة تنفيذ آراء الكتاب من اجل التوصل إلى بعض النتائج التي قد تعطي أصالة في البحث العلمي، وتحليل الاتجاهات والمواقف من خلال المعلومات الواردة في استمارة الاستبيان.

حدود البحث:

١. الحدود المكانية: المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
٢. الحدود الزمانية: فبراير ٢٠٠٧ الي يوليو ٢٠٠٧
٣. الحدود البشرية: العاملين في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

واقع منظمات المجتمع المدني في فلسطين

دأبت مؤسسات المجتمع المدني على مدى السنوات الماضية على تقديم خدمات متنوعة للمواطنين سواء الطبية أو الزراعية أو الاجتماعية أو التربوية أو الحقوقية وتعزيز صمود المواطنين أمام الاحتلال الإسرائيلي الذي عمل ولا زال يعمل على اقتلاع الإنسان الفلسطيني والاستيلاء على أرضه.

ومن أجل تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين يتوجب العمل على النهوض بهذه المؤسسات في ثلاثة مجالات وهي:

١. في مجال مواجهة الاحتلال من خلال العمل على تنفيذ القرارات الدولية التي تضمن الحقوق الوطنية المشروعة للشعب الفلسطيني في العودة وتقرير المصير وإقامة الدولة المستقلة وعاصمتها القدس، وتطوير مساهمة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في النضال لتحقيق أهداف الشعب الفلسطيني، وتعزيز التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني في العالم في النضال المشترك من أجل السلام والمساواة، وإطلاق سراح جميع المعتقلين الفلسطينيين في سجون الاحتلال دون قيد أو شرط.
٢. في مجال صنع القرار ورفع نسبة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في الحياة السياسية بأشكالها ومستوياتها المختلفة، ومساهمتها في رسم السياسات الحكومية وتعزيز مشاركتها في مواقع صنع القرار. زيادة مساهمة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في الحياة السياسية بهدف تعزيز وضمان تحقيق مجتمع الديمقراطية والمساواة والعدالة الاجتماعية.
٣. وفي المجال الاقتصادي تمكين الشعب الفلسطيني من السيطرة على جميع موارده الاقتصادية على الأرض وسمائها وباطنها من معادن وآبار جوفية للانطلاق في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. تعزيز حقوق مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية الاقتصادية واستقلالها الاقتصادي. ترسيخ مفهوم التنمية الشاملة بجميع مقوماتها التربوية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدى المجتمع. توفير خدمات التأهيل والتدريب وسبل الوصول إلى الأسواق لرفع مساهمة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في أسواق الاستثمار وزيادة مساهمتها في قوة العمل والنتاج المحلي الإجمالي. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣)

مفهوم المجتمع المدني:

لمفهوم المجتمع المدني Civil society تاريخ طويل. نضج في الغرب على يد الفيلسوف أرسطو طاليس والذي دعا بمفهومه "الناقص" إلى تكوين مجتمع سياسي (البرلمان) تسود فيه حرية التعبير عن الرأي و يقوم بتشريع القوانين لحماية العدالة والمساواة إلا أن المشاركة تقتصر في هذا المجتمع السياسي على مجموعة من النخب في المجتمع دون إعطاء الحق للمرأة والعمال والغرباء عن المشاركة وحق المواطنة.

وامتداداً لنفس الفكرة التي تدعو إلى ضرورة المجتمع السياسي ساهم جون لوك John Lock "القرن السابع عشر" بضرورة إعطاء المجتمع السياسي سلطة تنفيذية وصلاحيات لمعالجة الخلافات وتنظيم حالة الفوضى وإيجاد حلول للنزاعات التي يمكن أن تنشأ. وقد أراد لوك أن يستبدل الصيغة الملكية بصيغة أكثر ديمقراطية ألا وهي مجتمع سياسي ذي قوانين وشريعة.

ظلّت مفاهيم المجتمع المدني عائمة إلى أن جاء هيجل Hegel "القرن التاسع عشر" حيث أدرج المجتمع المدني ما بين مؤسسات الدولة (ذات السلطة) والمجتمع التجاري-الاقتصادي (القائم على أساس الربح) سعياً منه لرفع قدرة المجتمع على التنظيم والتوازن. وعلى نفس خطي هيجل سعى المفكر الاشتراكي غرامشي Antonio Gramsci (١٨٩١-١٩٣٧) إلى تطوير هذا المفهوم من خلال زج المثقف العضوي في عملية تشكيل الرأي ورفع المستوى الثقافي. في ذلك كانت دعوة ضرورة تكوين منظمات اجتماعية ومهنية نقابية وتعددية حزبية لهدف اجتماعي صريح يضع البناء الفوقي في حالة غير متافرة مع البناء التحتي وإيجاد طريقة للتفاعل الحيوي المستمر بينهما.

وكتب المفكر الإيطالي روبرت بوتنام Robert Putnam "كلما تواجدت مؤسسات المجتمع المدني وأدت دورها كلما كانت الديمقراطية أقوى وأكثر فعالية". والعكس هو صحيح!

وإذا كان صحيحاً ما أجابه ماركس من أن "المجتمع المدني هو البؤرة المركزية ومسرح التاريخ" فإن المجتمع المدني هو اللحظة الإيجابية والفعالة في التطور التاريخي، وليس الدولة كما ورد عند هيجل.

تعريف المجتمع المدني:

يعرف المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، حيث يساهم في صياغة القرارات خارج المؤسسات السياسية ولها غايات نقابية كالدفاع عن

مصالحها الاقتصادية والارتقاء بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغرا ضد ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمتقنين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هو مرسوم ضمن برنامج الجمعية.

عناصر تكوين المجتمع المدني:

من الممكن أن نجد تعاريف عديدة للمجتمع المدني إلا أنها لا تخرج عن توافر أربعة عناصر أساسية:

١. يمثل العنصر الأول بفكرة "الطوعية" أو بكلمة أخرى المشاركة الطوعية التي هي بالأساس الفعل الإرادي الحر أو الطوعي، وبهذه الطريقة تتميز تكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار.
٢. العنصر الثاني هو أن المجتمع المدني منظم: وهو بهذا يختلف عن المجتمع التقليدي العام بمفهومه الكلاسيكي. حيث يشير هذا الركن إلى فكرة "المؤسسية" التي تطل مجمل الحياة الحضارية تقريباً، والتي تشمل الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
٣. العنصر الثالث يتعلق "بالغاية" و"الدور": التي تقوم به هذه التنظيمات، والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولة. من حيث هي تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الاجتماعي.
٤. آخر هذه العناصر يكمن في ضرورة النظر إلى مفهوم المجتمع المدني باعتباره جزءاً من منظومة مفاهيمية أوسع تشمل على مفاهيم مثل: الفردية، المواطنة، حقوق الإنسان، المشاركة السياسية، والشرعية الدستورية...الخ.

مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين:

ارتبط نشوء مؤسسات المجتمع المدني وتطورها في فلسطين بغياب السلطة الوطنية الشرعية وتحت ظروف احتلال وقهر واستعمار منذ مطلع القرن الماضي وتغييب مفتعل للشخصية الوطنية والحضارية للشعب الفلسطيني وأنه مع تواصل وتصعيد ظروف القمع

والاضطهاد والحرمان تطورت المؤسسات لتقوم بمهام ومسؤوليات هي من صلب مسؤوليات السلطة وليست مكملة لها كما هو الحال في الدولة المستقلة.

في حين يمكن الربط بين انتظام العديد من المواطنين في التجمعات الخيرية في العشرينات من القرن الماضي بدافع الغيرة الوطنية على اعتبار أنها البديل عن المؤسسات الحكومية (للمحتل) البعيدة عن خدمة المواطن وعن خدمة الوطن.

وتؤكد بعض الأبحاث أن بعض المؤسسات التي تشكلت في الثلاثينات من القرن الماضي اتخذت من النشاط الاجتماعي والثقافي غاية وستارة لأعمالها السياسية وذلك للتحايل على السلطة الاحتلالية.

وفي الحديث عن تطور مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين نلاحظ أنه في الفترة من عام ١٩٤٨ - ١٩٦٧ فإن نكبة ١٩٤٨ وما تبعها من تدفق مئات الآلاف من اللاجئين والمشردين من مدن وقرى فلسطين أثقلت كاهل الجمعيات القائمة كما دفعت الكثير من أبناء المجتمع إلى التفكير في إنشاء جمعيات يتناسب عددها وتتلاءم خدماتها مع حاجات الكثرة المعوزة فأضافت الجمعيات الخيرية الخدمات الصحية والإسعافات الأولية ورعاية وتأهيل المعوقين ودور الأيتام وملاجئ العجزة ومراكز التدريب المهني بالإضافة لتقديم الغذاء والكساء.

ومع تغيير الأوضاع السياسية وقيام دولة إسرائيل وظهور مشكلة اللاجئين وإحراق الضفة الغربية بالأردن ووضع قطاع غزة تحت الإدارة المصرية ثم احتلال إسرائيل لكل فلسطين فقد برزت قضايا اجتماعية واقتصادية جديدة تمثلت في مركزة السلطة ومصادرة الحقوق المدنية وانحسار قدرة الفلسطينيين في السيطرة على مصادره الطبيعية وبالتالي كان لهذه المرحلة أيضا مؤسساتها التي مزجت الأهداف الوطنية والقومية مع الأهدا ف الإنمائية.

انماط مؤسسات المجتمع الفلسطيني فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين:
أولاً: القوي والأحزاب السياسية.

ثانياً: المنظمات الأهلية وتصنف حسب طبيعتها إلى:

١. الجمعيات الخيرية والتعاونيات.
٢. المنظمات الجماهيرية.
٣. المؤسسات والمنظمات التنموية.
٤. المراكز ومؤسسات البحث والإعلام وحقوق الإنسان.
٥. مؤسسات وهيئات الدفاع عن حقوق ومصالح فئات محددة.

كذلك يمكن تقسيم المنظمات الأهلية وفقاً لطبيعة عملها إلى:

١. منظمات عاملة في مجال زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه من خلال تشكيل قوى شعبية ضاغطة على متخذ القرار.
٢. منظمات عاملة في مجال الرفاه الاجتماعي وهي الأكثر انتشاراً ونشاطاً وتنظيماً.
٣. منظمات عاملة في مجال رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها.
٤. منظمات أهلية عاملة في مجال المصالح الاقتصادية لأعضائها.
٥. منظمات أهلية عاملة في مجال التعاون.
٦. منظمات أهلية عاملة في المجال السياسي.
٧. منظمات أهلية عاملة متخصصة في مجال إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطية.

