



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع  
وسبل التعزيز

أسامة عبد الله محمد حسن

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012م

التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع  
وسبل التعزيز

اعداد:

اسامة عبد الله محمد حسن

بكالوريوس علوم سياسية- جامعة بغداد- العراق

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1433هـ / 2012 م

إجازة الرسالة

التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز

اسم الطالب: اسامة عبد الله محمد حسن  
الرقم الجامعي: 20912913

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2012/07/04، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الفتاح الشملة  
التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: د. عبد الوهاب الصباغ  
التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: د. عبد الرحمن التميمي  
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

## الإهداء

اهدي عملي هذا إلى الذين ضحوا من أجل الوطن، الوطن الذي لا وطن لنا سواه.

إلى روح والدي الطاهرة، رحمه الله.

إلى أمي التي أضاعت لي الدرب.

إلى زوجتي وأولادي الذين ضحوا وشاركوني هموم البحث.

إلى أهلي أخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أساتذتي وأصدقائي وزملائي.

لكم جميعا اهدي عملي المتواضع.

أسامة عبد الله محمد حسن

## الاقرار

اقر انا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة ابحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الاشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة، او أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة او معهد اخر.

التوقيع:.....

اسامة عبد الله محمد حسن

التاريخ:

## شكر وعرافان

احمد الله رب العالمين واشكره الذي أعانني وأمدني بالقوة والصبر على إتمام هذا العمل المتواضع. كما أتقدم بجزيل شكري وعظيم الامتنان:

إلى إدارة جامعة القدس وإدارة معهد التنمية والعاملين فيه، ومدير البرنامج الدكتور زياد قنام.

إلى الدكتور عبد الفتاح الشملة، الذي اشرف على هذه الرسالة.

إلى محكمي اداة الدراسة الذين كان لأرائهم ومقترحاتهم دور في انجاح هذه الدراسة: الدكتور ربيع عويس، والأستاذ احمد ربايعة، والأستاذ لؤي الشيخ، والأستاذ معتصم زايد.

إلى كل اعضاء المنظمات الاهلية الذين قاموا بتعبئة الاستبانة، والأكاديميين وممثلي المنظمات الاهلية الذين ساهموا بجهودهم ووقتهم لهذه الدراسة.

إلى الصديق نزار ملحم، الذي ساهم في التدقيق اللغوي.

إلى أصدقائي وزملائي كافة الذين لم يدخروا جهدا في عطائهم العلمي والمعنوي.

إلى كل أولئك الذين لولاهم لما رأى هذا البحث النور. مع خالص شكري وتقديري.

أسامة عبد الله محمد حسن

## تعريفات

- التخطيط : هي العملية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها ووضع الالية المناسبة لتحقيقها في اطارها.
- التخطيط الاستراتيجي : هو "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (الساكنة، 2010).
- التخطيط بالمشاركة : هي "أفعال مشتركة من جانب الاطراف المحلية وكادر المشروع بغرض صياغة خطط واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها" (غانم).
- المشاركة المجتمعية : هي "تعبئة جهود أفراد المجتمع وجماعته وتنظيمها للعمل مع الأجهزة الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بالمجتمع اقتصاديا واجتماعيا" (الخطيب، 2006).
- المنظمات الأهلية : هي "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء او لتحقيق منفعة شخصية" (قطامش، 2003).
- الاطراف المشاركة :هم وكالات أو مؤسسات أو مجموعات أو أفراد لهم شأن أو التزام مباشر أو غير مباشر بتصميم وتنفيذ فوائده، أو تقييم البرنامج أو المشروع" (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008).
- أصحاب العلاقة : "الأشخاص أو المؤسسات المتوقع أن تتأثر أو تؤثر إيجابا أو سلبا بعملية التخطيط أو بقرارات معينة" (الرمحي، 2010).
- المستفيدون : "الأفراد والمجموعات أو المؤسسات التي سوف تستهدف مباشرة وبطرق غير مباشرة، وسوف تستفيد بالشكل الأقصى بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة من المشروع أو البرنامج" (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2008).

## المخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز. وأجريت الدراسة في الفترة الواقعة ما بين تشرين اول 2011 وحزيران 2012. ومثل كل من الهيئات الإدارية والعامّة والعاملين والمتطوعين والمجتمع المحلي في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين وعددها (15) مؤسسة مجتمع هذه الدراسة. وتمثلت اهم مبررات هذه الدراسة في ندرة الادبيات والدراسات التي تتحدث عن التخطيط بالمشاركة محليا.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لإغراض الدراسة، وتم جمع البيانات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتم تصميم استبانة خاصة كأداة رئيسية للدراسة، وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تكونت الاستبانة من (88) فقرة موزعة على خمسة اقسام رئيسية وهي: بيانات عن المبحوث وبيانات عن المؤسسة وواقع التخطيط بالمشاركة ومعوقات التخطيط بالمشاركة، وسؤال مفتوح عن أهم المقترحات لتعزيز التخطيط بالمشاركة. واستكمالا لمتطلبات المنهج الوصفي وتدعيما للاداء الرئيسية المستخدمة، قام الباحث باجراء دراسة حالة حول ادى المنظمات الاهلية المعنية.

وجدت الدراسة بأن هناك مشاركة في عملية التخطيط في المنظمات الاهلية التي اجريت عليها الدراسة بمستوى عال، وان مشاركة الاطراف من داخل المنظمات اعلى من مشاركة الاطراف الخارجية، وان مراحل المشاركة عكست اطار الخطة وعبرت عن مدى المساهمة في نجاح عملية التخطيط بمستوى عال، كما كان هناك تنوع في استخدام وسائل وأدوات المشاركة كان ابرزها المواقع الالكترونية، وكانت المشاركة في جميع مستويات عملية التخطيط. وقد جاءت الدوافع الاجتماعية من اهم محفزات المشاركة نظرا لطبيعة المجتمع الفلسطيني. أما الفاعلية في المشاركة في عملية التخطيط كانت بمستوى عال وتعتبر متواضعة في مساهمة المجتمع المحلي مادياً. كما توصلت الدراسة الى مجموعة من المعوقات لعملية التخطيط بالمشاركة، من اهمها معوقات داخل المؤسسة مثل: عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط، وغياب الكفاءة اللازمة، وكلفة عملية التخطيط، ونمط القيادة الإدارية، والانتقائية في عملية المشاركة، وغياب الشفافية. ومعوقات تتعلق بالمجتمع مثل: التنظيمات والفصائل السياسية، وثقافة الشك السائدة، وضعف التنسيق بين الأطراف، وتضارب المصالح. ومعوقات تتعلق بالمولد مثل: اشتراطات ومحددات الجهات المانحة، وأجندة الممولون.

اوصت الدراسة بوضع دليل للممارسات المثلى فيما يتعلق بالتخطيط بالمشاركة، وإنشاء مظلة قانونية



وإدارية لعملية التخطيط بالمشاركة، واتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان مشاركة المجتمع المحلي بكافة شرائحه وفي جميع مراحل عملية التخطيط، وأن تقوم المشاركة على مساواة النوع الاجتماعي وإشراك الشباب والنساء والسياسيين والمسنيين والأطفال. وكذلك تعزيز العمل الطوعي في المنظمات الاهلية نظرا لمساهمته في عملية التخطيط بالمشاركة. اوصت الدراسة ايضا بناء قدرات المنظمات الاهلية العاملة في التجمعات السكانية الريفية لتتمكن من ممارسة عملية التخطيط بالمشاركة، وتدريب كادر في كل منظمة للقيام بهذه العملية. كما اوصت بتعزيز الثقة بين القائمين على المنظمات الاهلية والمجتمع المحلي وإشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط، مما يسهل الحصول على الدعم المادي. هناك حاجة ايضا لتعزيز المشاركة باستخدام كافة الوسائل والأدوات سعيا للوصول إلى كافة شرائح المجتمع، وكذلك تعزيز دور الاعلام في المشاركة المجتمعية، مع ضرورة نشر الخطط والبرامج والمشاريع قدر الامكان بين ايدي الجميع وحرية الوصول إلى المعلومات. أخيرا أوصت الدراسة بضرورة التزام المنظمات الاهلية باستمرارية التخطيط بالمشاركة، خاصة وأن معظم الممولين يشترطون وجود مؤشرات على المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط كأحد شروط الدعم او اعطاء المنح، وتشكيل لجنة لإدارة عملية التخطيط بالمشاركة.

# **Participatory Planning in community-based organizations working in Jenin: Status and Methods of Promotion**

**By: Osama Mohammed Abdullah Hassan**

**Supervisor: Dr. Abdel-Fattah Shamlah**

This study aimed at identifying participatory planning in the Palestinian NGOs operating in Jenin District in terms of status and methods of promotion. The study was conducted between January 2011 and June 2012. The population of the study involved the administrative bodies and the staff of 15 NGOs working in the Jenin District, as well as volunteers and representatives of the local community.

The study adopted a descriptive approach which is relevant to the purposes of the study. The data were collected and analyzed and the hypotheses were tested. To this end, a questionnaire was developed and the retrieved data were processed and analyzed accordingly. The results were concluded using the Package of Statistical Social Sciences (SPSS). The questionnaire involved 88 items classified into five main elements: data on the target population; data on the institutions; background of the participatory planning; hindrances of participatory planning; and an open question about the most important tools that might strengthen participatory planning. Moreover, as a supplement to the major tool, the study conducted a case study on one of the operative concerned NGOs.

The study found that the people in charge of the target NGOs are really engaged in participatory planning, and that the participation of the administrative bodies and staff members is higher than other stakeholders. The study also found that the stages of participation reflect the framework needed to draw the plans, while the extent of contributing to the success of the planning process was significantly high. The study found that these organizations utilize all available participatory tools including websites. Further, the scope of the participation was evident at all levels of the planning process. The social motives were found significant in encouraging stakeholders to engage in participatory planning activities. The study also detected a set of obstacles to the process of participatory planning; most importantly the barriers within the organization, such as the lack of planning professionals; the absence of appropriate training to carry out planning; the unaffordable costs of the planning process; the stereotypical patterns of administrative leadership; selectivity in the process of participation; and lack of transparency. The study also highlighted some sociopolitical hindrances, such as political factions, skepticism, lack of coordination between stakeholders and conflict of interest. There are also some obstacles related to the funders, such as terms and conditions of funding as well as some hidden agendas.

The study recommended that NGOs take the necessary measures to ensure the continuity of participation and promote participation of all stakeholders, especially the target groups at all stages of the planning process. Such participation should be based on gender equality and involvement of young people, women, elderly and children. NGOs also need to promote voluntary work and true partnership in responsibility and decision-making. Most importantly, policy makers need to help NGOs in building their capacities, particularly those organizations operating in rural communities. There is also a need to promote confidence between those organizations, the civil community and the private sector, which

makes it easier to obtain financial support. Finally, the study concluded that NGOs should develop training programs that would enable staff to build robust plans.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1. مقدمة

تواجه الإدارة تحديات متعددة في الوقت المعاصر نتيجة للمتغيرات والتطورات المتلاحقة، وتسعى الإدارة إلى مواجهة هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب ذلك البحث عن سبل ووسائل وأدوات لتمكين الإدارة من معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص ومواجهة المخاطر، لتجاوز الوظائف التقليدية نحو التجديد والابتكار لتحقيق التفوق والتميز للمنظمة لتكتسب بذلك الميزة التنافسية (السكرانة، 2010). يقوم التخطيط بأداء وظيفة أساسية من وظائف الإدارة حيث انه يدرس أوجه النشاط المستقبلية وتحويلها إلى خطط تنفيذية فعلية.

وبما أن التخطيط هو احد الوظائف الأساسية للإدارة المعاصرة، فأية منظمة تمارس نشاطاتها بدون عملية التخطيط تواجه العديد من التحديات التي تهدد مستقبلها ووجودها. ولكي تتجنب المنظمة ذلك، لا بد لها من القيام بعملية التخطيط السليم. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي احد أهم أنواع التخطيط والذي يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والذي يمكن المنظمة من التنبؤ بالمستقبل ووضع البدائل التي تقود إلى تحقيق أهدافها، وتعمل على توفير شروط وظروف أفضل تساهم في سهولة تحقيق هذه الأهداف (الأشقر، 2002). يعتبر التخطيط الاستراتيجي غاية في الأهمية للمنظمات الأهلية الفلسطينية بشكل خاص كونها تواجه العديد من التحديات والمعوقات، كما أن ظروفها المحيطة تتغير باستمرار.

تقتصر عملية التخطيط بمفهومها التقليدي في الإدارة على فريق يحدد أولويات واحتياجات وبدائل المنظمة، وقد لا تنجح هذه العملية في تحديد الحاجات والأولويات الفعلية بدون مشاركة المجتمع

المحلي والفئة المستهدفة، وغالبا ما يساء فهم الحاجة الحقيقية للجمهور، ولا تحظى عملية التخطيط بالقبول والدعم على مستوى المجتمع المحلي، فمشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط تعزز الاستجابة والمساءلة والفعالية، وتعتبر الجمهور شركاء في هذه العملية (خليفة، 2011). وفي واقع المنظمات الأهلية الفلسطينية يساهم نهج التخطيط بالمشاركة في زيادة فاعلية المنظمة وتعزيز ثقة الجمهور بها كشركاء في تحديد العملية التنموية الخاصة بهم وكسب دعم المجتمع المحلي.

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية دورا مزدوجا وطنيا تحرريا وتنمويا، واستمرت في ذلك لما بعد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وهذه المنظمات تواجه عدة تحديات داخلية وخارجية تهدد فرص استمرار عملها، ومن ابرز هذه التحديات ممارسات الاحتلال. ومن اجل مواجهة هذه التحديات لا بد من عملية تخطيط استراتيجي فاعلة تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات السريعة وتتجاوب معها بفعالية وجاهزية واستعداد. لعملية التخطيط في المنظمات الأهلية خصوصية نابعة من طبيعة عمل هذه المنظمات من حيث أنها غير ربحية، ومن حيث القضايا التي تتعامل معها وتعدد مجالات العمل وطريقة التمويل (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008). كذلك تستهدف المنظمات الأهلية المجتمع المحلي بشكل مباشر أو شريحة معينة وتقديم خدمات تنموية، لذلك تعتبر المنظمات الأهلية جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي وهي منهم واليهم. كما أن المنظمات الأهلية تسعى إلى تحقيق الشرعية المجتمعية.

يتلاءم التخطيط بالمشاركة مع طبيعة عمل وأهداف المنظمات الأهلية، فلا بد من مشاركة المؤثرين في هذه العملية سواء من داخل أو خارج المنظمة، لتساهم في بناء الإستراتيجية. أن تفعيل المشاركة في العملية التخطيطية تجعل الفرد يلعب دورا هاما في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء للوطن والمؤسسات. كما يمكن التخطيط بالمشاركة المجتمع المحلي وخاصة الفئات المستهدفة من الوعي بالقضايا العامة وزيادة المعرفة وتوسيع خيارات المجتمع المحلي نحو التغيير بالمجتمع، ويساهم في بناء قدرات المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات والأولويات واتخاذ القرارات المحلية. كما ان المشاركة المجتمعية تؤسس لتحقيق عدالة في توزيع الموارد والخدمات الاساسية والحد من الفقر، وتؤدي الى تعزيز مفاهيم الديمقراطية.