دور المؤسسات في الصمود الوطني في وجه الاحتلال الإسرائيلي:

تؤكد الحالة الفلسطينية أن المنظمات الأهلية تاريخياً هي التي أسست ورفدت الحركة الوطنية الفلسطينية تاريخياً، لو نظرنا إلى أول بروز للحركة الوطنية الفلسطينية كانت في إطار الجمعيات المسيحية الإسلامية في عام ١٩١٨، وهي منظمات أهلية، هذه الجمعيات منها انبثقت الحركة الوطنية الفلسطينية، وهي التي تبنتها، إذ كانت هي الأساس حتى أيام الثورة، ومنظمة التحرير، اتحاد الطلاب، اتحاد المعلمين، اتحاد المرأة، حيث كانت قاعدة المشروع الوطني الفلسطيني، لو رجعنا تاريخياً نجد بالفعل صوت المنظمات الأهلية مسموعاً بشكل قوي جداً في داخل المجتمع العربي والدولي، من خلال اتحاد الطلاب،

اتحاد المعلمين، اتحاد المرأة، يجب التركيز في هذه المرحلة على المجتمع المدني يفترض أن يكون هناك وعي من قبل السلطة والأحزاب السياسية والمنظمات الأهلية الآن وفي المستقبل أن دورها هو الأساس، هي الثابت والسياسة المتغير، من سيمثل ضمير هذه الأمة ضمير الشعب ، فالمجتمع المدني عموماً والمنظمات الأهلية يحتاجون الي تعميق المفاهيم الثقافية داخلهما حتي يتمكن المجتمع الفلسطيني من استيعاب دور ووضيفة المنظمات .

متطلبات تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود في وجه الاحتلال الإسرائيلي:

إن من أهم متطلبات تعزيز صمود مؤسسات المجتمع المدني في وجه الممارسات الإسرائيلية إتباع مجموعة من الخطوات الهامة على صوب تعزيز القدرات الذاتية لهذه المنظمات من حيث الإمكانيات المادية واللوجستية أو الإمكانيات المجتمعية ويمكن تلخيص أهم هذه المقومات في التالي:

- ١- أن الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وتفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرار هي الضمانة الأساسية لمواجهة التحديات الوطنية والإقليمية والدولية.
 - ٢- أن تفعيل دور المجتمع المدني العربي وتوسيع دائرة مشاركته في صنع القرار وحماية استقلاليته هي ضمانة لتحقيق التحول الديمقراطي والتنمية البشرية الشاملة والنهوض بالمجتمعات العربية وتحقيق الاستقرار والسلم والعدالة الاجتماعية فيها.
- (ندوة حول دور المنظمات العربية غير الحكومية في دعم الانتفاضة الفلسطينية"**
بيروت - لبنان، يومي ٢٥ - ٢٦ آذار/مارس ٢٠٠٢)

الدراسات السابقة

لقد تعددت الكتابات التي تتناول مفاهيم الحوكمة في الحكم السياسي والقطاع الخاص، وكانت ضئيلة في مجال مؤسسات المجتمع المدني، ولم يجد الباحث دراسة واحدة في هذا المجال على مستوى الوطن العربي، ومن أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع ما يلي:

١. دراسة د. هالة السعيد بعنوان "تطبيق الحوكمة في البنوك العامة ٢٠٠٦"

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنه:

- أ- يجب أن يكون هناك فصل واضح بين دور الدولة كمنظم ودورها كمالك لتحقيق شروط المنافسة العادلة مع القطاع الخاص.
- ب- على الدولة أن تتأكد من تطبيق الممارسات الجيدة لحوكمة البنوك بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة والمسئولية بما في ذلك آليات تشكيل مجالس إدارة البنوك.
- ت- يجب أن تتمتع هذه البنوك بدرجة كبيرة من المرونة والاستقلالية بما يمكنها من تكوين فريق من الخبراء، ولابد مع توفير الإمكانيات المالية لجذب الكفاءات البشرية المتميزة في حدود الإمكانيات المتاحة.
- ث- لابد من العمل على التوجيه لتطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل للعاملين في البنك وتعميمه على جميع العاملين فضلاً عن نشره على الشبكة الداخلية للبنك، ويتضمن المبادئ التالية: تعارض المصالح - التريح الوظيفي - حماية بيانات العميل.
- ج- ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات قطاع الأعمال العام إلى الحد من المشكلات الناتجة عن تفاقم ديون هذه الشركات لدى البنوك العامة، الأمر الذي من شأنه تحسين أداء هذه البنوك. و الذي سوف تنعكس آثاره على الاقتصاد القومي ككل.

٢. دراسة تيسير محيسن بعنوان "واقع مؤسسات المجتمع المدني الحالي في

فلسطين ٢٠٠٦"

حيث أشارت نتائج الدراسة إشكالية الجمع بين معايير التوجه الدولي وبين الثوابت الوطنية. حيث مالت المؤسسات الفلسطينية الرسمية وغير الرسمية إلى إرضاء المجتمع الدولي نسبياً دون مراعاة الأهداف الوطنية في الاستقلال وتحقيق المصير. وفي النهاية فشلت في تحقيق الأمرين معاً، كما فشلت في إرساء الدعائم الاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحقيق مستويات معيشية وتنموية مناسبة. كما فشلت في إرساء أسس دولة عصرية. وقد ناقشت الدراسة النقاط التالية:

- أ- فقدان ثقة الجمهور الفلسطيني. ليس بسبب الأداء السيئ لهذه المؤسسات فحسب، وإنما بسبب عقلية الهيمنة المرتبطة قطعاً بضعف الكفاءة الفنية وبسبب شتى أنواع

التحيزات على أسس عائلية أو فئوية أو جهوية. فالثقة ليست وليدة شرعية تاريخية أو انتخابية فقط وإنما عملية جدلية تحكم العلاقة بين الناس وقياداتهم في خلق حالة تماسك وصلابة لمواجهة التحديات. هي ليست حالة أخلاقية أو نفسية، بل حالة علاقات بين الأطراف ببعضها البعض .

ب- إضعاف الرأسمال الاجتماعي الفلسطيني: تفكك الروابط المجتمعية التقليدية بوصفها مصدراً من مصادر الأمان السياسي والاجتماعي، واستبدالها بروابط تحكمها المصالح السياسية والمادية الخاصة. ولذلك، برزت جمعيات ومنظمات شكلية مفرغة من مضمونها الاجتماعي والطوعي تورط معظمها في قضايا فساد مالي وإداري وأخلاقي. وفي الجانب القيمي لهذا الرأسمال تعززت قيم التكسب السريع والانتكالية وانعدام المعيارية والزيائية.

ج- الهيمنة على أنماط التفكير والفعل في إطار الأجندات الاقتصادية والسياسية الليبرالية الجديدة. واستقطاب القيادات السياسية والمدنية بعيداً عن أجندات الكفاح الفعلية وبعيداً عن الاحتياجات الحقيقية للفلسطينيين في غالب الأحيان. (دراسة مقدمة في مؤتمر مؤسسات المجتمع المدني والمنظور المستقبلي، مؤسسة صوت المجتمع، فلسطين، ٢٠٠٦)

٣. دراسة د. صديق العفيفي بعنوان: "الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، ٢٠٠٦"

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تمثل مدخلاً أساسياً في انضباط وتحسين الأداء بمختلف المنظمات ولعل الجهاز الحكومي هو أوجهها لذلك، وتعتبر الشفافية والمساءلة والمشاركة من أهم مداخل تحقيق ذلك.

٤. دراسة عباس عبد المحسن رضى بعنوان: "حاکمية الشركات الجهود والمؤشرات في الدول النامية، ٢٠٠٦"

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن فائدة حاکمية الشركات تساعد على خلق منافسة جديّة ذات أوضاع مالية سليمة إضافة إلى أنها تعتبر أداة فاعلة في مواجهة الفساد حيث أنها تساعد على جذب الاستثمار ومنع الكوارث المالية وتحاشي سقوط المؤسسات.

المجتمع المدني الفلسطيني الآفاق والتحديات:-

نقاط القوة والضعف والموضوعات الأساسية (البيئة الداخلية):

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية، وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث أدوراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع الفلسطيني، ابتداءً بفترة السيطرة العثمانية على مقدرات البلاد، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك بفترة التواجد الأردني والمصري في الضفة الغربية وقطاع غزة، وانتهاءً بالاحتلال الإسرائيلي لبقية فلسطين عام ١٩٦٧. أما قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤، فلقد دشنت مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلي، ولا يتسع المجال هنا، في هذا التقرير الموجز، إلى استعراض هذه الأدوار المختلفة، على أهميتها، بشكل تفصيلي، ولكن يمكن الإشارة إلى بعض الملامح والسمات والخصائص الحالية للعمل الأهلي الفلسطيني، وخاصة بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، واندلاع أحداث انتفاضة الأقصى عام ٢٠٠٠، وتأثير هذه التطورات السياسية الهامة على القطاع الأهلي الفلسطيني.

أ. نقاط القوة:

١. أثبتت المنظمات الأهلية الفلسطينية انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني بشكل عام وفعاليات ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص، أن هذا الدور المميز للمنظمات الأهلية، قد أكسبها ثقة واحترام الجمهور المحلي ومكنها من تطوير دورها على صعيد التنمية الاجتماعية والاقتصادية وموضوعات ومسائل التحول الديمقراطي. لقد ساهمت العلاقات الممتازة للمنظمات الأهلية مع المنظمات الإقليمية والدولية غير الحكومية والجهات المانحة ومؤسسات الأمم المتحدة إلى خدمة أهداف النضال الوطني وتعزيز التضامن الدولي مع القضية الفلسطينية.

٢. إن اهتمام المنظمات الأهلية الفلسطينية بالاستجابة السريعة لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي خلال الانتفاضة وتطويرها لبرامج طارئة، قد عزز أيضاً من ثقة المجتمع المحلي بها واكسبها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع التغيرات الحالية

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إن مرونة المنظمات الأهلية وقدرتها السريعة على ملائمة أوضاعها الداخلية للأهداف الجديدة - القديمة، اعتبر مصدراً هاماً لقوتها وقيمة إضافية للعمل التنموي والمجتمعي.

٣. في نفس الوقت اهتمت المنظمات الأهلية الفلسطينية بعدم إجراء تغيير جذري على أهدافها وبرامجها وأدوارها واستراتيجيات عملها خلال الانتفاضة، بل زادت قناعتها بضرورة الربط المحكم ما بين البرامج الطارئة قصيرة المدى وأهداف التنمية قصيرة ومتوسطة المدى، أي أن هناك بعض المؤسسات الأهلية التي استمرت في تنفيذ برامجها العادية، وفي نفس الوقت، تمتعت بالقدرة والمرونة الكافية لإضافة محاور برنامجية جديدة.

٤. أبرزت التطورات الحالية القدرات المحدودة لمنظمات العمل الأهلي على لعب أدوار سياسية هامة أو محاولة استبدال أو منافسة الأحزاب السياسية على هذا الصعيد، أي أن الانتفاضة، أبرزت بشكل واضح حدود ومجالات عمل المنظمات الأهلية، لقد أدى هذا الوضع في الأدوار بين منظمات العمل الأهلي من جهة، والأحزاب السياسية من جهة أخرى إلى تعزيز وتطوير العلاقة بين الطرفين.

٥. لقد أدى الوضع الحالي إلى وضوح أدوار ومسؤوليات وواجبات كل من السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة ومنظمات العمل الأهلي من جهة أخرى، إذ أنه ويعكس الانتفاضة السابقة، فإن مسؤولية تلبية احتياجات المجتمع المحلي، في هذه الظروف الصعبة، هي بالأساس مسؤولية السلطة الوطنية الفلسطينية وليست مسؤولية المنظمات الأهلية الفلسطينية، أما على الصعيد العملي، فقد استمرت المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات المختلفة، وفي القطاعات المختلفة للجمهور الفلسطيني، لقد أدى الدور الهام الذي لعبته المنظمات الأهلية، سواء على الصعيد الوطني أو على الصعيد الاجتماعي إلى زيادة تقدير وتفهم السلطة الوطنية لدور المنظمات الأهلية مما قد ينعكس إيجابياً على علاقات التعاون بين الطرفين في المستقبل.