ويلاحظ أن نهج التخطيط بالمشاركة محدودة في المؤسسات الفلسطينية وخصوصا المنظمات الأهلية، وبعضها مفروضة بأجندات الممولين، ستركز هذه الدراسة على نهج التخطيط بالمشاركة، وتستهدف المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين.

## 2.1. مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات الأهلية الفلسطينية في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد وسرعة التغير في جميع الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. إن استخدام هذه المنظمات للتخطيط بالمشاركة والذي يعتبر أحد الاستراتيجيات الإدارية الفاعلة يُمكنها من تحقيق أهداف طويلة الأمد، ويؤدي إلى زيادة وتحسين أدائها، ويضمن لها النجاح والاستمرارية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، الواقع وسبل التعزيز.

## 3.1. مبررات الدراسة

تتمثل مبررات الدراسة بما يأتي:

- هناك جدل مجتمعي وتنظيمي حول مشاركة مختلف الأطراف في عملية التخطيط.
- تزايد الاهتمام من قبل المؤسسات الرسمية والمؤسسات المانحة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة الجمهور في تحديد الأولويات والقضايا التنموية للمشروعات المنوي تنفيذها، وذلك لضمان الشفافية والمشاركة في الإدارة والقرار، والمساهمة في دعم المشاريع، وتعزيز وتمكين الديمقراطية، وتعتبرها شرطاً أساسياً للمتح التي ستقدمها. وبالتالي فإن هناك ضرورة لاستقصاء المشاركة في التخطيط.
- تواجه المنظمات الأهلية تهديدات وتحديات نابعة من خصوصية الحالة الفلسطينية، وخاصة ممارسات الاحتلال والأثر السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وهنا يبرز دور هذه المنظمات في تعزيز عملية التحرر والانعتاق من الاحتلال، وتنمية وتمكين المجتمع وبناء مؤسساته، فيما تعتبر المشاركة جزء من تحمل المسؤولية، وتعزيز ممارسة مبادئ الإدارة الحديثة، فالعمل على دراسة نظام المشاركة في التخطيط وتعزيزه يعتبر أولوية في العمل.
- من الضروري مساعدة الاتجاه الرسمي الفلسطيني العمل نحو البناء المؤسسي، ومحاولات إشراك الجمهور والموظفين في القرارات بمختلف صورها ومجالاتها، لتعزيز الانتماء والمواطنة، وتمكين المنظمات الأهلية من خدمة المجتمع الفلسطيني وتحسين الأداء العام.
- ندرة الاديبيات والدراسات البحثية والأكاديمية التي تتناول موضوع التخطيط بالمشاركة، ودوره في تمكين وتحسين أداء المنظمات الأهلية بشكل خاص.

- تعتبر هذه الدراسة مطلب للحصول على شهادة ماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس.

#### 4.1. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يعالجه فالتخطيط هو أول متطلبات النجاح والجدارة في العمل، وبالنظر لاتساع القاعدة الجماهيرية للمنظمات الاهلية فانه لا بد من مشاركة الأطراف في هذه العملية مما يشعرهم بالقيمة ويحفزهم نحو الدور المتوقع منهم القيام به وزيادة الولاء والانتماء. كما تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية البحثية والأكاديمية التي تناولت المنظمات الأهلية من عدة جوانب، وذلك من خلال تناولها جانب التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية والتي لم يتم تناولها على المستوى المحلي في الحد الأدنى -حسب علمي-. كما تساعد مخرجات هذه الدراسة في تغطية جزء بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية، وتفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة، خصوصاً في مجال دور التخطيط في البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية، ودور الحكومة في تعزيز التخطيط بالمشاركة لدى المنظمات الأهلية من خلال المشاريع الممولة من الحكومة، وهي بذلك تضيف الجديد لجسم المعرفة والنظرية وبخصوصية فلسطينية.
- الأهمية التطبيقية: حيث أصبح قطاع المنظمات الأهلية مهماً وأساسياً ضمن منظومة المجتمع الفلسطيني. فتساعد هذه الدراسة في تحديد معيقات عملية التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية، وتقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط بالمشاركة، والذي يؤدي إلى تحسين نهج التخطيط التشاركي لهذه المنظمات. كما تزود هذه الدراسة المنظمات الأهلية بمؤشرات تطويرية للعمل فهي تساعد في تعديل السياسة العامة وتحديد الاستراتيجيات والية العمل بما ينقلها إلى مستوى أفضل من الفاعلية والتأثير.
- أهمية خاصة بالباحث: تعزيز القدرة المعرفية للباحث وتوسيع آفاقه بعملية التخطيط بالمشاركة والآليات التطبيقية لها في المنظمات الأهلية، بما ينسجم مع عمله المؤسسي، واكتساب خبرات ومهارات تمكنه من ممارسة التخطيط بالمشاركة بطريقة منهجية وعلمية.

فلهذه الدراسة فائدة علمية وعملية وتطويرية لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمات الأهلية سواء أكانوا موظفين، مستفيدين، جمهور أم دوائر حكومية.

## 5.1. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، وسبل تعزيزه. أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي:

- التعرف على واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، من حيث عناصرها التالية:
  - الأطراف المشاركة.
  - مستويات المشاركة.
  - مراحل المشاركة.
  - وسائل وأدوات المشاركة.
  - محفزات المشاركة.
  - فاعلية المشاركة.
- التعرف على معيقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين.
- التوصل الى مقترحات كفيلة بتعزيز التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على الفروق في إجابات المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، استنادا إلى متغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وصفة المبحوث).

## 6.1. أسئلة وفرضيات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس لهذه الدراسة في ما واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، وسبل تعزيزه. أما الأسئلة الفرعية فتتمثل فيما يلي:

- ما واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، من حيث عناصرها التالية:
  - الأطراف المشاركة.



- مستويات المشاركة.
- مراحل المشاركة.
- وسائل وأدوات المشاركة.
- محفزات المشاركة.
- فاعلية المشاركة.
- ما معوقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين.
- ما مقترحات تعزيز التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، من وجهة نظر المبحوثين.
- ما هي الفروق في إجابات المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، استناداً إلى متغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وصفة المبحوث).
- ولفحص تأثير خصائص عينة المبحوثين سيتم اعتماد الفرضيات التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين آراء المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وصفة المبحوث).

## 7.1. هيكلية الدراسة

ستشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : المقدمة، المبررات، الأهمية، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث : منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، عينة البحث وخصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، وحدود الدراسة.
- الفصل الرابع : يشمل على التحليل الكمي والنوعي للبيانات التي جمعت خلال الدراسة، من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وكذلك عرض النتائج ومناقشتها.
- الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفي سبيل ذلك سوف ينظر هذا الفصل في مواضيع التخطيط من حيث الأهمية والأنواع مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والعناصر والخطوات اللازمة لملائمته مع طبيعة عمل وأهداف المنظمات الأهلية. بعد ذلك يبحث هذا الفصل في مفهوم المشاركة وما تتضمنه من مبادئ ومستويات بالإضافة الى أطرافها ومراحلها وتوقيتها وأساليبها وأدواتها ومحفزاتها وفعاليتها. وثم يبحث هذا الفصل في موضوع التخطيط بالمشاركة ومفهومه وأهميته وفوائده ومبادئه ومعيقاته. ويتطرق هذا الفصل الى المنظمات الأهلية من حيث النشأة في فلسطين، بالإضافة الى المشاركة في المنظمات الأهلية.

#### 2.2 التخطيط

يعتبر التخطيط أول وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة، فتعمل المنظمات في واقع يتسم بعدم الاستقرار والسيطرة والتغير مما يؤدي إلى ظهور التحديات والمشكلات. وبالعادة يتعامل المدير الناجح مع تلك المشكلات بتوقع مسبق بفضل عملية التخطيط. وبما أن الإدارة تسعى إلى الاستمرار والنمو والبقاء، يتوجب عليها التركيز على عملية التخطيط التي يعود لها الفضل في حصول التقدم والنظر إلى الأمام ابعده من المشكلات اليومية التي تواجهها (السكرانة، 2010). وأمام هذا الواقع، لا بد

للمنظمات الأهلية من مواجهة هذه التحديات وتعزيز قدراتها في إدارة التغيرات وتحديد ملامح مستقبلها، كما يستدعي منها القيام بعملية التخطيط من أجل التقدم وصنع المستقبل.

وحيث أن التخطيط يبحث في المستقبل غير واضح المعالم بسبب كثرة المتغيرات ذات العلاقة بعمل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الحاجة إلى عملية التخطيط أصبحت في غاية الأهمية. فعدم استقرار البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية يؤدي إلى عدم توفر مصادر تمويلية تعتمد عليها المنظمة لتنفيذ برامجها وأنشطتها. حيث يعتبر التخطيط من أهم العناصر التي تضع الأرضية لتوفير مصادر تمويلية لتنفيذ برامج وأنشطة المنظمة.

## 1.2.2. تعريف التخطيط:

يعتبر من طبيعة الإنسان التفكير بما يريد أن يفعله حتى بالأشياء البسيطة، فإذا ما أريد إنجاز عمل بشكل فعال يجب أن نخطط له جيدا. والمنظمة في هذه الحالة مثل الإنسان عليها أن تخطط لما تفعله، وبدون خطة يكون العمل مشتتا وخارجا عن السيطرة. فالمنظمة تخطط للنشاطات اليومية، وللمشاريع، وإلى أين تقودها هذه المشاريع. إن التخطيط يبحث في المستقبل ويجب على سؤال كيف. يعتبر مفهوم التخطيط من أكثر المصطلحات الحديثة استعمالا وشيوعا، إلا أن المفكرين اختلفوا حول تعريف محدد لمفهوم التخطيط. وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي يتم تناول هذا المفهوم منها.

يعرف التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة". ويميز بين التخطيط على المستوى القومي والتخطيط على مستوى المنشآت، فالتخطيط في الإدارة العامة يكون تخطيط في المجال العام وعلى المستوى القومي، أما التخطيط في إدارة الأعمال فيكون تخطيطاً على مستوى المنشآت الصناعية أو التجارية (مرار، 1983).

ويعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن سيقوم به، وأين، ومتى، وكيف. كما أن التخطيط يمكن المدير من تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف. فالتخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع الفروض المتعلقة بالمستقبل عند وضع تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (السكرانة، 2010).

يرى غنيم (2001) أن التخطيط هو "فن وعلم ومنهج، وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما

لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقوم جسوراً بينهما، وهو أيضاً عملية جماعية وليس فردية".

كما أن للتخطيط ثلاثة دلالات، هي (العتال، 2009):

- تحقيق الأهداف.
- تحديد الوسائل لتحقيق ما تقرر من أهداف.
- تنظيم الوسائل المستخدمة بشكل أكثر فاعلية.

من خلال التعاريف السابقة نخلص ان عملية التخطيط:

- تعتمد على مجموعة من الحقائق بعيدا عن العواطف والرغبات.
- هي عملية ذهنية لمختلف الأنشطة الإدارية.
- هي نشاط مستمر ومتواصل ولا ينتهي بانتهاء الخطة إلا ويتبعها خطة أخرى.
- هي نشاط نقوم به في الوقت الحاضر لتحديد الأنشطة في المستقبل.
- هي تتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ.
- هي عملية جماعية تشاركية بين جميع الأطراف المعنية.
- يتم فيها تحديد الغايات والأهداف، وتحديد السياسات والبرامج والمشاريع، وتحديد مدى الاستفادة من جميع الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الأمثل.
- تترجم الأهداف إلى نشاطات وتحدد الإطار الزمني لآلية التنفيذ، والمتطلبات اللازمة للتنفيذ، وتحدد المسؤوليات.

## 2.2.2. أهمية التخطيط:

تنبثق أهمية التخطيط من كونها الوظيفة الأولى التي تساعد الإدارة في الرؤية خارج حدود الأشياء، وتتحكم فيها لتتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، وتمكن القيادة والإدارة من التنبؤ بما سيحدث في المستقبل. كما تتمثل أهمية التخطيط في النقاط التالية (غنيم، 2006):

- القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل وتجنب المنظمة المفاجآت وتحديد أفضل الأساليب والطرق للتعامل مع الأحداث المتوقع أن تحدث.

- تحديد أهداف المنظمة العامة والتفصيلية بحيث تكون متناسقة فيما بينها.
- ترابط القرارات وتسلسلها بشكل منطقي مع بعضها البعض ومع الأهداف العامة والتفصيلية، وتحديد خطوات العمل للعاملين والمؤسسة.
- يوفر للمنظمة دوراً تنافسياً أفضل وتعطيها مرونة في تطوير وتعديل أساليب العمل.
- تقلل من الأخطاء بجميع أشكالها ومن اتخاذ قرارات اعتباطية.
- ترفع الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- تحدد المشكلات الحالية وتنتبأ بأحداث المستقبل وتضع حلولاً مناسبة لها.
- تحقق رقابة فعالة لجميع مراحل التنفيذ وتضمن تحقيق الأهداف.
- تحقق تناسقاً أفقياً ورأسياً بين جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وكذلك تحدد الهيكل التنظيمي المناسب وتوزع المسؤوليات.

### 3.2.2. أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات والمؤسسات أنواعاً متعددة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة وظروفها، وجاءت هذه الأنواع من التخطيط وفقاً لتعدد المعايير التي صنف على أساسها، وفي هذا السياق نذكر بعض هذه الأنواع كما يلي:

أولاً: من حيث فلسفة إدارة النشاط (غنيم، 2006):

1. التخطيط المركزي: وهو يرتبط بالسلطة المركزية في العاصمة، ويعمل على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المختلفة.
2. التخطيط اللامركزي: وهو يرتبط بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية في الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تعمل على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط، وغالباً ما يشاركها في ذلك المجتمع المحلي وخاصة الفئة المستهدفة.

ثانياً: من حيث المدة الزمنية (مرار، 1983):

1. تخطيط طويل المدى: توضع الخطط في هذا النوع لمدة تصل ما بين خمس سنوات وخمس وعشرين سنة.
2. تخطيط متوسط المدى: وهي خطط تكون مدتها بين ثلاث سنوات وخمس سنوات.

3. تخطيط قصير المدى: وتكون هذه الخطط حلقة وصل بين الخطط المتوسطة المدى والموازنات السنوية، وتكون مدتها من سنة واحدة إلى سنتين، وغالبا ما تكون سنوية.

ثالثا: من حيث المستوى التنظيمي (السكرانة، 2010):

1. التخطيط الإستراتيجي: وهو التخطيط الذي له تأثير بعيد المدى على مستقبل عمل المنظمة ويؤدي إلى عملية تغيير نوعية وهامة، وكما انه يعمل على ويضع السياسات، والأهداف العامة، ويحدد هوية المؤسسة.
2. التخطيط التكتيكي: يوضع هذا التخطيط لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، وتوضيح سير العمليات ضمن الأهداف الإستراتيجية، وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى.
3. التخطيط التشغيلي: يوضع هذا التخطيط لتنفيذ الخطط التكتيكية بشكل مفصل وشرح كيفية التنفيذ، وتمارسه الإدارة الوسطى والدنيا.
4. التخطيط الإجرائي: وهو تخطيط يومي يغطي تنفيذ عمل أو نشاط معين.