٦. على الرغم من حالة الطوارئ السائدة، فلقد استمرت منظمات العمل الأهلي في تعزيز عمليات المؤسسة ومبادئ وتطبيقات الحكم السليم داخلها، لقد اعتبرت أن عمليات التطوير المؤسسي هي عملية مستمرة، بغض النظر عن الظروف السائدة.
٧. اهتمت المنظمات الأهلية أيضاً بعملية إصلاح السلطة الفلسطينية، وبلورت برامج مبتكرة لمتابعة عملية الإصلاح، وشكلت لهذا الغرض هيئات وأطر تنظيمية ملائمة.

ب. نقاط الضعف:

أما فيما يتعلق بالفجوات ونقاط الضعف، فيمكن تلخيصها بما يلي:

١. عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية والتي تربط بإحكام ما بين الاستجابة للاحتياجات والأولويات الآتية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، يشكل البعد الديمقراطي عنصراً هاماً فيها.
٢. ضعف التنسيق المؤسس والمنظم بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.
٣. ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات ذات العضوية الواسعة، مثل النقابات العمالية والمهنية والاتحادات الشعبية الأخرى، أي لم تساهم هذه المؤسسات خلال الانتفاضة، بشكل فعال كحركات اجتماعية ناشطة وذات رؤية.

(المالكي، مجدي، شلبي، ياسر، السعدي، نعيم، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ٢٠٠١)

٤. الضعف البارز على صعيد مسألة التنظيم الاجتماعي سواء على الصعيد الوطني العام أو القطاعي الخاص. لم تتمكن القطاعات المختلفة كالصحة والتعليم المبكر والزراعة وحقوق الإنسان والإعلام.. الخ من تنظيم نفسها بطريقة فعالة في إطار رؤية وخطة قطاعية واحدة، كما ضعفت إلى أبعد حد، إمكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة، لقد

- اقتصرت عملية التنظيم على عقد مجموعة متفرقة من الاجتماعات، لم تسفر عن خطة واضحة وآلية عمل من شأنها تقوية وتمكين المجتمع الفلسطيني.
٥. لم تربط المنظمات الأهلية الفلسطينية بإحكام وبالقدر الكافي، بين علاقاتها المهنية مع الجهات المانحة من جهة وبين تحقيق الأهداف السياسية للشعب الفلسطيني من جهة أخرى، أي أنها لم تضغط بالشكل الكافي على شركائها الدوليين، لكي تقوم الأخيرة بالضغط على حكوماتها، لتأييد غير مشروط للحقوق الوطنية الفلسطينية، لقد استمر الانفصال قائماً ما بين العمل التنموي المهني "المحايد" من جهة وما بين الأهداف السياسية من جهة أخرى.
٦. إهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الاسرائيلي، فعلى الرغم من شرعية هذا التوجه، فإن إهمال النضال الديمقراطي، يعد ثغرة هامة في إطار بلورة استراتيجية مندمجة لدعم ونصرة الانتفاضة الفلسطينية، لقد انعكس هذا التوجه بشكل جلي من خلال إهمال التوجه الجدي لمتابعة عملية إصلاح السلطة الوطنية الفلسطينية، لقد اكتفت المنظمات الأهلية بدور محدود على هذا الصعيد لم يتجاوز تنظيم بعض الفعاليات وغرقت في نقاشات فقهية حول مرجعية الإصلاح وأساسه الفكري وارتباطه بأجندته الخارجية.
٧. من الثغرات الهامة أيضاً، عدم بلورة استراتيجية وخطة واضحة لتنظيم العلاقة مع المنظمات الأهلية في داخل الخط الأخضر أو في الشتات، كان هناك تنسيق مستمر ولكن بدون توجه استراتيجي واضح وفي إطار خطة محكمة.
٨. في هذا الإطار أيضاً لم تبلور المنظمات الأهلية الفلسطينية رؤية واستراتيجية واضحة للعمل مع المنظمات الأهلية العربية مما أفقد الانتفاضة الدعم والمساندة الشعبية اللازمة في العالم العربي. (عبد الهادي، عزت؛ النحاس، زكريا، رام الله - فلسطين، "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"، ٢٠٠٠)

مفهوم الحوكمة وتطبيقاته في مؤسسات المجتمع المدني مفهوم الحوكمة:

انتقل مفهوم "الحوكمة Governance"، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرفته الأوساط العلمية بأنه: "الحوكمة الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون".

وأصبح الحديث عن "حوكمة الشركات"، من أجل كفاءة اقتصادية عالية، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات والمراجعين الداخليين أو الخارجيين أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات. (عبد الحافظ الصاوي، ٢٠٠٥)

والمقصود بمبادئ حوكمة الشركات هو "القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيه، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها".

إلا أن ما يعطى هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصاً قانونية أمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة. لذلك فإن هذه القواعد قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحاً وافياً دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة.

من جهة أخرى، فإن المأمول أن تسعى الشركات وأن يسعى المساهمون بها إلى العمل على تطبيق هذه القواعد والالتزام بها لما تحققه من مصالح عديدة ليس للشركات التي تطبقها فقط وإنما للمناخ الاستثماري العام. كذلك فإن دوراً رئيسياً يقع على مراقبي حسابات الشركات ومستشاريها القانونيين لحث مديري الشركات على الإلتزام بهذه القواعد ورصد مدى تحقق ذلك، وكذلك على البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى ومؤسسات التصنيف الائتماني في أن تأخذ في اعتبارها . عند التعامل مع الشركات أو تقييمها . مدى التزامها بنصوص وروح هذه القواعد.

والأمل معقود على كافة القائمين على إدارة الشركات والمؤسسات المالية والجمعيات المهنية وتجمعات المساهمين والمديرين لوضع هذه القواعد موضع التطبيق والترويج لها واعتبار تطبيق الشركات لها علامة للنجاح. (www.sahatksa.com/forum).

- ظهر مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance أو "الحوكمة" على غرار مصطلحات أخرى مثل الخصخصة Privatization، والعولمة Globalization، وكلها مصطلحات حديثة عهد على اقتصاديات الدول النامية ومؤسساتها ووحداتها الاقتصادية. وقد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال العقود القليلة الماضية نظراً للانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات والوحدات الاقتصادية في أسواق المال. ويشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى Stakeholders. كذلك يتضمن هذا المفهوم الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة مع تحديد مسارات تحقيق تلك الأهداف ونظم الرقابة على الأداء. وينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق الأهداف. ف. والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

(د. جلال العبد، ديسمبر ٢٠٠٦، نقلاً عن الموقع الإلكتروني www.okaz.com.sa)

- هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم في الدخول إلى

النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل اقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجته إلى أسواق المال وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنورن وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١ وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة. (علي البغدادي، مجلة المحاسب، الإمارات، ٢٠٠٦)

أهداف ومبادئ الحوكمة:

وينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق الأهداف. والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

الحوكمة في مؤسسات النظام السياسي

ماهية الحوكمة:

الحكم الصالح أو الرشيد هو الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية، والطبيعية، والاقتصادية، والمالية لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان، والمبادئ الديمقراطية، وحكم القانون". كما يعرف على أنه نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، تربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة تستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع.

عناصر الحوكمة:

ممارسة الديمقراطية الحقيقية التي تؤدي إلى المشاركة، وتمثيل الشعب، ومراقبة الحكومة ومحاسبتها على التقصير.

١. حماية حقوق الإنسان بموجب تعريفها في العهود والمواثيق الدولية، وعدم التمييز بين المواطنين بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو الدين.
٢. احترام حكم القانون وإدارة العدالة كما في الأطر القانونية، وآليات النزاع القانوني، وحق التقاضي، واستقلالية القضاة والمحامين واستقلالية المجتمع المدني وفعاليته.
٣. انشاء إدارة حكومية سليمة للموارد الطبيعية والبشرية بما في ذلك إدارة الأموال العامة، ووجود إدارة حكومية تتسم بالاحتراف والحيادية.
٤. تفويض السلطة لإدارات غير مركزية لحكومة محلية فعالة، وبمشاركة تامة من قبل المواطنين.

خصائص الحوكمة:

١. المشاركة الشعبية الفاعلة: التي تضمن لجميع الرجال والنساء على حد سواء أن يكون لهم صوت مسموع ومؤثر في اتخاذ القرار، ومثل هذه المشاركة الواسعة مبنية على قاعدة شرعية لحقوق الإنسان التي تضمن حرية الرأي والتعبير.
٢. حكم القانون ودولة المؤسسات: وذلك بتطبيق الأطر والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون أي إقصاء بين أفراد المجتمع وبشكل يشترك أصوله من قوانين السلامة العامة والأمن المجتمعي وحقوق الإنسان الشفافية لضمان التدفق والتبادل الحر للمعلومات بحيث تكون المؤسسات ومعاملاتها وحساباتها متاحة بصورة مباشرة لذوي الشأن مما يؤدي إلى توفير معلومات كافية وشاملة عن أداء المؤسسات العامة والخاصة كي يمكن متابعتها ومراقبتها.
٣. الجاهزية والاستجابة: بحيث تكون المؤسسات الخدمية والقائمين عليها في خدمة الوطن والمواطن، حيث أن جميع المصالح الخلاقية يتم التوسط فيها للوصول إلى إجماع واسع حول ماذا يعني النفع العام للوطن وللجماعات المحلية، وماذا تعني السياسات والإجراءات المتبناة لتحقيق ذلك.
٤. العدل الاجتماعي: بحيث يكون لجميع المواطنين رجالاً ونساء الفرصة الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية لاستهداف تحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي.

٥. **الفاعلية والكفاءة:** للعمليات والمؤسسات العامة بحيث تفرز مخرجات ونتائج لمقابلة حاجات الجماهير مع الالتزام الأكيد والصارم بتوظيف الموارد الوطنية بالشكل الأمثل وبما يضمن إعادة إنتاجها واستدامتها.
٦. **المساءلة:** لجميع متخذي القرار سواء في إطار الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع بحيث يتعرضون للمحاسبة إمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء.
٧. **الرؤية الإستراتيجية:** تتحدد الرؤية التنموية من قبل مؤسسات المجتمع والدولة من خلال منظور بعيد المدى لعملية التطوير المجتمعي والحكم الصالح والتنمية البشرية، مع توفير الوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها الذي يأخذ بالاعتبار المتغيرا ت المحلية والدولية الحالية ومستقبلها في المدى المنظور.
٨. **الشرعية:** وذلك لضمان شرعية السلطة من خلال اطر مؤسسية وقانونية واضحة، ومن خلال القرارات المحددة التي تقرر المعايير المؤسسية والعمليات والإجراءات المقبولة والمتفق عليها اجتماعياً.
٩. **الحرص في التعامل مع الموارد:** لضمان استغلال الموارد وتسييرها واستخدامها بالشكل الذي يساعد على رفع المستويات المعيشية والرفاه للمواطنين على امتداد أجيال متعاقبة، والابتعاد عن الأنانية للجيل الحالي.
١٠. **البيئة السليمة:** لضمان حماية البيئة وإعادة إحيائها، وتجديدها من خلال تحقيق الاستدامة في الاعتماد على الذات.
١١. **التمكين والافتقار:** جميع القواعد الأساسية في المجتمع يتم تمكينها من القوة والفعل لتحقيق غاياتها المشروعة وان يتم ضمان البيئة الملائمة لتعظيم نجاحات تلك المبادرات وتحقيق الوضع الأفضل للمجتمع.
١٢. **الشراكة:** الحكم الصالح لا يعني بأية حال استئثار الحكومة بادارة شؤون المجتمع حيث أن ذلك هو من مسؤولية جميع الشرائح الاجتماعية الأساسية الفاعلة فيه. ويتطلب ذلك توفير اطر واليات مؤسسية لتحقيق الشراكة بين القطاع العام والقطاع الأهلي ومؤسسات المجتمع.
١٣. **اللامركزية:** الحكم الصالح يأخذ بالاعتبار التوزيعات المكانية للجماعات المحلية ويؤكد على أن النظام الإنساني متعدد المستويات بطبعه ويقترن بمبدأ التنظيم الذاتي وفق تقرير

المصير على كل مستوى، مما يستوجب الاعتراف بذلك ووضع الجماهير في مركز اتخاذ القرار المحلي من أجل الاعتماد على الذات وتحقيق الاستقلالية في رسم السياسات وتحديد أهداف وبرامج التنمية بما يلائم شروط الجماعة. (مجلس النواب البحريني، ورقة حول دور المجالس التشريعية في تعزيز الحكم الصالح، ٢٠٠٧)

معايير الحوكمة (الصالحة) وفقاً للبرنامج الانمائي للامم المتحدة"

المشاركة

حكم القانون

الشفافية

حسن الاستجابة

التوافق

المساواة

الفعالية

المحاسبة

الرؤية الاستراتيجية

ولا يمكن الحديث عن هذه المعايير دون إستقرار سياسي وسلم مجتمعي واهلي، ووجود مؤسسات وتداول سلمي للسلطة وإقرار بالتعددية وانتخابات عامة دورية وإدارة اقتصادية ومشاركة شعبية.

وقد تبلور هذا المعيار في العقدين ونيف الماضيين في ضوء تجارب تنموية مختلفة من حيث المضمون والنتائج، ناجحة وفاشلة. ولعل هذا جزء من نقاش حول دور الدولة في عملية التخطيط والمعوقات التي تواجهها، أو انسحاب الدولة بعد فشل عدد من التجارب وترك عملية التنمية لآليات السوق والمنافسة بالتركيز على الانتاجية والربحية وتقليص حجم الدولة عبر الخصخصة، لكن هذا التوجه لم يؤدي الى نتائج ايجابية في الكثير من الدول النامية خصوصاً في اميركا اللاتينية مثل البرازيل والارجنتين ومصر في الانفتاح الاقتصادي وازداد التفاوت الاجتماعي عمقاً والهوة اتساعاً.

ومن مشكلات التنمية والحكم الصالح في مجتمعاتنا العربية أننا نعاني من:

- استمرار نمط الدولة الريعية أو شبه الريعية، التي تعتمد على موارد أولية أو مصادر تأتي من الخارج.. مثل النفط، السياحة، تحويلات من الخارج، رسوم الترانزيت والقروض.
- استمرار ظاهرة الدولة الأمنية، التي تعتمد على سياسة القمع، واحتواء المجتمع المدني ومصادرة الحريات.
- ضعف البنية المؤسسية السياسية والإدارية وغياب المحاسبة والشفافية.
- ضعف مفهوم المواطنة وعدم وجود عقد اجتماعي لعلاقة الحكام بالمحكومين من خلال دستور واضح ومحدد وعصري ويستجيب لحاجات التطور، وشخّة الحريات وبخاصة حرية التعبير وحق الاعتقاد وحق تأسيس الأحزاب والجمعيات والنقابات وضعف المشاركة السياسية، وتقشي الأمراض الاجتماعية مثل: الطائفية والعشائرية والجهوية وغيرها.
- ضعف مشاركة المرأة في الحياة العامة والحياة السياسية بشكل خاص وانعدام الفرص المتساوية والمتكافئة أمام القانون وفي الحياة العملية وفي العمل، واستمرار تقشي الأمية في صفوف النساء على نحو شديد ومضاعف بالنسبة للرجال، وكذلك استمرار الموقف السلبي من قضية الأقليات الدينية والقومية واللغوية وحقوقها ناهيك عن وجود وتفاقم ظاهرة عزل المهمشين وذوي الاحتياجات الخاصة.
- النمو الكبير للجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة الحكومية وتقدمها وارتفاع المديونية وانخفاض معدل الانتاجية وازدياد العجز في الميزانية، واعتبر تقرير التنمية الانسانية العربية ان نقص الحرية مسؤول عن فشل بناء الدولة الحديثة وفشل التنمية الانسانية في المنطقة العربية. (عبد الحسين شعبان، ٢٠٠٧)

الحكومة في مؤسسات المجتمع المدني

لم يجد الباحث في حدود اطلاعه أدبيات محددة حول الحكومة في منظمات المجتمع المدني، وإنما ورد في العديد من الأدبيات دور منظمات المجتمع المدني في تغيير الحكومة في أنظمة الحكم السياسية، وخصوصاً في تعزيز دور الديمقراطية والمساهمة في عملية

الرقابة الشعبية على الأداء الحكومي، وتنظيم هذه الرقابة من الشكل العشوائي حتى تأخذ شكلاً أكثر تنظيماً ووضوحاً.

وإذا كنا نعتبر أن مؤسسات المجتمع المدني هي أنظمة اجتماعية فرعية مستقلة بذاتها داخل النظام السياسي والاجتماعي للمجتمع والدولة ككل فإنه يمكن أن يتم التعامل معها شأنها شأن الشركات كأنظمة اقتصادية فرعية مستقلة بذاتها ضمن النظام الاقتصادي العام للمجتمع مع بعض الفروق الأساسية التالية:

١. الشركات عامة تهدف إلى الربح بينما المنظمات الأهلية لا تهدف إلى الربح.
 ٢. الشركات قد تأخذ الطابع العائلي أو المساهمة العمومية بينما المنظمات الأهلية تأخذ الطابع العمومي في معظم الأحيان.
 ٣. أن أصحاب المصالح المرتبطين بالشركات قد تكون أهدافهم مختلفة عن أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمات الأهلية.
 ٤. أن الشركات لا تتعامل مع مفهوم الطوعية بينما المنظمات الأهلية ينبغي أن تقدم أساساً على مفهوم الطوعية.
 ٥. أن درجة الالتزام والسلطة في الشركات أقوى منها في المنظمات الأهلية.
- ومن جهة أخرى يمكن تسجيل نقاط التشابه التالية بين الشركات والمنظمات الأهلية:

١. أن للطرفين مصالح اجتماعية تصب في خدمة المجتمع، حيث أن للشركات مسؤولية اجتماعية تجاه العمالة والبيئة والمجتمع بوجه عام ويمكن أن تعتبر الشركات أحد روافد التمويل الأساسية للمنظمات الأهلية.
٢. هناك تشابه في الهياكل التنظيمية بين الشركات والمنظمات الأهلية، حيث يوجد لديها جمعيات عمومية ومجالس إدارة وإدارات تنفيذية وعاملين وأقسام ووحدات..... الخ.
٣. أن للشركات والمنظمات أهدافاً تسعى إلى تحقيقها وبالتالي فإن إجراءات الحوكمة قد تكون متشابهة.

في ضوء التحليل السابق، قرر الباحث الاستعانة بمبادئ ومفاهيم الحكومة في الشركات في تحديد أهم أبعاد الاستبانة التي أعدها من أجل قياس مدى تطبيق مبادئ ومفاهيم الحكومة في مؤسسات المجتمع المدني (المنظمات الأهلية)

الدراسة الميدانية

عينة الدراسة:

لقد تم تصميم استمارة استبيان لاستيضاح آراء أعضاء الجمعيات العمومية وأعضاء مجالس إدارة وأعضاء إدارات تنفيذية وموظفي مؤسسات المجتمع المدني بشأن التعرف على مدى تطبيق قواعد الحكومة في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة حيث تم توزيع نحو ١٥٠ استبيان على ١٠ مؤسسات كالتالي:

١. (٣) أعضاء جمعية عمومية

٢. (٢) أعضاء مجالس إدارة

٣. (٢) أعضاء إدارة تنفيذية

٤. (٨) موظفين

وقد تم استرداد ١٠٠ استمارة صالحة للاستخدام، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية.

صدق المقياس:

اقتصرت الباحثة بالتأكد من صدق المقياس بطريقة الصدق الظاهري

الصدق المحكمين:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث ظاهرياً من خلال عرضها على عدد من المختصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي والإحصاء، وقد أجريت بعض التعديلات على الاستبانة حيث تم التأكد من انتماء كل عبارة للبعد وكذلك وضوح الصياغة والتعليمات.

أولاً: نتائج متغيرات الدراسة

جدول رقم (١): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٥٦	٥٦%
أنثى	٤٤	٤٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

جدول رقم (٢): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ عام	٤٨	%٤٨
من ٣١ - ٤٠ عام	٣٤	%٣٤
من ٤١ - ٥٠ عام	١٢	%١٢
٥١ عام فأكثر	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

جدول رقم (٣): توزيع العينة حسب نوع العلاقة بالمؤسسة

نوع العلاقة بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
عضو جمعية عمومية	٢٢	%٢٢
عضو مجلس إدارة	١٦	%١٦
عضو إدارة تنفيذية	١٤	%١٤
موظف	٤٨	%٤٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠

جدول رقم (٤): توزيع العينة حسب مدة الارتباط/العلاقة بالمؤسسة

مدة العلاقة بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٦٨	%٦٨
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٦	%٢٦
من ١٠ فأكثر	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

ثانياً: استعراض نتائج الدراسة

أ) الجمعية العمومية للمؤسسة:

١. هل يتم الإعلان عن تسجيل أعضاء الجمعية العمومية في فترة زمنية كافية؟
(أسبوعين على الأقل)

جدول رقم (٥)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٢%	٧٢	نعم
٦%	٦	لا
٢٢%	٢٢	لا أعلم
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يرى ٧٢% من أفراد العينة أنه يتم الإعلان عن تسجيل أعضاء الجمعية العمومية للمؤسسة خلال فترة زمنية كافية، في حين لا يرى ذلك ٢٨%.

٢. هل تتاح الفرصة لجميع أعضاء الجمعية العمومية المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة بدون تمييز؟

جدول رقم (٦)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٦%	٧٦	نعم
٠%	٠	لا
٢٤%	٢٤	لا أعلم
١٠٠%	١٠٠	المجموع

تبين النتائج أن ٧٦% من العينة يرون أنه تتاح الفرصة لجميع أعضاء الجمعية العمومية المشاركة والتصويت في الاجتماعات بدون تمييز. في حين اجاب ٢٤% أنهم لا يعلمون إن كانت الفرصة تتاح للجميع أم لا.