تحتاج المنظمات الأهلية إلى هذه الأنواع المتعددة من التخطيط، إلا ان التخطيط الاستراتيجي يتميز بأهمية بالغة لطبيعة عمل هذه المنظمات وعلاقتها بالجمهور وأهدافها، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قادر على تفهم عملية التغيير وإدارتها.

#### 4.2.2. التخطيط الاستراتيجي:

قبل التطرق إلى مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي نحاول الإجابة عن السؤال التالي: لماذا التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الأهلية؟

يتطلب التخطيط الاستراتيجي كثيرا من الوقت والجهد والمال، كما أن تعريف أنشطة المنظمات غير الربحية هو عمل شاق للغاية. كذلك يأتي التخطيط الاستراتيجي استجابة لهذه التحديات حيث يساعد المنظمة للوصول إلى الأهداف المعلنة من خلال مساعدة قادة هذه المنظمات ليكونوا مدركين لأولويات المنظمة، وتحفيز الأفراد للعمل سويا لتحقيق هذه الأهداف. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة للقيادة كما هو أداة للإدارة، فمن وجهة نظر القيادة يعتبر التخطيط الناجح إحدى الأدوات التي من خلالها تجيب المنظمة على السؤال التالي:

هل تقوم المنظمة بعمل ما هو مناسب؟ إن التخطيط ليس غاية بحد ذاته، إنما هو وسيلة للوصول إلى

النتائج المرجوة، والتي يمكن تحقيقها بالطرق التالية (Allison, 2003):

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي أعضاء في منظمة ما في التركيز على الأولويات.
2. يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين بحيث يسهل عليهم التعرف على الأولويات والعمل وفقا لذلك، وفي هذه النقطة بالذات يعمل التخطيط الاستراتيجي على الوصول إلى فهم لمهمة المنظمة وقيمها وتعزيز تلك القيم في أوساط المعنيين. كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي إطارا عاما للعمل المستقبلي. ويسهم التخطيط الاستراتيجي من حيث المبدأ في مراقبة الانجازات وتقييم النتائج. ويرى اليسون بان التخطيط الاستراتيجي يخلق منبرا للنقاش في قضايا تتعلق بوجود المنظمة والقيم المشتركة التي تؤثر في اتخاذ القرارات، ويضيف بان هذا التخطيط يعزز التواصل والاتصال ويؤسس للعمل بروح الفريق، كما انه يضع حجر الأساس للتغيير الايجابي، وذلك من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي والتركيز على القضايا الحرجة والتي تدخل في صميم عمل المنظمة.

كما تتصف عملية التخطيط الاستراتيجي بالديمقراطية والمشاركة والإبداع، وتعمل الإدارة العليا مع الأعضاء الأكثر نشاطا على تحديد القيم والرسالة والرؤية المستقبلية التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، كما تعمل على وضع خطة واليات التغذية الراجعة للمعلومات لكي تحفظ الخطة بمرونتها واستجابتها لأي تغيير قد يحدث (الأشقر، 2005).

اما المنظمات الأهلية الفلسطينية تلعب دورا في النضال من اجل التحرر وفي التنمية إلى جانب السلطة الوطنية الفلسطينية. وتحتاج هذه المنظمات إلى الوضوح في غرضها وفي أولوياتها. كما أن هذه المنظمات تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تهدد استمراريتها. يتطلب ذلك من هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات وتعزيز قدراتها وتحديد ملامح مستقبلها. كما أن ظروف هذه المنظمات يحتاج إلى توجه تخطيطي قادر على إدارة عملية التغيير، وتفهم الأزمات والمشاكل. فالتغيرات السريعة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، والتجاوب معها بفاعلية، والتخطيط الاستراتيجي يجعل هذه المنظمات جاهزة لتلك الاحتمالات (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008). جدير بالذكر أن طبيعة عمل المنظمات الاهلية مع المجتمع المحلي تستدعي تحديد الاحتياجات وتلبيتها.

#### 1.4.2.2 مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

ولكون التخطيط الاستراتيجي عملية معدة خصيصا لمساعدة القادة في التعرف على أهدافهم ومبادئ

عملهم. فهو أداة تستخدمها الإدارة لتحقيق غرض واحد وهو مساعدة المنظمة على العمل بشكل أفضل، حيث انه يساعد المنظمة على التركيز على الأولويات وذلك استجابة للمحيط المتغير. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي من خلالها تصل المنظمة إلى تعريف واضح للأولويات والرسالة والرؤية والأهداف الرئيسية، وذلك من خلال تسخير كافة الإمكانيات والمصادر لتحقيق أهداف المنظمة (Allison, 2003).

كما عرف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية".

إن معرفة المستقبل في ظل التغيرات المتلاحقة أصبحت بالغة الأهمية رغم الصعوبة الكبيرة. وفي سياق هذه الأهمية تعمل العديد من المنظمات الأهلية الفلسطينية على معرفة مستقبلها والتخطيط لكيفية إدارته، وكذلك تدفع الصعوبة المنظمات الأهلية الأخرى إلى عدم الدخول في هذه العملية والاكتفاء بمعرفة المستقبل القريب، مما يجعل هذه المنظمات في حالة مواجهة مستقبل مجهول ومخاطرة عالية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008).

كذلك تتبع خصوصية الحالة الفلسطينية من ممارسات الاحتلال التعسفية وما يمثله من تهديد لمستقبل المنظمات الأهلية والمجتمع الفلسطيني برمته، بالإضافة إلى انقطاع التمويل عن المنظمات الأهلية وشروط التمويل.

وتكمن أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في جوانب كثيرة منها (العتال، 2008):

- تحديد احتياجات وأولويات المجتمع من خلال المعلومات والبيانات الأولية والثانوية.
- تحديد الموارد المتاحة مادية وبشرية ومؤسسية.
- توفير آلية لمتابعة وتنفيذ الخطة، والعمل على معالجة الأخطاء.
- الاسهام في عملية التنمية وتحسين استغلال الموارد بكفاءة وفاعلية.
- توفير الأمن النفسي بين أفراد المجتمع نتيجة المساهمة في وضع الخطة.
- توفير التماسق والانسجام بين مختلف الأطراف، وتعزيز عملية الرقابة والالتزام وتحديد المسؤوليات بوضوح.



## 2.4.2.2. عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال:

يشير التخطيط الفعال إلى عملية اتخاذ قرار بما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك. ويأخذ التخطيط الفعال بعين الاعتبار وجهات نظر متنوعة وتأثيراتها، مما يساعد صانعي القرار على تحديد الطرق الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة (Litman, 2011).

وهناك العديد من الأدوات التي من شأنها التغلب على التحديات التي تخلقها البيئة المتغيرة للمنظمة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يستطيع أن يشكل إسقاطات واقعية حول البيئة ومتغيراتها، وذلك لمساعدة المنظمة في توقع التغيير والاستجابة له من خلال تحديد دقيق للأهداف العامة. و يجب أن تتوفر عدة عناصر في التخطيط الاستراتيجي ليكون فعالاً، ومنها (Mittenthal, 2002):

- تقييم نقاط قوة وضعف المنظمة بشكل واقعي وشامل.
- استخدام مقارنة شاملة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأفراد والمجموعات المعنية.
- تشكيل لجنة تخطيط تتمتع بالقوة والحرفية.
- اشتراك القيادة العليا في عملية التخطيط.
- تقاسم المسؤولية ما بين أعضاء المنظمة والطاقم العامل.
- التعرف على أفضل الممارسات من خلال دراسة واقع المنظمات التي تعمل في نفس المجال.
- وضع الأولويات وخطط تفصيلية للتنفيذ.
- الاستعانة باستشاريين من ذوي الخبرة.
- الصبر.
- الالتزام بالتغيير.

كذلك تتمثل عناصر نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية في القضايا التالية (Allison, 2003):

- التركيز على القضايا الحساسة خلال عملية التخطيط.
- الاستعداد لفحص الوضع الراهن.
- الخروج بوثيقة تتضمن الخطوط العريضة للخطة.
- التأكد من تطوير الخطة الإستراتيجية إلى خطة عمل سنوية للسنة الأولى على الأقل.

### 3.4.2.2. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يلاحظ وجود اختلاف بين الخبراء في عدد مراحل التخطيط ومسمياتها، إلا انه هناك اتفاق على جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي. كما تعتبر مراحل التخطيط الاستراتيجي خطوات أساسية يجب على المنظمات الأهلية الالتزام بها، ومن الضروري مشاركة كافة الأطراف في جميع مراحل هذه العملية لكي تحقق المنظمة أهدافها. ويتمثل التخطيط الاستراتيجي في أربعة مراحل أساسية هي (السكرانة، 2010):

- مرحلة التحليل: وهي تتمثل في دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة من اجل تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، حيث تستخدم هذه العناصر كمدخلات في مرحلة لاحقة لها، وتتكون بيئة المؤسسة من العوامل الإستراتيجية التالية:
  - الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية.
  - نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.
- مرحلة التخطيط: وهي تحتوي على أنشطة صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها.
- مرحلة التنفيذ: وهي وضع خطط تطبيق فعلي من برامج وأنشطة وموازنات مالية وإجراءات تنفيذية، بحيث تترجم الخطط والسياسات السابقة.
- مرحلة الرقابة: وهي تقييم أداء المؤسسة والتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما هو مخطط لها.

### 3.2 التخطيط بالمشاركة

فيما يلي توضيحاً لمفهوم التخطيط بالمشاركة ومبادئ التخطيط بالمشاركة وأهمية وفوائد التخطيط بالمشاركة ومعوقات التخطيط بالمشاركة، كما يتناول الباحث موضوع المشاركة.

#### 1.3.2 مفهوم التخطيط بالمشاركة

يعتبر التخطيط بالمشاركة إحدى اليات النظام اللامركزي في صنع القرارات، وذلك لأنه يأخذ منحني من اسفل الى اعلى بحيث يبدأ من مستوى المجتمع المحلي وينتقل بشكل تدريجي الى مستويات

أعلى، وهذا المنحنى التصاعدي يجمع معا الاهتمامات والاستراتيجيات والأولويات بين اصحاب القرار من ناحية والمجتمع المحلي من ناحية اخرى (Goudsmit and Blackburn, 2001).

إن إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط يعتبر عنصرا حيويا، فهو يسمح بالنظر إلى التخطيط من زوايا مختلفة، وهذا بدوره يساعد واضعي السياسات في التعرف على المشاكل المحتملة منذ البدايات. كما يساعد في عملية تنفيذ الخطط (Schively, et al, 2007).

ويعرف التخطيط بالمشاركة بأنه "أفعال مشتركة من جانب الناس المحليين وكادر المشروع بغرض صياغة خطط التنمية واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها"، ويكون عبر الحوار والتفاوض وصنع القرار يتعلم فيه جميع الأطراف سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، ويعتبر ذلك حوارا تفاوضيا بين كادر المنظمة والمجتمع المحلي (غانم، ب. ت).

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن التخطيط بالمشاركة يسعى إلى تمكين المؤسسة من تحقيق التنمية المحلية لجميع المشاركين، وكذلك لا يوجد نموذج لمفهوم التخطيط بالمشاركة قابل للتطبيق على جميع المؤسسات، فقد تختلف المشاركة من مؤسسة لأخرى لعدة اعتبارات وعوامل.

كذلك تؤدي المشاركة في عملية التخطيط إلى تحسين هذه الخطط، وقبول جميع الأطراف ذوي العلاقة في المنظمة بشكل أفضل، وتساعد في الحصول على دعم ومساندة المجتمع المحلي، وتساهم في بناء علاقات إنسانية أفضل من قبل جميع الأطراف، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل (السكرانة، 2010).

كما أن عملية التخطيط بالمشاركة تعزز مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية من حيث المشاركة والشفافية والمساءلة، وتعمل على تفعيل الديمقراطية في المجتمع، وتساعد هذه المنظمات على تجنيد الأموال من المانحين، وتحصل المنظمة على الشرعية المجتمعية وكسب الدعم والتأييد.

### 2.3.2. مبادئ التخطيط بالمشاركة:

إن التخطيط السليم والفعال يتطلب عملية منهجية تعرف بشكل دقيق الخطوات التي تؤدي إلى إيجاد حلول مثالية. كما أن هذه العملية يجب أن تعبر عن المبادئ التالية (Litman, 2011):

- الشمولية: بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الخيارات الهامة بالإضافة الى التأثيرات المتوقعة.

ويجب على واضعي السياسات بذل كافة الجهود لفهم المشاكل وتعريفها وطرح أسئلة هامة وذات علاقة، حيث أن التخطيط الفاعل يجب أن لا ينحصر في حل واحد لان ذلك قد يعرض العملية برمتها للخطر.

- الفاعلية: حيث أن هذه العملية يجب أن لا تتضمن إهدارا للوقت أو للمصادر المالية.
- شاملة: إشراك كافة الأفراد والمجموعات التي تؤثر وتتأثر بعملية التخطيط.
- منطقية: بحيث تقود الخطوة الواحدة إلى خطوة تليها.
- شفافة: يجب أن تكون عملية التخطيط شفافة، بحيث يستطيع كل فرد له علاقة من فهم كيفية عمل العملية برمتها.
- الدمج: يجب على القرارات الفردية والقصيرة الأمد أن تدعم القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد، وهذا يستدعي وجود نظام تقويم شامل، وذلك لمساعدة المؤسسة في إيجاد حلول قد تبدو صعبة ومكلفة على المدى القصير.
- الوضوح: يجب أن تكون النتائج مفهومة لدى جميع المعنيين.

كما أنه من الضروري وجود وعي وتعاون لدى جميع الأطراف المشاركة في عملية التخطيط من داخل المؤسسة أو من خارجها، لكي تحقق هذه العملية أهدافها. وتستهدف هذه المبادئ كافة الممارسات الخاصة بعملية التخطيط قبل وأثناء وبعد تنفيذها، وهي بذلك ضمانات لممارسة أكثر اتزاناً وقابلية لاستمرارية أثرها ورسوخها في ذهن القاعدة المجتمعية لأجيال لاحقة.

### 3.3.2. أهمية وفوائد التخطيط بالمشاركة:

تكمّن أهمية التخطيط بالمشاركة في النقاط التالية (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ب. ت):

- إعداد خطط نابغة من الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
- تعميم منهج التنمية القاعدية.
- تتمكن الدولة من تبني خطط أكثر واقعية.
- يساعد في بناء قدرات المجتمعات المحلية من خلال إشراكهم في مراحل التخطيط.
- قبول ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية كون الخطط نابغة من احتياجاتهم.
- تحصل المؤسسة على دعم المنظمات المانحة.

وللتخطيط بالمشاركة عدة فوائد منها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008):

- تقوية الالتزام: عندما يشارك الناس في التخطيط يكونون أكثر التزاما في مرحلة التطبيق.
- زيادة المعرفة والإدراك: مشاركة الناس في تحليل الوضع، تجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتجاوب مع الفرص.
- تحليل أفضل: إن تبادل وجهات النظر بين المجموعات المختلفة تؤدي إلى تصورات متنوعة للقضايا واغناء عملية التحليل.
- بناء القدرات: إن مشاركة العاملين والناس تعمل على إكساب المهارات والخبرة.
- بناء هدف مشترك: يصبح المشاركون أكثر انتماء، ورؤية للمستقبل أكثر وضوحا، وتجميع الناس معا نحو بلوغ أهداف مشتركة.