٣. هل يُعامل أعضاء الجمعية العمومية بشكل متساوٍ دون النظر إلى الانتماء السياسي أو البعد الجغرافي؟
جدول رقم (٧)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٦	%٨٦
لا	٢	%٢
لا أعلم	١٢	%١٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٨٦% من أفراد العينة أن أعضاء الجمعية العمومية يعاملون بشكل متساوٍ دون النظر إلى الانتماء السياسي أو البعد الجغرافي.

٤. هل تتوفر لأعضاء الجمعية العمومية القدرة على التصويت حضورياً أو غيابياً دون تمييز في وزن الصوت في الاجتماعات العامة؟
جدول رقم (٨)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٤	%٦٤
لا	١٢	%١٢
لا أعلم	٢٤	%٢٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٦٤% أنه تتوفر لأعضاء الجمعية العمومية القدرة على التصويت حضورياً أو غيابياً دون تمييز في ذلك.

٥. هل يتم دعوة أعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة؟ (المؤتمرات - حلقات النقاش العامة - المسيرات)
جدول رقم (٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٢	%٨٢

وفيق حلمي الأغا

الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

لا	٨	٨%
لا أعلم	١٠	١٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

٨٢% يرون أنه يتم دعوة أعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في أنشطة المؤسسة

٦. يتم إبلاغ أعضاء الجمعية العمومية بمواعيد الاجتماعات العامة قبل الاجتماع بمدة زمنية كافية. (أسبوع على الأقل)

جدول رقم (١٠)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٣٤	٣٤%
غالباً	٥٠	٥٠%
أحياناً	٨	٨%
نادرًا	٢	٢%
مطلقاً	٦	٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٨٤% أن يتم إبلاغ أعضاء الجمعية العمومية بمواعيد الاجتماعات العامة قبل الاجتماع بمدة زمنية كافية، في حين يرى ٨% عكس ذلك، ٨% يرون أنه يتم أحياناً وأحيان أخرى لا يتم.

٧. يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في إعداد جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله.

جدول رقم (١١)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	١٨	١٨%
غالباً	٣٢	٣٢%
أحياناً	٣٠	٣٠%
نادرًا	١٤	١٤%

مطلقاً	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٥٠% أنه تتاح الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله، بينما يرى ٢٠% أنه لا تتاح لهم الفرصة.

٨. يتم إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية لتوجيه أسئلة وطلب إيضاحات من مجلس الإدارة.

جدول رقم (١٢)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٢٦	%٢٦
غالباً	٤٦	%٤٦
أحياناً	١٨	%١٨
نادراً	٢	%٢
مطلقاً	٨	%٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٧٢% أنه تتاح الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية توجيه أسئلة وطلب إيضاحات من مجلس الإدارة، في حين لا يرى ذلك ما نسبته ١٠% من العينة.

٩. يتم إشراك أعضاء الجمعية العمومية في التصويت على القرارات الهامة والتغييرات الجوهرية في المؤسسة.

جدول رقم (١٣)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٢٦	%٢٦
غالباً	٣٤	%٣٤
أحياناً	٢٦	%٢٦
نادراً	٨	%٨

وفيق حلمي الأغا

الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

مطلقاً	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٦٠% من أفراد العينة أنه يتم إشراك أعضاء الجمعية العمومية في التصويت على القرارات الهامة والتغييرات الجوهرية في المؤسسة، في حين اجاب ١٤% عكس ذلك.

١٠. يحصل أعضاء الجمعية العمومية على معلومات كافية عن أنشطة وموازنة المؤسسة.

جدول رقم (١٤)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل منتظم	٤٢	%٤٢
بشكل متقطع	٣٢	%٣٢
على فترات متباعدة	٢٠	%٢٠
لا يحصلون على معلومات	٦	%٦
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٤٢% أن أعضاء الجمعية العمومية يحصلون على معلومات كافية عن أنشطة وموازنة المؤسسة بشكل منتظم، بينما اجاب ٢٦% أنهم يحصلون على المعلومات على فترات متباعدة أو لا يحصلون عليها مطلقاً.

وبشكل عام نلاحظ إن نسبة كبيرة من أعضاء الجمعية العمومية للمؤسسة نري إن يتم الإعلان عن التسجيل خلال فترة تعطي للأعضاء فترة في التفكير في كيفية الالتحاق في هذه المؤسسات وكيفية إجراء الانتخابات بدون التفرقة بين الأعضاء ولا قيمة للانتماء السياسي في عملية التصويت ولا يتم النضر في الانتماءات السياسية ويجب إعلان الجميع بموعد اجتماع الجمعية العمومية وبفترة زمنية كافية كما يفضل إن يحصلوا أعضاء الجمعية العمومية للمؤسسة على معلومات كافية علي جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة حتى تكون هناك شفافية في التعامل بين الإدارة و أعضاء المؤسسة.

ب) مهام ومسئوليات مجلس الإدارة:

١. ما هي الطريقة المستخدمة في تشكيل مجلس الإدارة في المؤسسة؟

جدول رقم (١٥)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الانتخاب المباشر	٨٨	٨٨%
التعيين	٤	٤%
التركية	٨	٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

٨٨% من أفراد العينة يرون أن مجلس إدارة المؤسسة يتم تشكيله بالانتخاب المباشر، في حين يرى ٤% أن مجلس الإدارة يتم تشكيله بالتعيين. وهذه النسبة تدل على قانونية ونزاهة مجالس الإدارة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.

٢. كم عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة؟

جدول رقم (١٦)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
٣ - ٥ أعضاء	٤	٤%
٥ - ٩ أعضاء	٨٠	٨٠%
٩ - ١٣ عضواً	١٦	١٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

اجاب ٨٠% من أفراد العينة أن عدد أعضاء مجلس الإدارة لديهم يتراوح من ٥ - ٩ أعضاء، أما ١٦% اجابوا أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يتراوح بين ٩ - ١٣ شخص، ونسبة ٨٠% تدل على قوة وفعالية مجالس الإدارة حيث أن العدد ٥ - ٩ أعضاء هو الشكل الأمثل لمجلس إدارة فعال ومتناسك، ويمكن الحصول على نصاب قانوني لعقد الاجتماع واتخاذ القرارات.

٣. تاريخ آخر انتخابات لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة:

جدول رقم (١٧)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
١٢%	١٢	٢٠٠٧
٧٢%	٧٢	٢٠٠٦
١٢%	١٢	٢٠٠٥
٢%	٢	٢٠٠٤
٢%	٢	٢٠٠٣
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يرى ٨٤% من العينة أن مجلس الإدارة في مؤسساتهم تم تشكيله خلال العام الحالي أو العام المنصرم، ويدلل ذلك على شرعية مجالس الإدارة، ومقدرته على التواصل ومنع الترهل فيه.

٤. كم عدد مرات انعقاد مجلس إدارة المؤسسة في العام ٢٠٠٦؟

جدول رقم (١٨)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٩%	٩	مرة واحدة
١٠%	١٠	مرتين
١٦%	١٦	ثلاث مرات
١٢%	١٢	أربعة مرات
٥٣%	٥٣	أكثر من أربعة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يرى ٥٣% من أفراد العينة أن مجلس إدارة في مؤسساتهم انعقد أكثر من أربعة مرات خلال العام المنصرم ونستدل من ذلك على مدى التواصل والاهتمام من قبل مجالس الإدارة والعمل السليم على رقي وتطوير المؤسسة.

٥. آليات اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة في المؤسسة.

جدول رقم (١٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بالإجماع	٤٠	%٤٠
أغلبية مطلقة (النصف + ١)	٤٦	%٤٦
من خلال رئيس المجلس فقط	٢	%٢
تعاون رئيس المجلس مع المدير التنفيذي	١٢	%١٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٤٠% من أفراد العينة أن القرارات يتم اتخاذها في مجلس الإدارة بالإجماع، وأن ٤٦% يرون أن القرار يتم اتخاذه بالتصويت والحصول على أغلبية مطلقة.

٦. هل مجلس الإدارة على إطلاع مستمر بما يتم تنفيذه من برامج وأنشطة في

المؤسسة؟

جدول رقم (٢٠)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٩٢	%٩٢
لا	٠	%٠
لا أعلم	٨	%٨
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٩٢% أن مجلس الإدارة على إطلاع مستمر بما يتم تنفيذه من برامج وأنشطة في المؤسسة، وهذه النسبة تؤكد مدى اهتمام مجلس الإدارة بتطوير ومتابعة المؤسسة.

٧. هل يمتلك مجلس الإدارة الفعالية والقدرة أكثر من الإدارة التنفيذية داخل المؤسسة؟

جدول رقم (٢١)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٣٢	٣٢%
لا	٤٦	٤٦%
لا أعلم	٢٢	٢٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ثلث أفراد العينة تقريباً أن مجلس الإدارة يمتلك الفعالية والقدرة أكثر من الإدارة التنفيذية داخل المؤسسة، بينما يعارضهم الرأي ٤٦% من أفراد العينة.

٨. هل لمجلس الإدارة دوراً واضحاً في تعيينات الموظفين في المؤسسة؟

جدول رقم (٢٢)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٧٠	٧٠%
لا	٢٢	٢٢%
لا أعلم	٨	٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٧٠% من العينة أن مجلس الإدارة له دور واضح في تعيين الموظفين في المؤسسة، بينما يعارضهم الرأي ما نسبته ٢٢%.

٩. هل يوجد أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة في مجلس الإدارة؟

جدول رقم (٢٣)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٥٤	٥٤%
لا	٤٦	٤٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٥٤% أنه يوجد أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة في مجلس الإدارة بينما يرى ٤٦% عكس ذلك، ويستدل من هذه النسب أن وجود أعضاء من الإدارة التنفيذية في مجلس

الإدارة يجعل المجلس أكثر فعالية وأكثر إطلاعاً على أنشطة وبرامج المؤسسة حيث يعتبر هذا العضو من الإدارة التنفيذية حلقة الوصل الهامة بين مجلس الإدارة والموظفين في المؤسسة.

١٠. هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة بطلب استشارات خارجية سواء من شركات مهنية أو مستشارين؟

جدول رقم (٢٤)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٧٦	٧٦%
لا	٨	٨%
لا أعلم	١٦	١٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٧٦% من العينة أن مجلس الإدارة يقوم بطلب استشارات خارجية وتدلل هذه النسبة على مدى اهتمام مجلس الإدارة بتطوير العمل في المؤسسة وتقوية أنظمتها وقوانينها وذلك بهدف التقليل من وجود أخطاء فنية أو قانونية في عمل المؤسسة.

١١. هل يقوم مجلس الإدارة برفع توصيات للإدارة التنفيذية في المؤسسة بصرف مكافآت مادية للموظفين المؤهلين والفاعلين؟

جدول رقم (٢٥)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٥٢	٥٢%
لا	٢٦	٢٦%
لا أعلم	٢٢	٢٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٥٢% من العينة أن مجلس الإدارة يقوم برفع توصيات للإدارة التنفيذية بصرف مكافآت مادية للموظفين، بينما ٢٦% لا يرون أن مجلس الإدارة يقوم بهذا الجانب.