### 4.3.2. معوقات التخطيط بالمشاركة:

تواجه عملية التخطيط بالمشاركة معوقات تؤدي إلى فشل هذه العملية برمتها، وتتمثل معوقات التخطيط بالمشاركة في النقاط التالية (Rietbergen-McCracken, 2001):

- الوقت والمال: إن تقنيات التخطيط بالمشاركة ليست مكلفة، إلا إن عملية التخطيط تحتاج إلى كثير من المصادر المالية والوقت والجهد وخصوصا إذا استلزمت أنشطة تحضيرية مثل حملات التوعية والتدريب والتحضير للاجتماعات لكافة المعنيين.
- الرفض والتلاعب: هناك بعض المجموعات أو الأفراد المنخرطين في عملية التخطيط بالمشاركة قد يجدون صعوبة في تقبل عملية صنع القرار بالمشاركة. على سبيل المثال هناك بعض المسؤولين قد يشعرون بالتهديد إذا تعرضت مصالحهم أو مسؤولياتهم أو سلطاتهم للتقويض من قبل المشاركين الآخرين. كما إن هناك بعض المعنيين يمكن أن يتلاعبوا بعملية التخطيط بالمشاركة من أجل أجندات شخصية.
- تصعيد وتيرة المخاطر: إن نجاح عملية التخطيط بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على قدرة عملية التخطيط على التأقلم مع ظروف مختلفة ومتعددة، ولهذا السبب عندما تقوم جهة ما باستنساخ تجربة سابقة أو بوضع معايير لاستخدام عملية التخطيط بالمشاركة تبرز هناك مخاطر من حيث إمكانية أن يصبح عنصر المشاركة فارغا من المعنى.

كما إن العديد من تجارب التخطيط بالمشاركة تعاني من مشكلة المتابعة والاستمرارية، بالإضافة إلى نقص التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والذي يؤدي إلى ترهل المشاركة وإحباط الجمهور من حضور اللقاءات (Wikipedia).

كما تواجه عملية التخطيط بالمشاركة تحديات في عدم تطبيق مشروع معين ينتج عنه فتور الاهتمام لدى المجتمع المشارك، والذي بدوره يؤدي الى تقويض احتمالية المشاركة في عمليات تخطيط مستقبلية. كما ان احدى التحديات التي تواجه عملية التخطيط بالمشاركة هي القدرة على استقطاب كافة الشرائح المعنية، وعدم الوصول الى نتائج ايجابية حقيقية يمكن الاعتماد عليها.

### 5.3.2. المشاركة:

للمشاركة أهمية بالغة في عملية التخطيط، فهي تعبر عن وعي مبكر بالمشكلات الاجتماعية التي تواجه المجتمع، نتيجة لتبادل الآراء واختلاف وجهات النظر لتحسين العمل نحو الأفضل، وتؤدي إلى الوعي في رسم الاتجاهات المستقبلية.

يقتصر إعداد وتنفيذ الخطط التنموية في العديد من دول العالم وخاصة الدول النامية على الاطر الادارية في المؤسسات والهيئات الرسمية، حيث تندر المشاركة الجماهيرية في صنع القرارات التنموية. ويتطلب ذلك استحداث منظمات ومؤسسات وهيئات أهلية جديدة، وإعادة هيكلة مؤسسات التخطيط بالشكل الذي يعزز عملية المشاركة. كما أن تأسيس هذه المنظمات من المجتمع المحلي يضمن تمثيل مصالح هذه الفئات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات التنموية الخاصة بهم، ومن هذه المنظمات والهيئات المنظمات النسائية والشبابية وجمعيات المزارعين والتجار والصناع والنقابات المهنية (غنيم، 2006).

وتعتبر المنظمات كوسطاء للتغيير وتمثل إلى حد كبير المجتمع المحلي الذي تعيش فيه. كما أن هذه المنظمات تقوم بدور إحداث التغيير في المجتمع، ويؤكد ذلك أن التخطيط والتغيير ينبع من المجتمع أي أن عملية التخطيط والتغيير ذاتية، ويكون دور فريق التخطيط عاملاً مساعداً (قرارية، 2004).

وأصبح من الضروري مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في اعمال وبرامج ومشاريع المنظمة، كما ان المشاركة تمنح المنظمة الثقة والمصداقية أمام مجتمعتها والسلطة والممولين.

### 1.5.3.2. مفهوم المشاركة:

لا يتفق الباحثون على تعريف محدد لمفهوم المشاركة وذلك لتعدد المدارس الفكرية التي تناولت هذا المفهوم. فالبعض منهم يعتبر مفهوم المشاركة شاملاً لجميع جوانب الحياة وفي كل القرارات المحيطة

بها، والبعض الآخر يعتبر هذا المفهوم عبارة عن مساهمة في مرحلة من مراحل التخطيط مثل مرحلة اتخاذ القرارات أو صياغتها. وفي اللغة تعرف المشاركة بأنها عملية يقتسم فيها المرء مع غيره تأدية عمل ما، أما مفهومها الشامل فيعني كما يقول ماثيوس بأنها عملية تأثير على صانعي القرارات في وزارة او مؤسسة أو منظمة أو أي مكان ما (غنيم، 2006).

وتعرف المشاركة في التنمية "على أنها مساهمة السكان والمجموعات المستهدفة في صنع القرارات وتنفيذ النشاطات التنموية وفي جميع المستويات" (غنيم، 2001). يوضح هذا التعريف أن المشاركة تكون في مختلف مراحل عملية التخطيط لهذه التنمية، ويشترك المجتمع المحلي والفئات المستهدفة في صنع القرارات والتنفيذ.

وعرف برنامج الأمم المتحدة للإنماء المشاركة "هي عملية من خلالها يتم إشراك أصحاب المصالح والسكان المحليين الذين يؤثرون على ويشتركون في مراقبة واتخاذ القرارات الخاصة بتنمية المجتمعات العمرانية مع السلطات الرسمية". وكذلك أشار كوهن بان "المشاركة تتضمن اشتراك المواطنين في عملية اتخاذ القرارات، وفي انجاز برامج التنمية المحلية، كذلك اشتراكهم في الاستفادة من هذه البرامج وفي الجهود لتقييم مثل هؤلاء البرامج" (عبد الحميد، ب. ت).

وتعتبر المشاركة احد المقومات الأساسية لتعزيز مفهوم الديمقراطية في المجتمع، أما مفهوم المشاركة التنموي فهي مساهمة المجتمع المحلي وخاصة الفئات الأقل حظا في اختيار وإعداد وتنفيذ سياسات وبرامج ومشاريع التنمية، والتي قد تحقق أهداف التنمية وتؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة للمجتمع المحلي والفئات المستهدفة (قرارية، 2004).

كذلك تعتبر المشاركة هي احد العناصر الهامة في برامج التنمية الناجحة، وتساهم في زيادة وعي المجتمع المحلي، كما توفر معلومات كمية ونوعية عن الأوضاع والظروف المحلية. كما أن المشاركة تساعد المواطنين على تنظيم أنفسهم في منظمات أهلية تدعم المنظمات الحكومية في الوصول إلى حاجات الأفراد وأولوياتهم، وتعزيز الديمقراطية، وتنمية روابط الثقة بين الحكومة والمواطن، وتعزيز قدرة المجتمع المحلي على تحمل المسؤولية والاستفادة من التنمية بشكل عادل (عبد المجيد، ب. ت). وبالنظر الى هذه المزايا المتحصلة من عملية المشاركة يمكن القول بأنها شاملة وتؤدي الى مؤسسات اكثر فاعلية.

كما تبرر المشاركة في عمليات التخطيط بكونها وسيلة لنجاح الخطط والمشاريع، حيث تسهم في دعم

وتأييد المجتمع المحلي للخطط والمشروعات. كما أن المشاركة تعمل على توظيف أفضل للموازنات والمساعدات الخارجية، وتساعد في التعرف على المجتمعات الأقل حظاً. كما يمكن أن نحدد المشاركة في النقاط التالية (قرارية، 2004):

- المشاركة في تحديد المطالب والاحتياجات.
- المشاركة في التخطيط للبرامج واقتراح أساليب وتقييم الاداء.
- المشاركة في تنفيذ ومتابعة ومراقبة الخطط والبرامج.
- المشاركة في الاستفادة من الخطط والبرامج المنفذة.

نخلص الى القول بان المشاركة هي: عملية وليست نتيجة، وأسلوب وهدف، وأداة وليست حلاً. وهي طريقة لمساعدة الهيئة الإدارية على اتخاذ القرارات. كما انها عملية مستمرة وشفافة، ويطبقها أعضاء وموظفو المنظمة الاهلية والمجتمع المحلي. والمشاركة تستخدم للتخطيط العام وتخطيط المشاريع ووضع السياسات واتخاذ القرارات.

### 2.5.3.2. الأطراف المشاركة:

تتكون الأطراف المشاركة (نوي الشأن) في عملية التخطيط في المنظمات الاهلية من الأفراد والمجموعات والمؤسسات والوكالات الذين لديهم هدف ومصحة عامة، وقد يكونون من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتعتبر هذه الأطراف مرتبطة ببرامج وأنشطة المنظمة، ومتأثرة بشكل مباشر أو غير مباشر بالآثار الناجمة عنه. كما يحدد الهدف من المشاركة الأشخاص الذين سيشاركون ومدى هذه المشاركة والوسائل والأدوات التي ستستخدم. ويرى الرمحي (2010) أن أصحاب العلاقة هم الأشخاص أو المؤسسات المتوقع أن يتأثروا إيجاباً أو سلباً بعملية التخطيط أو بقرارات معينة.

كما تتمثل الأطراف المشاركة حسب مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية (2008) في:

- المشاركين من داخل المؤسسة: من الضروري مشاركة الهيئات المرجعية في المؤسسة والمتمثلة في الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة (الأمناء)، بالإضافة إلى العاملين في المؤسسة وكافة مستوياتهم الإدارية.
- المشاركين من خارج المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:



- المجتمع المحلي من كبار السن ورجال ونساء وشباب وأطفال. والمشاركون في نشاطات المؤسسة، والمستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر من خدمات المؤسسة.
- الممولين وصناع القرار الذين لهم ارتباط عمل ببرامج ونشاطات المؤسسة.
- الداعمين والنقاد والمؤثرين على بيئة المؤسسة.
- الهيئات الحكومية والمؤسسات غير حكومية والسياسيين والمتطوعين.

### 3.5.3.2. مستويات المشاركة:

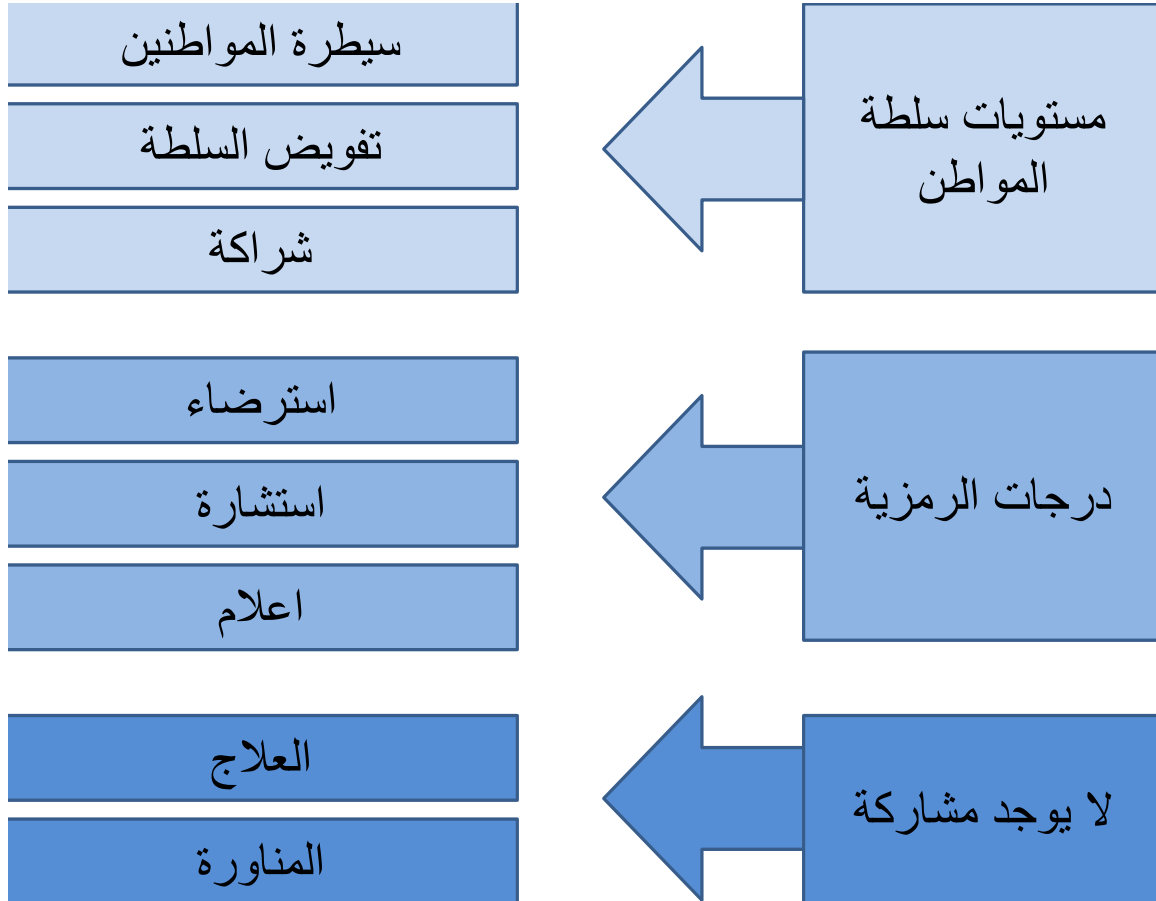
صنفت شيري ارنستن (Arnstein) المشاركة إلى ثماني مستويات او درجات حسب درجة مشاركة أصحاب المصالح والمنفعين الذين يمثلون شركاء في عملية التنمية، وهي (عبد الحميد، ب. ت):

1. المناورة والعلاج: تمثل المستوى الأول والثاني، وهي مجرد تعليم ورعاية عملية المشاركة، ومشاركة في الرأي والنصيحة لكسب تأييد المجتمع بدون أي مشاركة في اتخاذ القرار.
2. الإعلام: في هذا المستوى يتم إعلام المواطنين بحقوقهم ومسؤولياتهم، حيث يقوم المسؤولين بعرض المشروع على المواطنين في نهاية المشروع.
3. الاستشارة: هي احد أساليب مشاركة المواطنين من خلال استطلاعات الرأي، والاجتماعات واستفسارات عامة. وتعتبر هذه المشاركة شكلية لا تتعدى ان تكون تزييناً للقرارات.
4. الاسترضاء: وهي بمثابة انتخاب لجنة من الوجهاء يشاركون في اللجان المقررة لتحكيم المخططات، ويحق للمواطنين إبداء الرأي والنصيحة في الخطة والمشروع. وتحفظ لجنة الوجهاء بحقها بالأخذ برأي المواطنين أم لا.
5. الشراكة: يعتبر هذا المستوى نقلة في مفهوم المشاركة حيث توزع الصلاحيات بين المواطنين وأصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات، وتشكل لجان مشتركة من المواطنين المحليين وأصحاب المصالح ومتخذي القرار، ويكون للجميع الحق في عملية اتخاذ القرار من خلال التفاوض.
6. تفويض السلطة: في هذا المستوى يحتفظ المواطنين بأغلبية المقاعد في اللجان المخولة باتخاذ القرار، وذلك يجعل القرارات نابعة من السكان المحليين في البرامج والخطط التنموية.
7. سيطرة أو رقابة المواطن: يعتبر من أعلى مستويات المشاركة حيث يقوم المواطنون المحليون بصنع سياسة وإدارة القرار بشكل شبه كامل، وتلعب الجمعيات الأهلية الممثلة للمجتمع المحلي دورا في إدارة الموارد وتوجيهها نحو الاحتياجات الفعلية.

اعتمادا على هذا التصنيف في المستوى الأول والثاني لا يوجد مشاركة، اما في المستوى الثالث والرابع

والخامس هناك مشاركة رمزية، وفي المستوى السادس والسابع والثامن تتحقق سلطة المواطن.

ويوضح شكل (1.2) مستويات المشاركة.



شكل 1.2: مستويات المشاركة (عبد الحميد، ب. ت).

كما قسم صندوق تطوير وإقراض البلديات (2009) مستويات المشاركة إلى خمس مستويات، وهي:

1. إعطاء معلومات: إعلام المجتمع المحلي بمعلومات لمساعدتهم في فهم المشكلة المطروحة للنقاش، وما تنوي المؤسسة التخطيط له.
2. استشارة: الحصول على تغذية راجعة من المجتمع المحلي حول المشكلة والبدائل والقرارات.
3. إشراك: وهي اتخاذ القرار بشكل مشترك ومشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرار الأفضل، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتقديم أفكار إضافية وخيارات.
4. تعاون: وهي شراكة مع المجتمع المحلي وتحمل أعباء العمل في جوانب اتخاذ القرار وتطوير

البدائل واختيار الحلول الأفضل.

5. تمكين: وهي دعم المبادرات المجتمعية المستقلة والعمل على مساعدة ودعم الاحتياجات المجتمعية، وتمكينهم من خلال المشاريع المقدمة، وتقديم الإرشاد والتوجيه للحصول على الدعم من المصادر المتوفرة.

#### 4.5.3.2. مراحل المشاركة:

يتطلب تنفيذ المشاركة عدة مراحل من أجل إنجازها، وإعطاء وقت مناسب للمشاركين ما بين المرحلة والأخرى لفهم المقترحات المقدمة، وإن تكون لديهم ثقة في القرارات. كما تتمثل مراحل المشاركة في أربعة نقاط رئيسية تساهم في استكمال عملية المشاركة، وهي (عبد الحميد، ب. ت):

1. إطلاع وتأهيل الأفراد للمشاركة: وهي عملية تحفيز وترويج لعملية المشاركة، وذلك لدفع أفراد المجتمع المحلي على المشاركة.
2. التحضير: وهي فهم القائم على عملية التخطيط في بناء علاقة من الثقة مع المجتمع المحلي وأصحاب العلاقة، ومعرفة كيفية التواصل المباشر مع هذه المجموعات لكسب تأييد الخطط.
3. المشاركة: وهي عملية اتخاذ القرارات في المشاريع وتحديد التوجهات الإستراتيجية من خلال اتجاهات وآراء المشاركين لضمان تحقيق المصلحة العامة.
4. الاستمرارية: وهي تهدف إلى ضمان الاستمرارية في المشاركة، وذلك من خلال تشكيل لجان لمتابعة وتقييم الخطة وتحديث الأهداف وفقا للمتغيرات.

#### 5.5.3.2. توقيت المشاركة:

إن نجاح وفعالية التخطيط بالمشاركة يعتمدان على مشاركة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة في جميع مراحل عملية التخطيط، ومن الضروري أن يكون توقيت المشاركة مناسباً، لتكون عملية التخطيط فعالة، وتحقق المشاركة هدفها. كما يجب أن يتوافق توقيت المشاركة مع مراحل التخطيط التالية:

- مرحلة التحليل: وهي تشخيص الوضع القائم وتحديد العناصر الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- مرحلة التخطيط: وهي وضع الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية.
- مرحلة التنفيذ: وهي وضع خطط من برامج وأنشطة وموازنات مالية وإجراءات تنفيذية.

▪ مرحلة الرقابة: وهي تقييم أداء المؤسسة والتأكد من مدى تحقيق الاهداف.

### 6.5.3.2. وسائل وأدوات المشاركة:

إن المعلومات المتوفرة لدى القائمين على المنظمات الأهلية قد لا تكون كافية لعملية التخطيط، لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى المجتمع المحلي وأصحاب العلاقة للمساهمة في تقديم المعلومات، ومناقشة البدائل، وتحديد أولويات الفئات المستهدفة. وتتمثل النشاطات التي يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على معلومات ومشاركة الجمهور فيما يلي (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2009):

- الاجتماعات العامة: بحيث تشمل كافة المواطنين قدر الإمكان.
- ورشات العمل: بحيث يكون اللقاء لمجموعة صغيرة أو شريحة اجتماعية محددة، وقد تكون أكثر معرفة بموضوع معين أو مشاركة مختصين في مجال معين.
- الحلقات الدراسية المتخصصة: تقتصر على مختصين في مجال محدد وذلك لتطوير دراسة وتوصيات متخصصة بشأن الاحتياجات، وهناك حاجة إلى نشاطات أخرى للحصول على مشاركة المجتمع المحلي.
- المجموعات البؤرية: تشمل مجموعة من النشطاء بهدف إجراء نقاش للخروج باحتياجات وبرامج متفق عليها، ويحضر اللقاء مجموعة معنية في قضية معينة.
- دراسة الحالة: يتولى فريق من الباحثين المختصين القيام بالدراسة، وتستخدم من أجل المساعدة في تحديد احتياجات بشكل معمق لفئة محددة أو منطقة جغرافية معينة.
- حلقات النقاش الموسعة: بحيث يشارك المختصون والمعنيون والمهتمون من المجتمع المحلي في نقاش مركز حول برنامج أو مشروع معين.
- المقابلات: وهي إجراء دراسة وبحث بالاعتماد على المقابلات، وتكون مباشرة مع أفراد من المجتمع لديهم آراء وخبرات محددة، وعمل بحث مستند إلى عينة، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات لفئة مستهدفة.
- الاستمارات: وهي دراسات وأبحاث بالاعتماد على الاستمارات، وتستخدم في حالة صعوبة جمع البيانات من المجتمع، أو للحصول على آراء كافة المعنيين بشكل دقيق قابل للمقارنة، وقد يتم اختيار العينة بشكل مسبق أو بشكل عشوائي.

وكذلك بإمكان المنظمات الأهلية استخدام أساليب وأدوات تعتمد على وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، ومنها:

- النشرات الإعلامية.
- التقارير والإعلانات في الصحف.
- الانترنت والمواقع الالكترونية.
- محطات التلفاز والإذاعات المحلية.

### 7.5.3.2. محفزات المشاركة:

من الضروري تشجيع الناس على المشاركة، فقد لا تكون دعوة بعض الناس كافية لحضور اجتماع، والمشاركة يجب ان تكون عن رغبة واختيارية تتعلق بالشخص، وقد تختلف المحفزات حسب الجهة المشاركة ومدى علاقتها واهتمامها بالمؤسسة. وحسب مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية (2008) يمكن تشجيع الناس على المشاركة من خلال:

- عندما يشعر المشاركون أن صوته مسموعاً.
- أن يحصل المشاركون على تغذية راجعة من قبل المؤسسة.
- كلمات تشجيع أمام المجتمع المحلي.

كما تساهم بعض الاجراءات على تشجيع الناس مثل:

- ملاءمة وتجانس المشاركين لكي لا يفقدوا حماسهم.
- استخدام وسائل وأدوات مناسبة بحيث يتم اختيار وسائل وأدوات عمل ملائمة وبسيطة.
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمشاركين.
- التخطيط الجيد للاجتماعات فالمشاركة القليلة لا تنتج الكثير.

بالإضافة الى بعض الاليات لحفز العاملين على المشاركة، مثل (حماد، 2008):

- تقديم حوافز مادية مرتبطة بالمشاركة في عملية التخطيط.
- تقديم حوافز معنوية من خلال الاحترام والثناء للأفراد، وتقدير جهود العاملين مثل منحهم شهادات تقدير.
- مشاركة العاملين في الموضوعات التي تخص عملهم.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين من اجل دراستها وتحليلها وتحديد البدائل.

كما تعمل المؤسسة على تشجيع وتقدير المتطوعين والمؤازرين وإحساسهم بالأهمية والفائدة، من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. كما ان عملية التخطيط يجب ان تركز على القضايا التي يمكن ايجاد حلول لها من خلال الموارد المتوفرة، مما يؤدي الى كسب ثقة المجتمع المحلي وبناء علاقة تبادلية تقوم على الثقة والمصداقية، وذلك من اجل نجاح عمليات تخطيط مستقبلية.

### 8.5.3.2. فاعلية المشاركة:

تسعى المنظمة إلى زيادة اندماج الأفراد في الفعاليات والأنشطة والبرامج لتكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، ومن الضروري أن تكون المنظمة على استعداد لتبادل الأفكار مع هؤلاء الأفراد، وان يمتلك المشاركون المعلومات أو المهارات اللازمة لتقديم اقتراحات وأفكار حول الخطة المطروحة للنقاش. ولعملية المشاركة عناصر فاعلة نذكر منها (مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2008):

- دعم إدارة المؤسسة وصانعي القرار لعملية المشاركة.
- وجود أشخاص ملتزمين بمبدأ المشاركة ولديهم مهارات وسيطية.
- معرفة قدرات المشاركين ورغبتهم بالمشاركة بشكل واقعي.
- تمثيل اهتمامات وأولويات المشاركين.

ويرى غنيم (2006) أن نجاح المشاركة في عملية التخطيط يتطلب ثلاثة مبادئ رئيسية، وهي:

- أن لا تقتصر المشاركة على أناس من طبيعة واحدة وإنما تشمل جميع فئات المجتمع، وكافة المستويات الإدارية المختلفة من الهيئات والمؤسسات والمنظمات.
- مشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات التنموية، وان لا تزالها فقط نخبة من المجتمع بمفردها لكي لا تخدم مصالح هذه الفئة دون غيرها.
- أن تعكس عملية التخطيط والتنمية حاجات وأولويات المجتمع المحلي والفئة المستهدفة، وان تكون عملية التخطيط واقعية، وعدم تطبيق نماذج خطط تنموية مستوردة.

كما انه من الضروري التوصل إلى أهداف مشتركة ومقبولة من جميع الأطراف المشاركة في عملية التخطيط، وذلك عبر معرفة اهتمامات وحاجات هذه الأطراف، وما هو مهم لكل طرف، ومعرفة إمكانية كل طرف المعرفية، وتحديد سلوك كل طرف تجاه هذه الأهداف، وردة فعل هذه الأطراف.

بالإضافة إلى أن فاعلية المشاركة تتحقق من خلال الالتزام بمبادئ المشاركة في جميع مراحل وخطوات عملية التخطيط، وبذلك تحصل المنظمة على الأهداف المطلوبة من عملية المشاركة.

## 4.2 المنظمات الأهلية

يورد الباحث فيما يلي عرضاً مختصراً حول مفهوم المنظمات الأهلية ونشأتها في فلسطين والمشاركة في المنظمات الأهلية.

### 1.4.2. مقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في قطاع المنظمات الأهلية على المستوى العالمي، حيث تلعب دوراً هاماً في الحياة العامة، والمتمثل في عملية التنمية المستدامة، وفي عمليات التغيير، والإغاثة، والتحول الديمقراطي وغيرها، ويوضح تزايد أعداد هذا القطاع مدى هذا الاهتمام.

كما يشير أبو سيف (2005) أن عدد المنظمات في العالم في عام 1909 كان 176 منظمة، وفي عام 1993 وصل إلى 28900 منظمة، وهذا العدد يشمل فقط المنظمات الدولية التي يتجاوز عملها وأنشطتها حدود دولة معينة، وعند الحديث عن المنظمات العاملة ضمن حدود الدولة فإن العدد سيتضاعف عشرات المرات. كما أثرت العولمة على انتشار مثل هذه المنظمات العابرة للقوميات، والتي أصبحت تلعب دوراً هاماً في العلاقات الدولية إلى جانب الدولة.

### 2.4.2. مفهوم المنظمات الأهلية:

تتعدد المصطلحات التي تطلق على هذا القطاع كـالمنظمات الأهلية، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات التطوعية. كما أن هناك اختلاف في تعريف هذه المصطلحات نابع في الأساس من خلاقات فكرية أيديولوجية.

ويعرف سعد الدين إبراهيم المجتمع المدني على أنه "هو مجمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية وغير الارثية وغير الحكومية التي ترعى الفرد وتعظم من قدراته على المشاركة المجزية في الحياة العامة". (عبد الهادي، 2002). وقد استثنى هذا التعريف المنظمات الارثية من التنظيمات الاجتماعية التطوعية.

كما عرف ماهر عيسى المنظمات الأهلية بأنها "مؤسسات غير الحكومية وغير هادفة للربح، أنشئت من قبل مجموعة من الناس، في إطار المجتمع المدني، يعملون من أجل هدف محدد لخدمة ورفاهية المجتمع" (الأشقر، 2005).

وعرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (قطامش، 2003). وقد استثنى القانون القطاعين الحزبي والربحي من التعريف.

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن المنظمات الأهلية تتشكل بالاتفاق بين مجموعة من الأشخاص بشكل طوعي، وبأنها مستقلة عن الحكومة ولا تخضع لسلطتها، ولا تستهدف الربح إلا لتمويل أنشطتها وبرامجها، وان أهدافها تكون للصالح العام.

### 3.4.2. نشأة المنظمات الأهلية في فلسطين:

سيفتصر هذا العرض على الإشارة إلى المراحل التاريخية المختلفة لنشأة المنظمات الأهلية ومراحل تطورها، وبالرغم من أهمية ذكر التفاصيل إلا أنه لا يتسع المجال إلى ذلك.

من الضروري التأكيد على تمايز التجربة الفلسطينية عن غيرها من التجارب الدولية والعربية، وخاصة أن الشعب الفلسطيني وقع تحت سيطرة احتلالات متعاقبة، كان آخرها الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة. حيث تطور المجتمع الفلسطيني وهو تحت الاحتلال وفي ظل غياب الدولة، إذ لم يمنع وجود الاحتلال التعددية السياسية في المجتمع الفلسطيني، ونشوء مؤسسات وجمعيات تعنى بجوانب متعددة من حياة هذا المجتمع (عبد الهادي، 2002).

تعود نشأة المنظمات الأهلية في فلسطين إلى منتصف القرن التاسع عشر فترة الحكم العثماني، حيث تشكل العديد من الجمعيات والمؤسسات، ومع بداية القرن العشرين تم تأسيس العديد من الجمعيات والأنندية أغلبها خيرية وأدبية. كما شهد عهد الانتداب انتشارا كبيرا للجمعيات والنوادي والروابط الخيرية، ويلاحظ أن هذه المؤسسات كانت تعمل في الحقل الثقافي والاجتماعي إلى جانب النشاط السياسي، وتمثل هذا النشاط في العمل الوطني ضد الصهيونية والانتداب البريطاني (أبو سيف، 2005).