١٢. هل يقوم مجلس الإدارة بإعداد تقرير سنوي لعرضه على الجهات المختصة في الدولة أو على موظفي المؤسسة؟
جدول رقم (٢٦)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٧٨	٧٨%
لا	١٢	١٢%
لا أعلم	١٠	١٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

اجاب ٧٨% من أفراد العينة أن مجلس الإدارة يقوم بإعداد تقرير سنوي لعرضه على الجهات المختصة في الدولة أو على الموظفين في المؤسسة وذلك بهدف تعزيز مبدأ المحاسبة والمكاشفة أمام الموظفين في المؤسسة والجهات المختصة في الدولة.

١٣. يقوم مجلس الإدارة بتنفيذ مصالح شخصية على حساب مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

جدول رقم (٢٧)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٦	٦%
محايد	٣٢	٣٢%
أعارض	٦٢	٦٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

٦٢% من العينة لا يوافقون على أن مجلس الإدارة يحقق مصالح شخصية على حساب مصلحة المؤسسة والعاملين فيها، بينما ٣٢% لم يكن لهم رأي في هذا الموضوع.

١٤. يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الموظفين العاملين في المؤسسة.

جدول رقم (٢٨)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٥٨	٥٨%

محاييد	٣٤	٣٤%
أعارض	٨	٨%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يوافق ٥٨% من العينة أن مجلس الإدارة يعمل على تحقيق مصالح الموظفين العاملين في المؤسسة، بينما يعارضهم الرأي ٨% من العينة.

١٥. أعضاء مجلس الإدارة يوفرون وقتاً كافياً لمتابعة المؤسسة.

جدول رقم (٢٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٥٠	٥٠%
محاييد	٣٤	٣٤%
أعارض	١٦	١٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى نصف أفراد العينة أن أعضاء مجلس الإدارة يوفرون وقتاً كافياً لمتابعة المؤسسة، بينما يعارضهم الرأي ١٦% من العينة.

١٦. يقوم مجلس الإدارة بمتابعة قوانين وأنظمة المؤسسة.

جدول رقم (٣٠)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل منتظم	٥٠	٥٠%
بشكل متقطع	٣٤	٣٤%
على فترات متباعدة	١٦	١٦%
لا يقوم بالمتابعة	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى نصف أفراد العينة أن مجلس الإدارة يقوم بشكل منتظم بمتابعة قوانين وأنظمة المؤسسة من حيث الالتزام في تطبيقها والعمل على تطويرها وتحديثها.

١٧. يقوم مجلس الإدارة بممارسة التقييم الموضوعي لإدارة المؤسسة والمهام الموكلة لهم:

جدول رقم (٣١)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بشكل منتظم	٥٢	٥٢%
بشكل متقطع	٢٤	٢٤%
على فترات متباعدة	٢٠	٢٠%
لا يقوم بالتقييم	٤	٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

ترى نصف العينة تقريباً أن مجلس الإدارة يمارس التقييم الموضوعي لإدارة المؤسسة والمهام الموكلة لهم بشكل منتظم، في حين يرى ٢٠% أنه يقوم بالتقييم على فترات متباعدة

١٨. يتم دعوة أعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أنشطة المؤسسة المختلفة (لقاعات عامة - مسيرات - مهرجانات عامة).

جدول رقم (٣٢)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٣٨	٣٨%
غالباً	٤٠	٤٠%
أحياناً	١٨	١٨%
نادراً	٤	٤%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٧٨% من العينة أنه يتم دعوة أعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أنشطة المؤسسة المختلفة، بينما يرى ٢٢% أنه لا يتم دعوة أعضاء المجلس للمشاركة في أنشطة وفعاليات المؤسسة بشكل مستمر.

١٩. يقوم مجلس الإدارة بمراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل والتقارير السنوية.

جدول رقم (٣٣)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٣٤	٣٤%
غالباً	٤٢	٤٢%
أحياناً	١٦	١٦%
نادراً	٨	٨%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٧٦% من العينة أن مجلس الإدارة يقوم بمراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل والتقارير السنوية بشكل كبير، بينما يرى ٨% أنه نادراً ما يقوم مجلس الإدارة بهذا الدور.

علماً لابد أن يكون هناك اتفاق علي توحيد عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات الأهلية المختلفة وان تحدد الفترة الزمنية لكل مجلس حتى لا تمكن بعض الإدارات مدة زمنية أطول من المدة المتفق عليها ويجب علي جميع أعضاء مجلس الإدارة الاطلاع علي كل القرارات الادارية وما يدور في المؤسسة كما يتضح أن مجلس الإدارة له الأحقية في تعيين الموظفين في المؤسسة كما يحق لمجلس الإدارة أن يستعين باستشارات خارجية لصالح المؤسسة وان يقوم مجلس إدارة المؤسسة تعرض تقرير سنوي علي الجهات المختصة في الدولة وعلي أعضاء الجمعية العمومية كذلك فأن مجلس الدارة يحقق مصالح الموظفين العاملين في المؤسسة كما أنه يحقق بعض الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة كما يقوم بتطبيق الوانين والأنظمة المعمول بها بالمؤسسة ودائمين علي مراجعة إستراتيجية المؤسسة ويدعون الأعضاء للمشاركة في أنشطة المؤسسة ودائمين علي مراجعة إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل بها حتى يصلوا بالمؤسسة إلي المستوي الأفضل .

ونري هنا انها تتفق مع الدراسة التي قاما بها صديق العفيفي بعنوان الحكومة لمراقبة وتحسين الاداء الحكومي ٢٠٠٦ من ان الحكومة تمثل حلاً أساسيا في انضباط وتحسين الاداء بمختلف المؤسسات وكذلك تتسجم مع دراسة عباس عبدالمحسن حيث اشارت ان حاكميت الشركات تساعد علي خلص منافسة جدية في مواجهة الفساد

(ج) شفافية المعلومات في المؤسسة والإفصاح عنها:

١. هل يعرف الموظفون أهداف وخطط وسياسات المؤسسة؟

جدول رقم (٣٤)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٩٨	%٩٨
لا	٢	%٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٩٨% من العينة أن الموظفين يعرفون أهداف وخطط وسياسات المؤسسة وتدلل هذه النسبة العالية على مدى الشفافية المتبعة في المؤسسات الأهلية في التعامل مع الموظفين.

٢. هل يعرف الموظفون أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؟

جدول رقم (٣٥)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٩٦	%٩٦
لا	٤	%٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٩٦% من العينة أن الموظفين يعرفون أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتدلل هذه النسبة على أن مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين على اتصال مباشر وعلى علاقة مباشرة مع الموظفين.

٣. هل يعرف الموظفون الميزانية العامة للعام المنصرم؟

جدول رقم (٣٦)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

نعم	٥٦	٥٦%
لا	٤٤	٤٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٥٦% من العينة أن الموظفين يعرفون الميزانية العامة للعام المنصرم، بينما ٤٤% يعارضون ذلك، ويمكن القول أن الموظفين لا يهتمون بقراءة التقارير السنوية التي تصدرها مؤسساتهم والتي تعتبر مصدر مهم للإطلاع على الميزانية، أو أن الأمور المالية ما زال يشوبها الكثير من التضليل والإخفاء عن الموظفين.

٤. هل يعرف الموظفون قائمة الممولين للمؤسسة ومصادر الدعم؟

جدول رقم (٣٧)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٦	٨٦%
لا	١٤	١٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٨٦% من العينة أن الموظفين يعرفون قائمة الممولين للمؤسسة ومصادر الدعم التي ترد إلى المؤسسة.

٥. هل يعرف الموظفون المسائل المادية المتعلقة بهم وبالشركاء وذوي العلاقة مع المؤسسة؟

جدول رقم (٣٨)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٧٦	٧٦%
لا	٢٤	٢٤%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

(٢١٣)

الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وفق حلمي الأغا

يرى ٧٦% من العينة أن الموظفين يعرفون المسائل المتعلقة بهم وبالشركاء وذوي العلاقة مع المؤسسة، ويمكن الاستنتاج من هذه النسبة أن الموظفين على إطلاع مستمر على أنظمة ولوائح العمل في المؤسسة.

٦. هل يعرف الموظفون عوامل الأمان والخطورة للعمل في هذه المؤسسة؟

جدول رقم (٣٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٨	٨٨%
لا	١٢	١٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٨٨% من العينة أن الموظفين يعرفون عوامل الأمان والخطورة للعمل في هذه المؤسسة، بينما لا يوافقهم الرأي ١٢%.

٧. هل يوجد مدقق داخلي لمراقبة وتدقيق المعاملات المالية وحسابات المؤسسة؟

جدول رقم (٤٠)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٩٨	٩٨%
لا	٢	٢%
لا أعلم	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٩٨% من أعضاء اللجنة أنه يوجد مدقق داخل لمراقبة وتدقيق المعاملات المالية وحسابات المؤسسة.

٨. هل يوجد مدقق خارجي لمراقبة وتدقيق المعاملات المالية وحسابات المؤسسة؟

جدول رقم (٤١)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٤	٨٤%

(٢١٤)

لا	٤	%٤
لا أعلم	١٢	%١٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٨٤% أن يوجد مدقق خارجي لمراقبة وتدقيق حسابات المؤسسة، بينما ١٢% لا يعلمون شيئاً عن هذا الموضوع.

٩. هل يوجد نظام داخلي في المؤسسة لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظف؟
جدول رقم (٤٢)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٨٨	%٨٨
لا	٨	%٨
لا أعلم	٤	%٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٨٨% من العينة أنه يوجد نظام داخلي في المؤسسة لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظف، بينما يعارضهم الرأي ما نسبته ٨% من العينة.

١٠. تعمل المؤسسة على تنمية وتطوير العاملين فيها بشكل منتظم:
جدول رقم (٤٣)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٩٠	%٩٠
محايد	١٠	%١٠
أعارض	٠	%٠
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يوافق ٩٠% من العينة أن المؤسسة تعمل على تنمية وتطوير العاملين فيها بشكل منتظم.

١١. تتبع المؤسسة طرق ومعايير موضوعية ومهنية في تعيين الموظفين وإنهاء عقودهم:

جدول رقم (٤٤)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٨٢	٨٢%
محايد	١٨	١٨%
أعارض	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٨٢% من العينة أن المؤسسات الأهلية تتبع معايير موضوعية ومهنية في تعيين الموظفين وإنهاء عقودهم، في حين ١٨% لم يكن لهم رأي في هذا الموضوع.

١٢. يتم إطلاع الموظفين على أنظمة وقوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة.

جدول رقم (٤٥)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٥٦	٥٦%
غالباً	٣٦	٣٦%
أحياناً	٦	٦%
نادراً	٢	٢%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

اجاب ٩٢% من العينة أن يتم إطلاع الموظفين على أنظمة وقوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسة بشكل كبير، بينما يرى ٨% أنه يتم ذلك بشكل قليل أو معدوم.