وفي عام 1948 تفتت الشعب الفلسطيني بسبب الاحتلال الإسرائيلي وانقطع العمل الأهلي، واستمر ذلك الانقطاع حتى بداية السبعينات حيث شهدت مرحلة جديدة من تشكيل الجمعيات. كما لعبت المنظمات الأهلية دورا وطنيا في مواجهة الاحتلال الإسرائيلي، وتأكيد الهوية الفلسطينية إلى جانب التنظيمات السياسية، وقدمت بعض الخدمات للشعب الفلسطيني في مجال الصحة والإغاثة والأسرة والعمل الزراعي (عبد الهادي، 2002) و(نخلة، 1990).

وشهدت فترة الثمانينات وخاصة بعد الاجتياح الإسرائيلي للبنان عام 1982 نشأت العديد من المؤسسات الأهلية، وانتقل العمل الأهلي إلى الضفة الغربية وقطاع غزة. كما ركزت الفصائل الفلسطينية على إنشاء لجان واطر وهيئات جماهيرية لتستطيع ممارسة العمل السياسي، وتقديم خدمات تنمية للجمهور الفلسطيني، وركزت خدماتها على الفئات المهمشة والأكثر احتياجا بالمجتمع، حيث اثر ذلك على مضمون العمل الأهلي باعتماده مفهوم التنمية من اجل الصمود والمقاومة. اما فترة الانتفاضة الأولى فقد شهدت تغيرات هامة في أهداف المنظمات الأهلية، وظهر مؤسسات ومراكز مهنية متخصصة جديدة، وعملت على دعم ومساندة وتمكين عملية البناء وتطوير المؤسسات الجماهيرية القاعدية. كما أضافت هذه المؤسسات إلى برامجها عنصر البناء وعنصر المقاومة (عبد الهادي، 2002).

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 تزايد عدد المنظمات الأهلية باطراد، وظهرت ادوار جديدة لعمل هذه المنظمات في مجال الثقافة والدعوة للتأثير على السياسة العامة (أبو سيف، 2005).

يلاحظ أن المهام الرئيسية للمنظمات الأهلية الفلسطينية تتغير بين فترة وأخرى، حسب فعل الاحتلال وممارساته، حيث تنتقل المهام من اغاثية إلى تنمية. بالإضافة إلى ازدواجية المهام المتلازمة في الدور الوطني في إنعاق الشعب الفلسطيني من الاحتلال الإسرائيلي وتمكين الشعب الفلسطيني من الصمود ونيل الحرية والاستقلال. كما أن تفهم هذا الواقع وتقلباته تتطلب عملية تخطيط استراتيجي قادرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، لتتمكن من قراءة المستقبل القريب على الأقل، ومن الضروري مشاركة المجتمع المحلي وأصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأولوياتهم المتغيرة.

ويمكن تقسيم المنظمات الأهلية في فلسطين وفقا لطبيعة عملها إلى (الاشقر، 2005):

- زراعة وبيئة
- ثقافة ورياضة

- تنمية اقتصادية
- ديمقراطية وحقوق إنسان
- تعليم وتدريب
- صحة وتأهيل
- خدمات اجتماعية واغاثية
- المرأة والطفل

#### 4.4.2. المشاركة في المنظمات الأهلية:

تنشأ المنظمات الاهلية وسط بيئة محيطية واسعة، وتعتبر الاستجابة لاحتياجات هذه البيئة أهم مقومات وجودها وأهميتها، والمنظمة التي لا تتفاعل مع البيئة واحتياجاتها سرعان ما تعزل نفسها عنها وتصبح جسم غريب فيها. لذا تنشأ المنظمة بقصد تلبية حاجة أساسية موجودة لدى المجتمع، كما أن وجود المنظمة يرتبط بمدى وجود حاجة اجتماعية معينة وعلى مدى الخدمات التي تحقق إشباعاً لتلك الحاجات الاجتماعية (فهمي، 1996). كما يرتبط وجود المنظمة بعلاقة وثيقة بالمجتمع المحلي التي وجدت في الأساس لتلبية احتياجاته وأولوياته، ومن الضروري مشاركة هذا المجتمع في عملية التخطيط لتحديد الاحتياجات والأولويات الفعلية له، والتي تؤدي إلى استمرارية المنظمة واكتسابها الشرعية المجتمعية وعدم اغترابها عن مجتمعها.

ويضيف عبد الهادي (2002) أن المنظمات الأهلية ترتبط بعلاقة وثيقة مع المجتمع المحلي، حيث أن جوهر مفهوم المجتمع المدني يقوم على أساس عمل الأفراد والمؤسسات خارج إطار الدولة. فمن الضروري مشاركة المواطنين بشكل فعال، وان تعبر هذه المنظمات عن مصالح وآمال المواطنين. كما يشير إلى وجود جدل حول هذه العلاقة لارتباط معظم المنظمات بالعائلات الفلسطينية الكبيرة أو من خلال ارتباطها بالأحزاب السياسية الفلسطينية أو ارتباطها بالجهات المانحة.

كما أن النشاط الخيري والتطوعي نابع من الأفراد والجماعات أنفسهم، ويسعى إلى التعرف على احتياجات الناس، وتلبية هذه الاحتياجات، والوصول إلى أفضل الحلول لمشاكل الناس وما يواجهونه. وأن المشاركة احد المكونات الأساسية في برامج التنمية، وتعمل على زيادة وعي الفاعلين والأطراف ذوي العلاقة والمجتمع المحلي، كما تحسن من المعلومات عن الظروف والأوضاع المحلية. بالإضافة إلى تعزيز العديد من القيم الديمقراطية مثل: التسامح والاعتدال واحترام وجهات النظر المعارضة، وغيرها من القيم. كما تساهم المشاركة في تنظيم الأفراد في مؤسسات أو منظمات تدعم المنظمات

الحكومية في تلبية احتياجات الأفراد، وتدعم الديمقراطية، وتعمل على مد جسور الثقة بين الحكومة والمواطنين (عبد المجيد، ب. ت).

كما تكمن أهمية المشاركة في المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى ما سبق، في زيادة وعي المجتمع المحلي بقضاياها وظروفه، والتعرف على أفكار وحلول خلاقة وإبداعية، وتعميم ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر الأمر الذي يؤسس إلى تنشئة مجتمع ديمقراطي. كما أن التخطيط يستمد مدخلاته من جميع المشاركين من داخل أو خارج المؤسسة، وزيادة مشاركة الناس في عملية التخطيط تزيد من حس المسؤولية ويصبحون أكثر قابلية للتغيير.

## 5.2 الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة في الإطار الفلسطيني والدولي:

خليفة (2011): دراسة بعنوان "التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة". استهدفت الدراسة بلديات شمال الضفة الغربية. وهدفت الدراسة إلى معرفة دور مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية المستحدثة، والبحث والتحليل في ممارسات المشاركة المجتمعية الراهنة ومدى مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط. كما بحثت الدراسة في الوسائل والأدوات المستخدمة لإشراك المجتمع المحلي في التخطيط وصنع القرار وجميع الظروف والعقبات، واقتراح نموذج للمشاركة المجتمعية يلائم البيئة الحالية وعملية التخطيط في البلديات الفلسطينية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات والمجتمع المحلي، وتم استخدام المقابلة والمشاهدات ومجموعات التركيز كأداة للدراسة مع أفراد مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود رغبة في المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في عملية التخطيط، وهناك عدم اهتمام بموضوع المشاركة بسبب التجارب السابقة السلبية لعملية المشاركة، حيث أن المسؤولين والبلديات لم يكونوا منفتحين لمشاركة الجمهور. كما وجد الباحث أن المانحين كان لهم دور في خلق هذا النهج الجديد، حيث عملوا على تشجيع وزيادة المشاركة المجتمعية. وهناك حاجة إلى بناء القدرات للمجتمع والبلديات من خلال التوعية والتدريب اللازم. كما أن هناك عوائق لنهج التخطيط بالمشاركة منها السياسية والعشائرية ونقص الموارد. أوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح في البلديات، وإن تضع وزارة الحكم المحلي قواعد ولوائح للمشاركة في التخطيط وإنشاء وحدة لمراقبة هذه العملية، ومأسسة نهج التخطيط التشاركي، واستثمار ممارسات الجهات المانحة وتدخلم في المجتمع.

الخطيب (2009): دراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم". أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون ثان 2008 حتى آب 2008. تكون مجتمع الدراسة من 21 مؤسسة مثلتها الإدارات العليا وإدارات البرامج والدوائر والمشاريع. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، ومعرفة الوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة. توصلت الدراسة أن لدى القائمين على مؤسسات الشبكة وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أن لمؤسسات الشبكة القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ولديها خطة تتسجم مع الخطة الإستراتيجية الوطنية، وهناك رؤيا في مؤسسات الشبكة لكن ينقصها بعض الوضوح. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بالبدائل والخيارات الإستراتيجية من قبل القائمين عليها، وان الإدارات العليا تمارس آليات التقويم والرقابة الإستراتيجية. أبرزت الدراسة بعض المعوقات مثل وجود نظام حوافز يركز على النتائج القصيرة الأجل، وعدم تحديث الخطة الإستراتيجية، والاعتقاد أن التخطيط مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي. أما أهم التوصيات فكانت مواكبة إدارة المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة، وتقييم الخطط بشكل دوري، وتوفير الإمكانيات المالية لعملية التخطيط، ووضع سياسات تنفيذية للخطط الإستراتيجية، والاستفادة من الخبرة المتراكمة للمؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.

العتال (2008): بدراسة بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية". أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين حزيران 2007 حتى نيسان 2008. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، والتعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوفير المعلومات حول درجة ممارسته، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الإستراتيجية، وبيان مواقف البلديات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (27) بلدية مثلهم رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ورؤساء الدوائر والأقسام في البلديات، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد بلغ حجم العينة (286) مبحوثا. توصلت الدراسة أن نسبة 22.2% من مجتمع الدراسة ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي، ونسبة 38.2% ينتمون لبلديات تطبق مفهوما يميل إلى وضع الخطط الإستراتيجية من قبل رئيس البلدية وتم اختيار مفهوم غير شامل لعناصر التخطيط الاستراتيجي. أولى مجتمع الدراسة أهمية ذات قيمة عالية لعملية التخطيط الاستراتيجي فتعتبر. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بالديمقراطية، وإجراء انتخابات الهيئات المحلية في موعدها، وضرورة التزام البلديات بإعداد

الخطط الإستراتيجية وعدم التقيد بتوفر التمويل الخارجي.

الشيخ علي (2008): دراسة بعنوان "دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين". يتمثل الإطار الزمني لهذه الدراسة في الفترة ما بين 1993 لغاية 2006. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ودورها في تعزيز المشاركة السياسية، والدور الذي يمكن أن تمارسه هذه المنظمات في عملية انتقال المجتمع الفلسطيني إلى مجتمع مدني عصري. اعتمدت الدراسة المنهج التاريخي وانتقلت إلى المنهج الوصفي التحليلي. توصل الباحث إلى أن عملية التفاعل الفكري في العالم متواصلة مع اختلافها زمنيا ومكانيا، وانتقال الأفكار والآراء ممكن مع ضرورة المحافظة على السمات الشخصية والوطنية والدينية والحضارية للشعب، ولا يمكن نسخ تجارب الآخرين حرفيا. كما أوجد الباحث أن طريق منظمات المجتمع المدني تعترضها العديد من العقبات والعراقيل لتحقيق أهدافها نذكر منها، ضعف البنية الداخلية وغياب نظام المؤسسة واعتماد أسلوب العمل الموسمي وضعف التعاون والتشبيك وضعف الإمكانيات المادية الذاتية وعدم تحديد الأولويات الإستراتيجية لأهدافها وبرامجها ومشاريعها. أوصت الدراسة بضرورة إشراك شرائح اجتماعية واسعة في بنية منظمات المجتمع المدني، تشكيل اتحاد أو تشبيك بين منظمات المجتمع المدني بناء على تخصصاتها، إشاعة الديمقراطية داخل منظمات المجتمع المدني لتكون نموذجا في المشاركة والتنمية التي تدعو لها.

حلايقة (2007): دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق الإستراتيجية في هذه المؤسسات، ومدى مساهمة التخطيط في تطوير أداء المنظمات الأهلية، والتعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وعددها (382) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (172) مبحوثا ومبحوثة. توصلت الدراسة الى أن المنظمات الأهلية لديها قدرة فوق متوسطة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وان واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات فوق المتوسط. كما أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية. كما وجدت الدراسة انه كلما زاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة زاد الأداء والعكس صحيح. هذا بالإضافة إلى وجود معوقات داخلية وخارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية، من أبرزها قلة الإمكانيات والموارد المادية والاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية. أما أهم التوصيات فكانت كالاتي: تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل

فاعل وعلمي في جميع المراحل وإشراك العاملين أثناء وضع الخطط الإستراتيجية وتوفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية وزيادة التشبيك فيما بينها.

الأشقر (2005): دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". أجريت هذه الدراسة في عام 2005. تكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية وعددها 133 منظمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومدى ممارسة وتطبيق هذا المفهوم والتعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية من حيث وضوح المفهوم وبعض معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات. كانت الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة وتكونت الاستبانة من خمسة أقسام واستخدمت المقياس الخماسي بشكل أساسي. توصلت الدراسة أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويميلون إلى ممارسة التخطيط بدرجة عالية. كما وجدت الدراسة أن أهم معوقات عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي تغيير طاقم العاملين ونقص الإمكانيات المادية وعدم المساندة الكافية من السلطة. أما أهم التوصيات فكانت الاستمرار في تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، وإن تقوم المنظمات بوضع آليات لتوضيح رسالتها ورؤيتها. كما أوصت بزيادة الدورات التدريبية المتخصصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، واعتبار مشاركة العاملين والمتعاملين مع المؤسسة جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

قرارية (2004): دراسة بعنوان "آليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني في الضفة الغربية". أجريت هذه الدراسة في عام 2004. تكون مجتمع الدراسة من مديريات الحكم المحلي والبلديات وبعض المكاتب الهندسية، واستهدفت الدراسة محافظات طولكرم نابلس وجنين ورام الله. هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع القائم في فلسطين لإعداد آليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني للنهوض بالمجتمعات السكانية بالمنطقة. استخدمت الدراسة في منهجيتها على الإطار النظري والإطار المعلوماتي لمنطقة الدراسة والإطار التحليلي والتقييم والاستنتاج. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من البلديات والمكاتب الهندسية. توصلت الدراسة بضرورة العمل على توضيح أهمية ودور المشاركة الشعبية في التخطيط العمراني وكسب ثقة المواطن، والتنسيق المؤسسي وبناء جهاز يعمل على إعداد المخططات الهيكلية، وجمع المعلومات على المستوى المحلي والتخطيط، وإقامة البرامج والدورات التدريبية، وتوفير الدعم المالي والفني للبنية

الأساسية والقيادات الفنية المتخصصة لمشاركة شعبية فاعلة، والعمل بروح الفريق الواحد. أوصت الدراسة في إعادة النظر في تعدد التشريعات والقوانين التي يعمل بها في الأراضي الفلسطينية. توفير قنوات اتصال بين الجهات المسؤولة والسكان، حيث يساعد في زيادة الخبرات وتبادل الأفكار وتحقق المشاركة الفاعلة. كما أوصى الباحث بضرورة وجود نظام للحوافز لتشجيع السكان على المشاركة الشعبية في إعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية.

عبد الهادي (2002): دراسة بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني". هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات مهمة ومفيدة وذات مصداقية عن المنظمات الأهلية، ولصالح المنظمات الأهلية من حيث وضع اليد على ما من شأنه تحسين أداء هذه المنظمات وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي. توصلت الدراسة أن هناك اهتمام واسع لدى المنظمات الأهلية بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى 83.1%، وهناك عدد هام من المؤسسات الأهلية يتبنى الإستراتيجية المندمجة والتي تربط بإحكام ما بين التأثير في السياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري وتقديم خدمات والتطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك. كما ان 83.6% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز.

Widianingsih (2005): دراسة بعنوان "الحكم المحلي واللامركزية والتخطيط بالمشاركة في اندونيسيا: البحث عن مسار جديد لمجتمع منسجم مع ذاته". يتمثل الإطار الزمني لهذه الدراسة في الفترة ما بين 2001 لغاية 2005. هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية وهيئة الحكم المحلي في مقاطعة سولو الاندونيسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراسة الحالة. تكون مجتمع الدراسة من 51 قرية في محافظة سولو، واختيار عينة ممثلة من 10 قرى. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط بالمشاركة يسمح للمنظمات بان تكون أكثر استجابة للواقع وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة. كما أن التخطيط من شأنه أن يخفف من الصراعات المحتملة ما بين المنظمات والجهات المعنية. كما وجدت الباحثة انه على الرغم من أن التخطيط بالمشاركة فتح آفاقا جديدة لانفتاح المجتمع على ذاته إلا أن العملية برمتها ليست بهذه السهولة فهي تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد والعمل. أوصت الباحثة بان يكون هناك تحول في سلوك المنظمات من حيث التركيز على البحث عن علاقات جديدة وتعزيز الشراكة ما بين المؤسسات العاملة المعنية.

Schusterman، وآخرين (1999): دراسة بعنوان "محاربة الفقر: التخطيط بالمشاركة في الأرجنتين". أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين حزيران حتى تشرين ثان عام 1999. هدفت الدراسة إلى

تعريف إحدى المبادرات الخاصة بمشاريع التطوير المجتمعية بالمشاركة في الأحياء الفقيرة في مدينة بيونس ارس. استخدم الباحثون منهج المقابلات. كانت أداة الدراسة المقابلة والمجموعة البؤرية، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات والمستفيدين من مبادرة محاربة الفقر. توصلت الدراسة انه بالنظر إلى الاحتياجات والمشاكل التي تواجهها الفئات المهمشة فانه من الصعب على هؤلاء الانخراط الفاعل في عملية التخطيط، وباستثناء تلك المنظمات التي يتركز نشاطها على الشباب فان المنظمات الأهلية في هذا البلد لم تكن مشاركتها بالمستوى المطلوب، وبالتالي فان مستوى مشاركة الفئات المستهدفة لم يكن مرتفعاً، إلا أن تلك الفئات كان لها دوراً أساسياً في تحديد الاحتياجات والأولويات. كما توصلت الدراسة إلى أن هذه التجربة فتحت آفاقاً من التعاون من حيث بناء شبكة من شأنها أن تجعل مشاركة المنظمات الأهلية أكثر فاعلية. أوصى الباحثون بضرورة إشراك جميع المؤسسات المعنية والأفراد والجماعات المستهدفين في عملية التخطيط بالمشاركة في كافة البرامج والمشاريع والتي من شأنها في النهاية محاربة أو تخفيف الفقر.

## 6.2 نقد الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة أعلاه، يمكن القول بان غالبية الدراسات العربية قد تناولت البحث في التخطيط الاستراتيجي، سواء في البلديات او في المنظمات الأهلية، كدراسة حلايقة (2007)، ودراسة الاشقر (2005)، ودراسة الخطيب (2009)، ودراسة العتال (2008)، ولم تتناول موضوع المشاركة، وبعض الدراسات تناولت البحث في المشاركة الشعبية كدراسة قرارية (2004)، كما تناولت بعض الدراسات البحث في دور المنظمات الاهلية في بناء المجتمع المدني وتعزيز المشاركة السياسية كدراسة عبد الهادي (2002)، ودراسة الشيخ علي (2008)، لكن جميع الدراسات السابقة ورغم اهميتها العلمية لم تربط بين عملية التخطيط والنهج التشاركي في المنظمات الاهلية. ويلاحظ ان هناك ضعف في الدراسات العربية حول موضوع التخطيط بالمشاركة. وبذلك فهذه الدراسة توفر قاعدة معلوماتية لما تم انجازه سابقاً.

اما دراسة خليفة (2011) ودراسة Widianingsih (2005) فقد عالجت بشكل مباشر موضوع التخطيط بالمشاركة رغم انها استهدفت هيئات الحكم المحلي، كما عالجت دراسة Schusterman، وآخرين (1999) موضوع التخطيط بالمشاركة في مشروع محاربة الفقر لكنها لم تعالج موضوع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية.

كما حاولت المؤسسات الفلسطينية الرسمية تاخير عملية التخطيط بالمشاركة، ولكنها غير كافية لذلك



على المنظمات الأهلية ان تساهم في تعزيز مفهوم التخطيط بالمشاركة من خلال الممارسة.

وقد افادت الدراسات السابقة المذكورة وغيرها الباحث في توسيع مداركه نحو موضوع الدراسة، وبالتالي فقد اسهمت اسهاما مباشرا في تصميم اداة الدراسة والتفاعل مع عناصرها المختلفة بفاعلية. لذلك جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة في البحث وبحثت في التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية، وتناولت واقع هذه المشاركة من حيث الاطراف المشاركة والمستوى والطرق والوسائل والأدوات والفاعلية، ومعوقات ومقترحات هذه المشاركة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للمنهج والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وتشتمل على أدوات الدراسة ووصفها وطرق فحص صدقها وثباتها، وحدود الدراسة ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، بالإضافة لأساليب المعالجة الإحصائية. وفيما يلي نتناولها بشكل مفصل.

#### 1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. وهذا المنهج يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق سواء بأسلوب كمي أو كيفي، ضمن فترة زمنية محددة (عمر، 1996). واستخدام هذا النوع من الدراسة مناسب لموضوع البحث ويعطي صورة عامة عن التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية.

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

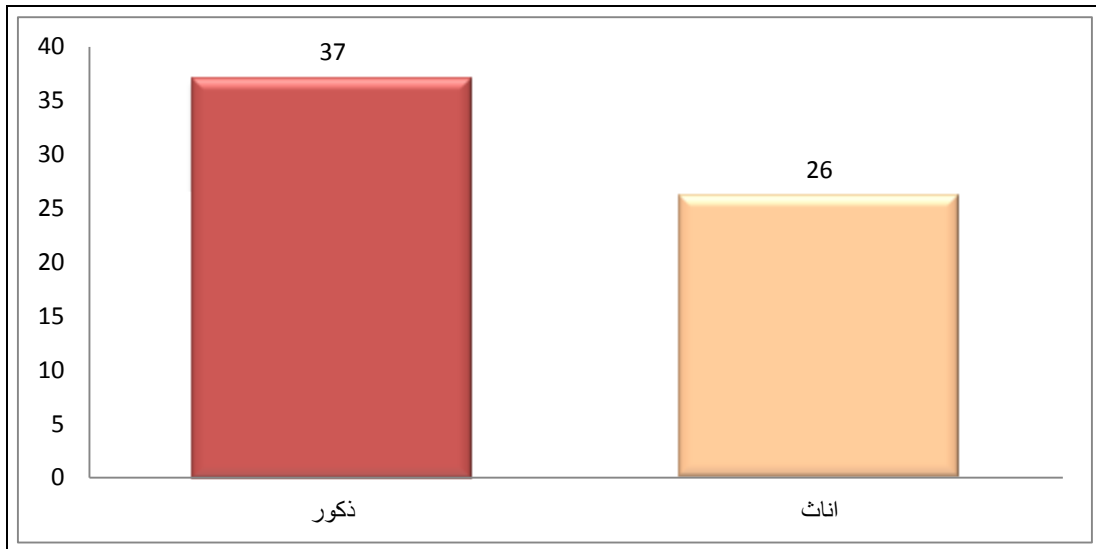
تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين (ملحق 3.3) والمسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية ولديها مقر وهيئة إدارية وهيئة عامة وموظفون ومتطوعون، كما يشترط فيها أن تكون قد نفذت مشاريع وأنشطة استفادت منها شريحة أو أكثر من شرائح المجتمع المحلي، وأن تكون هذه المنظمات مارست التخطيط. وقد وصل عدد المنظمات الأهلية ضمن هذه المعايير

والشروط الى (15) منظمة اهلية عاملة في محافظة جنين. وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية لتحديد المنظمات الاهلية التي ستجري عليها الدراسة. كما استخدم الباحث عينة حصصية في كل منظمة أهلية، حيث تم توزيعها على خمسة اطراف اساسية ذات علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمنظمة الأهلية. وتكونت هذه الاطراف من عضو هيئة عامة وعضو هيئة إدارية وموظف ومتطوع او مؤازر واحد افراد المجتمع المحلي. وقد بلغ عدد العينة (75) مبحوثا، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتها (63) استبانة وتمثل ما نسبته (84%) من حجم مجتمع الدراسة.

### 3.3 خصائص عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة قوامها (63) من الاطراف الرئيسية في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين، وتم اختيارها بطريقة حصصية، ومثلت هذه العينة (15) منظمة اهلية تم اختيارها بطريقة مقصودة. وتتمثل خصائص عينة المبحوثين فيما يأتي:

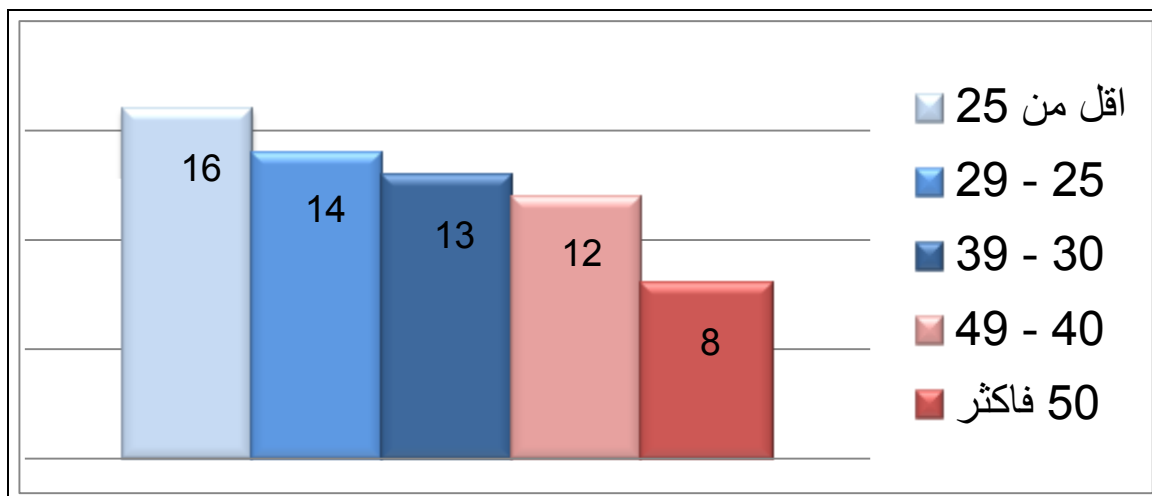
#### 1.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:



شكل 1.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

يوضح الشكل رقم (1.3) أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور وذلك بنسبة بلغت (59%)، أما الإناث فبلغت نسبتهن (41%). يعزى ارتفاع نسبة الاناث في المنظمات الاهلية مقارنة بغيرها من الدراسات السابقة الى ارتفاعها بين الموظفين والمتطوعين.

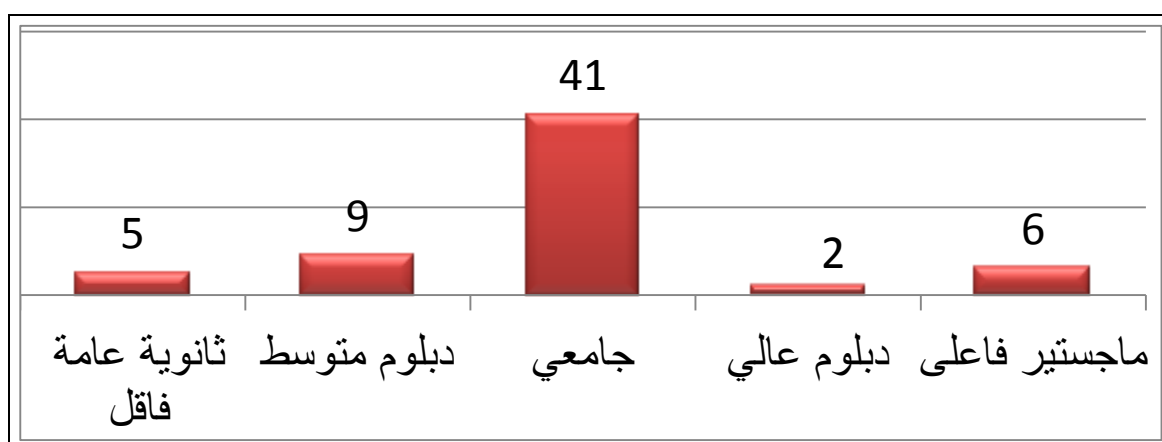
### 2.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:



شكل 2.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

يظهر في الشكل (2.3) أن عينة نسبة الفئة العمرية الأقل من (25 سنة) بلغت (25%)، ويليهما فئة (29 - 25) سنة) بنسبة بلغت (22%)، ثم فئة (39 - 30) سنة) بنسبة بلغت (21%)، ثم فئة (40 - 49) سنة) بنسبة بلغت (19%)، وأخيرا فئة (50 فأكثر) بنسبة بلغت (13%). وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأعمار المبحوثين (34.3). ويشير ذلك الى ان معظم المبحوثين هم من الاجيال الشابة، ويعزى ذلك الى ان المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين حديثة التأسيس.