١٣. يتم إعلام الموظفين بأنشطة وبرامج المؤسسة بشكل دوري:

جدول رقم (٤٦)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

دائماً	٥٠	٥٠%
غالباً	٣٨	٣٨%
أحياناً	١٢	١٢%
نادرًا	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

ترى نصف العينة أنه يتم دائماً إعلام الموظفين بأنشطة وبرامج المؤسسة، بينما يرى ٣٨% أنه غالباً ما يتم ذلك، ويرى ١٢% أنه أحياناً يتم ذلك وأحياناً أخرى لا يتم.

١٤. يتم إطلاع الموظفين على التقارير الإدارية والمالية للمؤسسة.

جدول رقم (٤٧)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٣٤	٣٤%
غالباً	٢٤	٢٤%
أحياناً	٢٤	٢٤%
نادرًا	١٦	١٦%
مطلقاً	٢	٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٥٨% من العينة أنه يتم إطلاع الموظفين على التقارير الإدارية والمالية للمؤسسة بشكل كبير، أما ١٨% فيرون إن إطلاع الموظفين على التقارير قليل، ويمكن أن نستدل من هذه النسبة أن الأمور المالية ما زال يشوبها بعض الغموض.

١٥. يحصل الموظف على المعلومة المطلوبة في الوقت الملائم بما لا يتعارض مع

أهداف ومصالح المؤسسة:

جدول رقم (٤٨)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

وفيق حلمي الأغا

الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

دائماً	٤٠	% ٤٠
غالباً	٤٤	% ٤٤
أحياناً	٨	% ٨
نادراً	٨	% ٨
مطلقاً	٠	% ٠
المجموع	١٠٠	% ١٠٠

يرى ٤٠% أنه دائماً يحصل الموظف على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب، وأن ٤٤% يرون أنه غالباً ما يحصل الموظفون على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب، في حين يرى ١٦% عكس ذلك.

١٦. يتم السماح للموظفين بالمشاركة في برامج وأنشطة جماهيرية عامة تنفذها المؤسسة.

جدول رقم (٤٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٥٢	% ٥٢
غالباً	٤٦	% ٤٦
أحياناً	٢	% ٢
نادراً	٠	% ٠
مطلقاً	٠	% ٠
المجموع	١٠٠	% ١٠٠

يرى ٩٨% من العينة أنه يسمح للموظفين بالمشاركة في برامج وأنشطة جماهيرية المؤسسة بشكل كبير، وتؤكد هذه النسبة مدى اهتمام الإدارة التنفيذية للمؤسسة بالمواطنين ووضعهم في صورة ما تنفذه مؤسساتهم.

١٧. يتم إعلام الموظفين بمواعيد الإجازات والأعياد الرسمية:

جدول رقم (٥٠)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

دائماً	٧٤	٧٤%
غالباً	٢٠	٢٠%
أحياناً	٦	٦%
نادراً	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٧٤% من العينة أنه يتم إعلام الموظفين بمواعيد الإجازات والأعياد الرسمية بشكل دائم.

نري أن خطط والأهداف وسياسات المؤسسة معروفة لدي الموظفين داخل المنظمات الاهليه ولديه علاقة ومعرفة بالموظفين داخل المؤسسة كما إن لديه نسبة لا بأس بها ودراية بميزانية المؤسسة الأهلية لأن عدد كبير منهم لديه المعرفة بالمولين وبالمسائل المتعلقة بهم وبالمؤسسة ولديهم المعرفة بعوامل الأمان والخطورة داخل المؤسسة ولديهم الأمان و الطمأنينة بأن حسابات المؤسسة تحت السيطرة القانونية وإن التنمية وتطوير العاملين من اهتمامات المؤسسة وكذلك تعيين الموظفين تطبيق علي الأسس السليمة والموظفين يحصلون علي المعلومات السليمة والصحيحة من المسؤولين في المؤسسة وإن الموظفين يشاركون في دعم المجتمع بالأنشطة الاجتماعية .

علماً بأننا نجد اختلاف في بعض المناهج في دراسة تيسير محيسن بسبب اختلاف الاوضاع المجتمعية التي تعيشها المؤسسات الاهلية الفلسطينية في الوقت الحاضر وتتفق مع نفس الدراسة في بعض الجزئيات

(د) العلاقة مع أصحاب المصالح (البنوك والشركات الخاصة والموردين والجمهور):

١. هل تقوم المؤسسة بدفع تعويضات لأصحاب المصالح إذا تعرضت مصالحهم للضرر؟

جدول رقم (٥١)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٤٤	٤٤%

وفيق حلمي الأغا

الحكومة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

لا	١٤	%١٤
لا أعلم	٤٢	%٤٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يرى ٤٤% أن المؤسسة تقوم بدفع تعويضات لأصحاب المصالح إذا تعرضت مصالحهم للضرر، بينما ٥٦% اجابوا أن المؤسسة لا تقوم بدفع تعويضات أو لا يعلمون شيئاً عن هذا الموضوع.

٢. هل يوجد قسم أو قناة في المؤسسة لاستقبال شكاوي واقتراحات الجمهور؟

جدول رقم (٥٢)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٢	%٦٢
لا	٣٤	%٣٤
لا أعلم	٤	%٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

اجاب ٦٢% من العينة أنه يوجد قسم أو قناة لاستقبال شكاوي واقتراحات الجمهور، في حين عارضهم الرأي ٣٤% وتدل هذه النسبة أن المؤسسات مهتمة ومعنية بالتطوير والتعديل بناء على رأي الجمهور، ولديها قابلية للاستماع للآخرين والأخذ بأرائهم. لكن هذه الاهتمام بآراء المواطنين والقابلية للاستماع لهم ما زالوا غير كافيين وبحاجة إلى تطوير وتعديل.

٣. تقوم المؤسسات والشركات الخاصة بدور فعال في تحسين وتسهيل عمل المؤسسة

ودعمها:

جدول رقم (٥٣)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	٥٢	%٥٢
محايد	٣٦	%٣٦
أعارض	١٢	%١٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يوافق ٥٢% من العينة أن المؤسسات والشركات الخاصة تقوم بدور فعال في تحسين وتسهيل عمل المؤسسة ودعمها، في حين عارضهم الرأي ١٢%، بينما ٣٦% كانوا محايدين.

٤. تقوم المؤسسة باحترام حقوق أصحاب المصالح كما كفلها لهم القانون:

جدول رقم (٥٤)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٥٦	٥٦%
غالباً	٣٨	٣٨%
أحياناً	٦	٦%
نادرًا	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٩٤% أن المؤسسة تقوم باحترام حقوق أصحاب المصالح كما كفلها القانون بشكل كبير، بينما ٦% يرون أن المؤسسة تقوم بذلك بشكل متوسط.

٥. تقوم المؤسسة بإعلام أصحاب المصالح بالحقوق المكفولة لهم، وإطلاعهم على المعلومات الخاصة بهم.

جدول رقم (٥٥)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٤٦	٤٦%
غالباً	٤٢	٤٢%
أحياناً	١٠	١٠%
نادرًا	٢	٢%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٨٨% أن المؤسسة تقوم بإعلام أصحاب المصالح بالحقوق المكفولة لهم وإطلاعهم على المعلومات الخاصة بهم بشكل كبير، أما ٢% اجابوا أن المؤسسة تقوم بذلك بشكل قليل، وأن ١٠% اجابوا أن المؤسسة تقوم بذلك بشكل متوسط.

٦. يتم التعامل مع أصحاب المصالح بشكل نزيه وشفاف.

جدول رقم (٥٦)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٥٦	٥٦%
غالباً	٤٠	٤٠%
أحياناً	٤	٤%
نادرًا	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٩٦% من العينة أنه يتم التعامل مع أصحاب المصالح بشكل نزيه وشفاف.

٧. تقوم العلاقة بين المؤسسة والموردين والمتعاقدين على المصادقية في التعامل والحرص على تحقيق المصالح المشتركة:

جدول رقم (٥٧)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٥٨	٥٨%
غالباً	٣٤	٣٤%
أحياناً	٨	٨%
نادرًا	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يرى ٩٢% من العينة أن العلاقة بين المؤسسة والموردين والمتعاقدين تقوم على المصادقية في التعامل والحرص على تحقيق المصالح المشتركة

٨. يتم تصميم البرامج والمشروعات في المؤسسة بعد تحديد احتياجات المجتمع المحلي.
جدول رقم (٥٨)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	٦٦	٦٦%
غالباً	٢٨	٢٨%
أحياناً	٦	٦%
نادراً	٠	٠%
مطلقاً	٠	٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

اجاب ٩٤% من العينة أنه يتم تصميم البرامج والمشروعات في المؤسسة بعد تحديد احتياجات المجتمع المحلي وتدل هذه النسبة العالية على مدى اهتمام المؤسسات الأهلية باحتياجات المجتمع المحلي عند تصميم البرامج والأنشطة.

٩. كم عدد المراجعين والمنتهجين الذين يرتادون المؤسسة شهرياً؟ (متدربين - حالات - شركات - موردين....الخ)
جدول رقم (٥٩)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يساوي عدد الموظفين	٠	٠%
ضعف عدد الموظفين	٨	٨%
ثلاث أضعاف عدد الموظفين	٢٢	٢٢%
أربعة أضعاف عدد الموظفين فأكثر	٧٠	٧٠%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

من الجدول أعلاه اجاب ٧٠% من العينة أن عدد المراجعين والمنتهجين الذين يرتادون المؤسسة شهرياً يساوي أربعة أضعاف عدد الموظفين فأكثر، بينما ٢٢% اجابوا أن عدد المراجعين والمنتهجين ثلاثة أضعاف عدد الموظفين، وتدل هذه النسبة على المجهود الذي

(٢٢٣)

تبذله المؤسسات الأهلية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، وتؤكد أيضاً مدى اهتمام هذه المؤسسات بالتواصل مع الجمهور.

نلاحظ هنا إن مصالح الأفراد ولها أهمية لدى المؤسسة حسب استنتاجات المبحوثين حيث تقوم المؤسسة باستعمال الشكاوي والاقتراحات من الجمهور وان القطاع الخاص يلهب دوراً هاماً في دعم هذه المؤسسات المجتمعية وان هذه المؤسسات تحترم حقوق أصحاب المصالح كما نص عليها القانون وبنزاهة كبيرة لتحقيق المصالح المشتركة وان المصادقية عنصر أساسي في التفاعل فيما بينهم وان احتياجات المجتمع المحلي لها الأولوية لدى هذه المؤسسات لكي تحقق هدفها.

حيث اننا نجد ان هذا المحور يتفق مع نتائج الدراسة التي توصلت اليها هالة السعيد بعنوان تطبيق الحوكمة في البنوك العامة ٢٠٠٦ وخاصة علي ان الدولة يجب ان تتأكد من تطبيق ممارسات الجودة علي كافة المؤسسات الاهلية وتعتمد علي الشفافية والمحاسبية وكذلك الاستقلالية والاعتماد علي فريق من الخبراء لتكون النتائج لصالح الجميع

ثالثاً: نتائج الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. ٩٨% من العينة اجابوا أن الموظفين في المؤسسات الأهلية يعرفون أهداف وخطط وسياسات المؤسسات التي يعملون بها.
٢. ٩٨% من العينة ترى أنه يسمح بشكل كبير لموظفي المؤسسات الأهلية المشاركة في الأنشطة الجماهيرية التي تنفذها مؤسساتهم.
٣. ٩٨% من المؤسسات الأهلية يوجد فيها مدقق داخلي لمراقبة الأداء المالي للمؤسسة.
٤. ٩٦% من العينة اجابوا أن المؤسسات الأهلية تتعامل مع أصحاب المصالح من شركات ومتعاقدين ومتدربين بشكل نزيه وشفاف.
٥. ٩٤% اجابوا بأنه يتم تصميم برامج ومشاريع المؤسسات الأهلية بناء على احتياجات المجتمع المحلي.
٦. ٩٢% ترى أن مجالس الإدارة على إطلاع مستمر بما يتم تنفيذه من برامج وأنشطة.

٧. ٩٢% من العينة ترى أن موظفي المؤسسات الأهلية يطلعون على أنظمة وقوانين وأخلاقيات العمل في المؤسسات بشكل كبير.
 ٨. ٩٠% من العينة ترى المؤسسات الأهلية تعمل على تنمية وتطوير العاملين فيها بشكل منتظم.
 ٩. ٨٨% من العينة ترى أن الانتخابات المباشرة هي الطريقة المستخدمة في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
 ١٠. ٨٨% من المؤسسات الأهلية يوجد فيها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظفين.
 ١١. ٨٦% من العينة ترى أن القرارات في مجالس الإدارة يتم إتخاذها بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية.
 ١٢. ٨٦% يرون أنه يتم معاملة أعضاء الجمعية العمومية بشكل متساوٍ دون النظر إلى الانتماء السياسي أو البعد الجغرافي.
 ١٣. ٨٦% من العينة اجابوا أن الموظفين في المؤسسات الأهلية يعرفون قائمة الممولين ومصادر الدعم لهذه المؤسسات.
 ١٤. ٨٤% من العينة ترى أنه يتم إبلاغ أعضاء الجمعية العمومية بمواعيد الاجتماعات العامة قبل الاجتماع بمدة زمنية كافية.
 ١٥. ٨٤% ترى أن مجالس الإدارة تقوم بمتابعة قوانين وأنظمة المؤسسات بشكل شبه منتظم.
 ١٦. ٨٢% من العينة ترى أن المؤسسات الأهلية تتبع معايير موضوعية ومهنية في تعيين الموظفين وإنهاء عقودهم.
 ١٧. ٨٠% من العينة ترى أن عدد أعضاء مجلس الإدارة في مؤسساتهم يتراوح بين (٥ - ٩) أعضاء، ويدلل ذلك على قوة وفعالية مجالس الإدارة.
 ١٨. ٧٨% ترى أن مجالس الإدارة تقوم بإعداد تقارير سنوية لتقديمها للجهات المختصة في الدولة أو لعرضها على الموظفين وذلك تحقيقاً لمبدأ الشفافية والنزاهة.
 ١٩. ٧٨% يرون أن مجالس الإدارة على تواصل مستمر لما يتم تنفيذه في المؤسسات الأهلية حيث يتم دعوتهم للمشاركة في أنشطة هذه المؤسسات بشكل مستمر.
- (٢٢٥)

٢٠. ٧٦% من العينة ترى أنه تتاح الفرصة لجميع أعضاء الجمعية العمومية للمشاركة والتصويت في الاجتماعات دون تمييز.
٢١. ٧٢% ترى أنه يتم الإعلان عن تسجيل أعضاء الجمعية العمومية خلال فترة زمنية كافية.
٢٢. ٧٠% ترى أن مجالس الإدارة لها دور فعال في تعيينات الموظفين في المؤسسات الأهلية.

أما النسب التي جاءت أقل من ٧٠% فقد كانت كالتالي:

١. ٦٤% من العينة ترى أنه تتوفر لأعضاء الجمعية العمومية المقدرة على التصويت حضورياً أو غيابياً دون تمييز.
 ٢. ٦٢% ترى أنه يوجد قسم أو قناة لاستقبال شكاوي الجمهور.
 ٣. ٦٠% ترى أنه يتم إشراك أعضاء الجمعية العمومية في التصويت على القرارات الهامة في المؤسسة.
 ٤. ٥٨% ترى أن مجلس الإدارة يعمل على تحقيق مصالح المواطنين.
 ٥. ٥٨% ترى أن الموظفين يطلعون على التقارير الإدارية والمالية للمؤسسة بشكل كبير.
 ٦. ٥٦% من العينة اجابت أن الموظفين يعرفون الميزانية العامة للعام المنصرم.
 ٧. ٥٤% ترى أنه يوجد أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة مجلس الإدارة.
 ٨. ٥٢% ترى أن مجلس الإدارة يقوم برفع توصيات للإدارة التنفيذية في المؤسسة بصرف مكافآت مادية للموظفين.
 ٩. ٥٢% من العينة ترى أن المؤسسات الخاصة تقوم بدور فعال في تحسين وتسهيل عمل المؤسسات الأهلية.
 ١٠. ٥٠% يرون أنه تتاح الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله.
 ١١. ٥٠% يرون أن مجلس الإدارة يوفر وقتاً كافياً لمتابعة المؤسسة.
 ١٢. ٤٠% ترى أن الموظفين يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- عموما نجد ان كثيرا من النتائج الاحصائية التي عالجتها الكثير من الاسئلة المطروحة قد اتسمت بالاجابية حول طرح الفرضيات حول هذا الموضوع الذي فرض نفسه بشدة علي

المؤسسات عامتا والاهلية خاصتا داخل المجتمع الفلسطيني بما اتضح ان هناك صدقا لهذه الفرضيات المطروحة حول هذه القضية العصرية كما ان هناك تلائم وتناغم للنتائج التي ظهرت للفرضيات والمحاور الاربعة التي عالجت هذا الموضوع من التوزيع حسب الجنس ومسؤوليات ومهام مجلس الادارة وشفافية المعلومات والافصاح عنها في المؤسسة والعلاقة مع اصحاب البنوك والشركات داخل المجتمع المدني ونري ان علي الكثير من المؤسسات اتباع هذا النظام حتي نصل الي الشفافية المطلوبة لاداراتنا مما نحقق السياسات الناجحة التي توصلنا الي الطريق الصحيح لخدمة المجتمع الفلسطيني ونصبو بالمهام الادارية الي طور التقدم والرفي.

رابعا: التوصيات

١. أن يتم تنفيذ أبحاث ودراسات تتناول موضوع الحوكمة في المؤسسات الأهلية بالمزيد من التفصيل.
٢. ضرورة الاستمرار في تنفيذ مبادئ الحوكمة التي تناولتها الدراسة والتي حصلت على نسب مرتفعة، والعمل على تعزيز المبادئ ذات النسب المنخفضة والتي تمثلت في:
 ١. منح أعضاء الجمعية العمومية حق التصويت حضورياً أو غيابياً دون تمييز في وزن الصوت.
 ٢. إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للمشاركة في جدول أعمال الاجتماعات العامة وتعديله بالمشاركة مع مجلس الإدارة.
 ٣. إشراك أعضاء الجمعية العمومية في التصويت على القرارات الهامة في المؤسسة.
 ٤. دمج أعضاء من الإدارة التنفيذية للمؤسسة في مجلس إدارتها ليكون بمثابة حلقة وصل بين المجلس والموظفين العاملين في المؤسسة.
 ٥. أن يأخذ مجلس الإدارة دور فعال في توفير مكافآت مالية للموظفين الفاعلين.
 ٦. أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق مصالح الموظفين والاهتمام بها بشكل أكبر.

٧. أن توفر مجالس الإدارة وقتاً كافياً لمتابعة المؤسسات الأهلية بشكل أكبر.
٨. أن يأخذ مجلس الإدارة دوراً فعالاً في ممارسة التقييم الموضوعي للمدراء التنفيذيين في المؤسسة.
٩. إطلاع الموظفين العاملين في المؤسسات الأهلية على قائمة الممولين ومصادر الدعم للمؤسسة.
١٠. إطلاع الموظفين على التقارير المالية والميزانية العامة للمؤسسة.
١١. أن تعمل المؤسسات الأهلية على دفع تعويضات لأصحاب المصالح في حال تعرضت مصالحهم للخطر.
١٢. أن تقوم المؤسسات والشركات الخاصة بدور فعال في تحسين وتطوير المؤسسات الأهلية
١٣. إيجاد قناة أو قسم لاستقبال شكاوي الجمهور في المؤسسات الأهلية لاستمرارية التواصل.

المراجع:

١. المالكي، مجدي، شلبي، ياسر، السعدي، نعيم، "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، آيار ٢٠٠١، الطبعة الأولى، ص ١٩.
٢. عبد الهادي، عزت، النحاس، زكريا، "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله - فلسطين، آب ٢٠٠٠.
٣. حسن، لداودة، محمد، جبريل، عزام جابر، "علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، حزيران ٢٠٠١.
٤. برنامج دراسات التنمية - جامعة بير زيت، "تقرير التنمية البشرية ١٩٩٨ - ١٩٩٩"، رام الله - فلسطين.
٥. نخلة، خليل، العمل الأهلي في فلسطين، الملتقى الفكري العربي، القدس ١٩٨٧.

٦. عبد الهادي، عزت، "المنظمات الأهلية الفلسطينية... جدول أعمال مزدحم"، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله ١٩٩٦ (ورقة منشورة).
٧. برغوثي، مصطفى، "منظمات المجتمع المدني ودورها في المرحلة المقبلة"، اتحاد لجان الإغاثة الطبية، القدس ١٩٩٦.
٨. الحسيني، هبة، "تحليل مقارن للتشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية في ظروف بلدان مختلفة"، دراسة معدة لصالح شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس ١٩٩٥.
٩. مشروع قانون الجمعيات والهيئات الأهلية، إعداد شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس ١٩٩٦.
١٠. مشروع قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية والمؤسسات الخاصة، السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة العدل، ديوان الفتوى والتشريع، ١٩٩٥.
١١. سالم، وليد، "المنظمات المجتمعية و التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية، نحو علاقة تكاملية"، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين، رام الله، حزيران ١٩٩٩.
١٢. هلال، جميل، والمالكي، مجدي، "مؤسسات الدعم الاجتماعي"، ماس، رام الله، ١٩٩٧.
١٣. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٠١، "مسح أثر الإجراءات الإسرائيلية على الأوضاع الاقتصادية للأسر الفلسطينية"، رام الله - فلسطين.
١٤. الهيئة العامة للاستعلامات، البنك الوطني للمعلومات، "تقرير حول الإغلاق الإسرائيلي لمناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وأثره على العمل والعمال ٢٠٠٠/١١/٤".
١٥. مؤتمر مؤسسات المجتمع المدني والمنظور المستقبلي، مؤسسة صوت المجتمع، فلسطين، ٢٠٠٦.
١٦. ندوة حول دور المنظمات العربية غير الحكومية في دعم الانتفاضة الفلسطينية" بيروت - لبنان، يومي ٢٥ - ٢٦ آذار/مارس ٢٠٠٢.
١٧. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣.

١٨. موقع الكتروني www.sahatksa.com/forum

١٩. موقع الكتروني www.okaz.com.sa

٢٠. موقع حوكمة الشركات www.hawkama.net