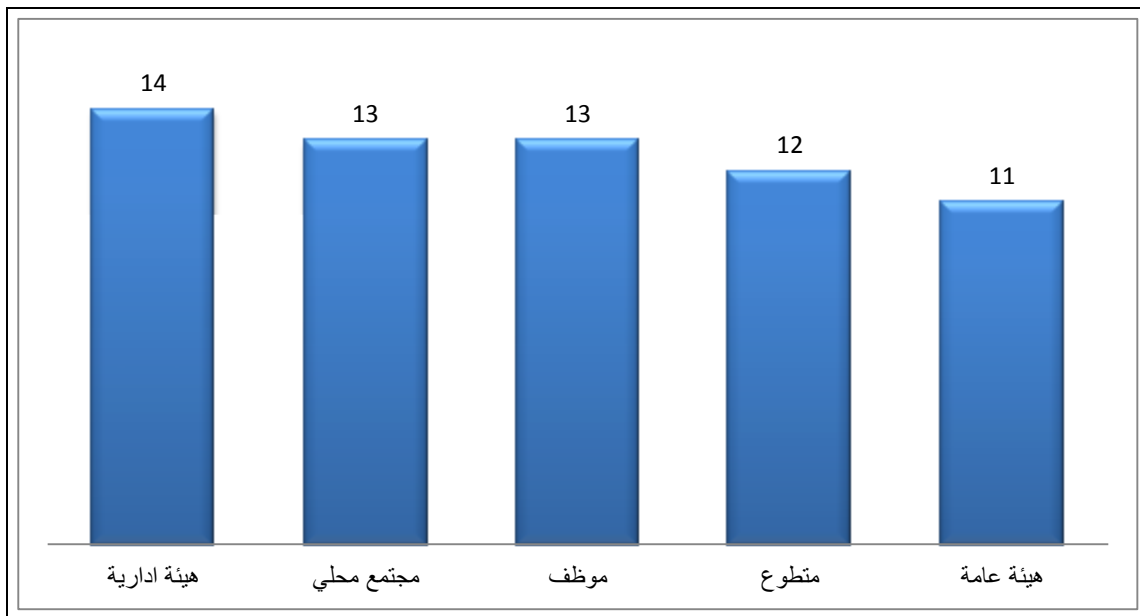
### 3.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:



شكل 3.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

يظهر في الشكل (3.3) أن غالبية المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (65%)، ثم دبلوم متوسط بنسبة بلغت (14%)، ثم ماجستير فاعلى بنسبة بلغت (10%)، ثم ثانوية عامة فاعلى بنسبة بلغت (8%)، وأخيرا حملة دبلوم عال بنسبة بلغت (3%). ويلاحظ ان معظم القائمين على المنظمات الاهلية هم من حملة شهادة البكالوريوس فاعلى، بنسبة بلغت (78%). كما يشير ذلك الى ان القائمين على هذه المنظمات مؤهلون أكاديميا، الامر الذي يعزز من قدرة هذه المؤسسات على إجراء عملية التخطيط بالمشاركة بالشكل المطلوب.

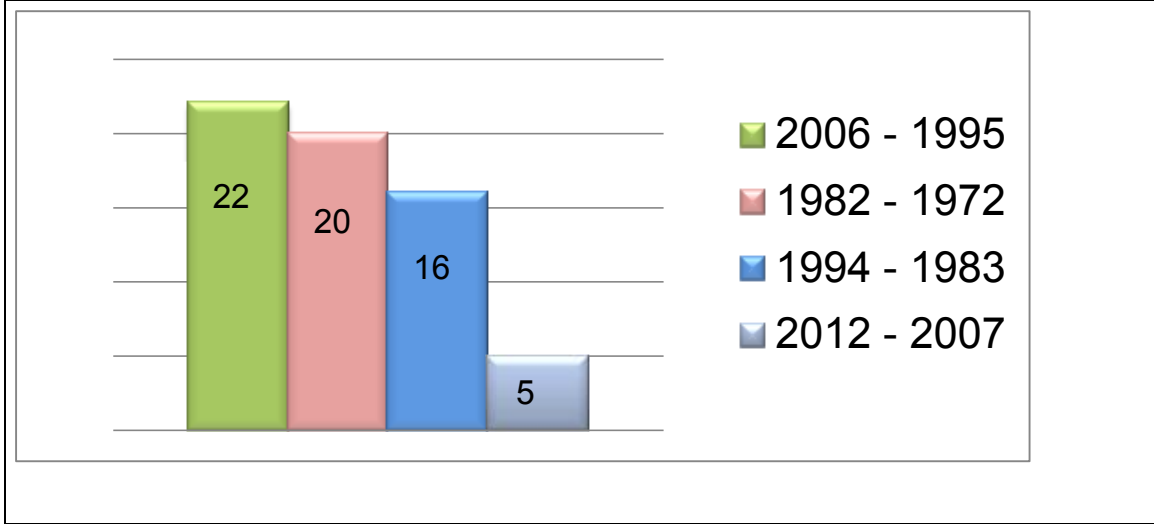
#### 4.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة المبحوث:



شكل 4.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة المبحوث.

يظهر في الشكل (4.3) أن عينة الدراسة تكونت من اعضاء الهيئة الادارية بنسبة بلغت (22%)، ثم الموظفين والمجتمع المحلي بنسبة بلغت (21%)، ثم المتطوعين بنسبة بلغت (19%)، وأخيرا اعضاء الهيئة العامة بنسبة بلغت (17%). ويعزى ارتفاع نسبة مشاركة اعضاء الهيئة الادارية الى أنهم المعنيون المباشرون في نجاح المؤسسة.

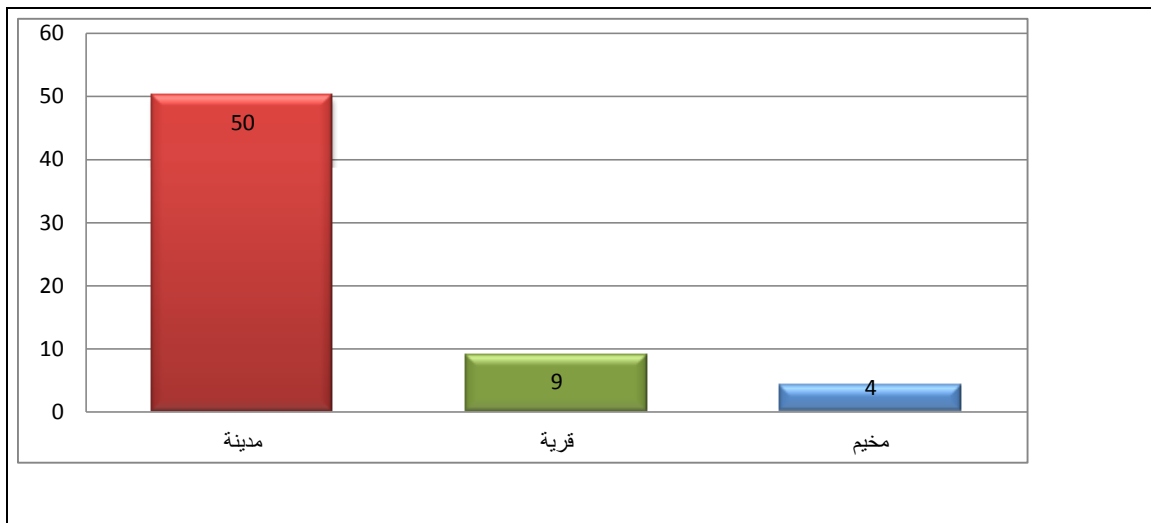
#### 5.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير سنة التأسيس:



شكل 5.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنة التأسيس.

يظهر في الشكل (5.3) أن عينة الدراسة تنتمي الى منظمات اهلية تأسست في الفترة الواقعة بين (2006 - 1995) بنسبة بلغت (35%)، ثم الفترة الواقعة بين (1982 - 1972) بنسبة بلغت (32%)، ثم الفترة الواقعة بين (1994 - 1983) بنسبة بلغت (25%)، وأخيرا الفترة الواقعة بين (2012 - 2007) بنسبة بلغت (8%). ويلاحظ ان اغلب المبحوثين ينتمون الى منظمات اهلية لديها تجربة متواضعة في العمل الاهلي.

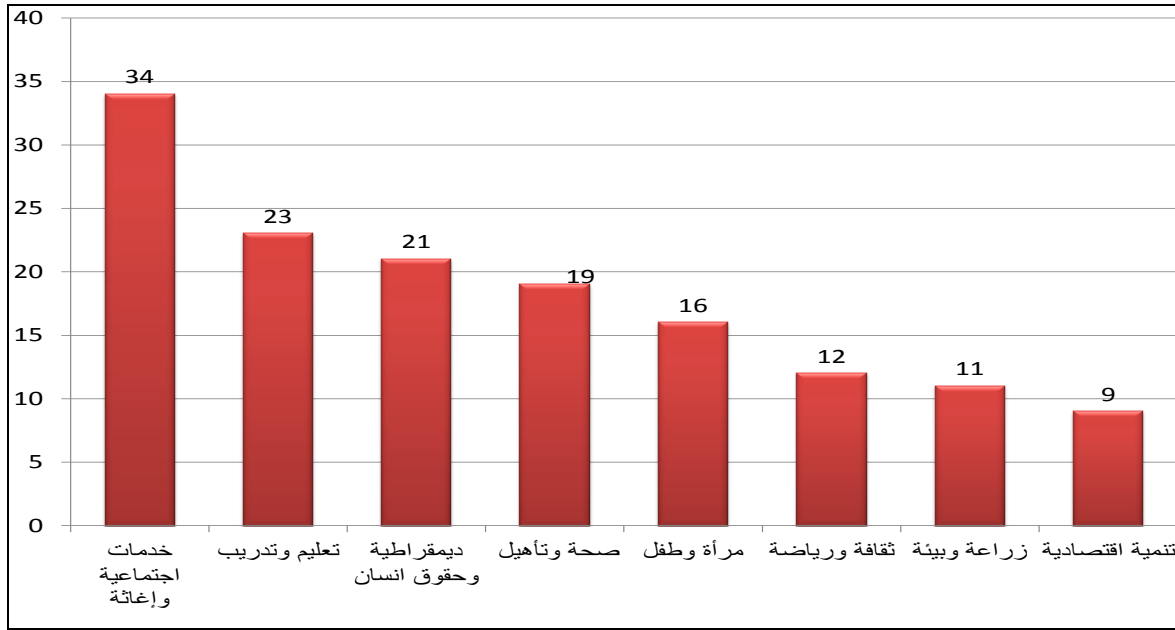
### 6.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان المؤسسة:



شكل 6.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان المؤسسة.

يظهر في الشكل (6.3) أن معظم عينة الدراسة هم من الأشخاص المنتمين لمؤسسات مقرها في مدينة جنين بنسبة بلغت (79.4%)، ثم مؤسسات مقرها في القرى بنسبة بلغت (14.3%)، وأخيراً مؤسسات مقرها في المخيم بنسبة بلغت (6.3%). ويعزى ذلك إلى اعتبار المدينة هي مركز لتجمع القرى، وخدمات المؤسسة الأهلية فيها تشمل كافة سكان المحافظة.

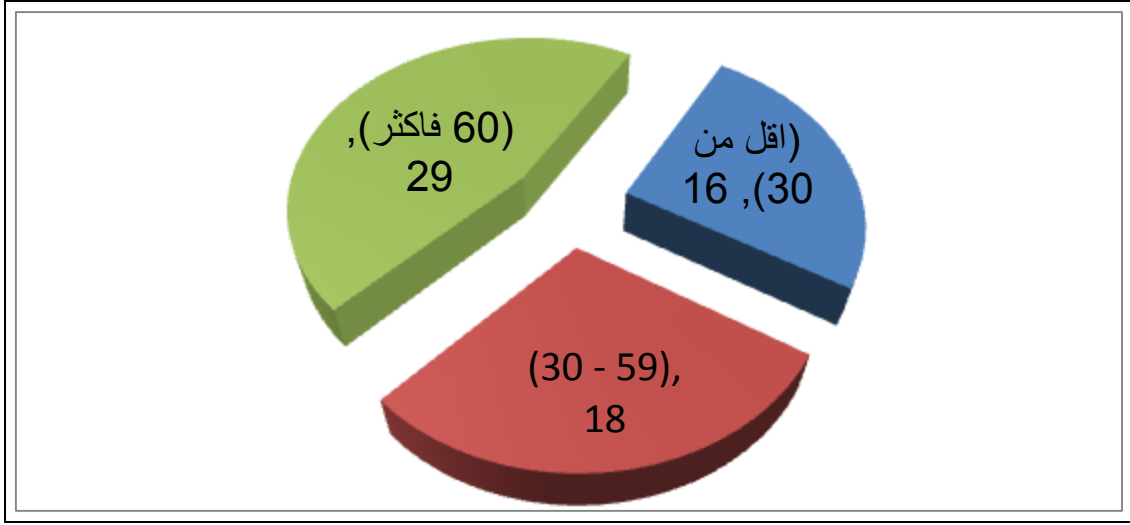
### 7.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير مجال عمل المؤسسة:



شكل 7.3: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير مجال عمل المؤسسة.

يظهر في الشكل (7.3) أن المبحوثين ينتمون إلى مؤسسات تقوم بأكثر من مجال عمل. وقد كان من أبرز أولويات عمل هذه المنظمات الخدمات الاجتماعية والإغاثية بواقع (34)، ثم مجال التعليم والتدريب بواقع (23)، ثم مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان بواقع (21)، ثم مجال الصحة والتأهيل بواقع (19)، ثم مجال المرأة والطفل بواقع (16)، وأخيراً مجال الثقافة والرياضة ومجال الزراعة والبيئة ومجال التنمية الاقتصادية بواقع (12 و 11 و 9) على التوالي. ويلاحظ أن هناك تنوعاً في مجال عمل المنظمة الواحدة حيث تمارس المنظمات أعمالها في أكثر من مجال عمل، وأكدت على هذه النتائج دراسة (نخلة، 1999) ودراسة (الاشقر، 2005) حيث توصلتا إلى أن المنظمات الأهلية تقوم بالعديد من الأنشطة وأن هذه المنظمات متنوعة في مجالات عملها. ويعزى السبب في اهتمام أغلب المنظمات بالعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثية إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني وممارسات الاحتلال التعسفية من حصار اقتصادي واعتقال.

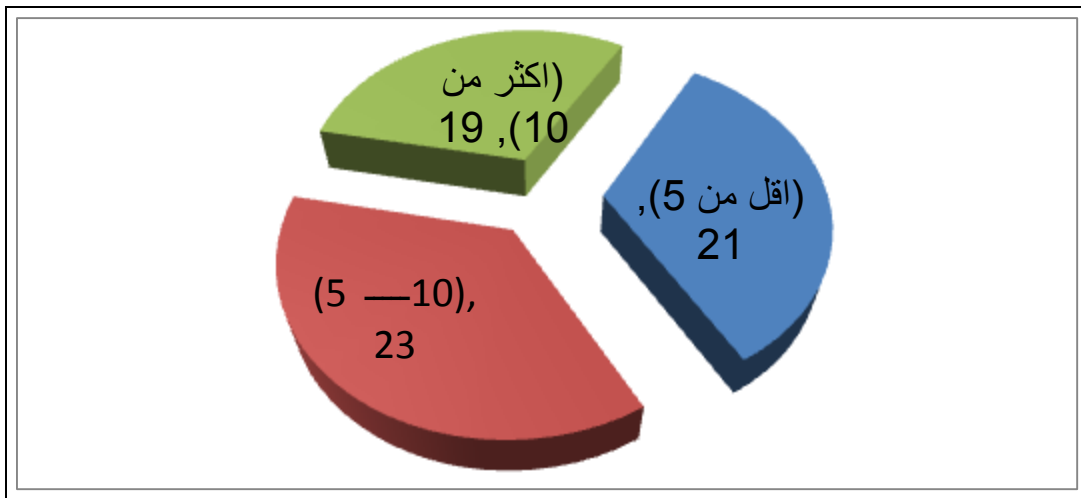
### 8.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد اعضاء الهيئة العامة:



شكل 8.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد اعضاء الهيئة العامة.

يظهر في الشكل (8.3) أن غالبية عينة الدراسة تنتمي الى مؤسسات عدد اعضاء الهيئة العامة فيها أكثر من 60) عضوا بنسبة بلغت (46%)، ثم يليها من (30 - 59) عضوا بنسبة بلغت (29%)، وأخيرا أقل من 30) عضوا بنسبة بلغت (25%).

### 9.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الموظفين الدائمين:

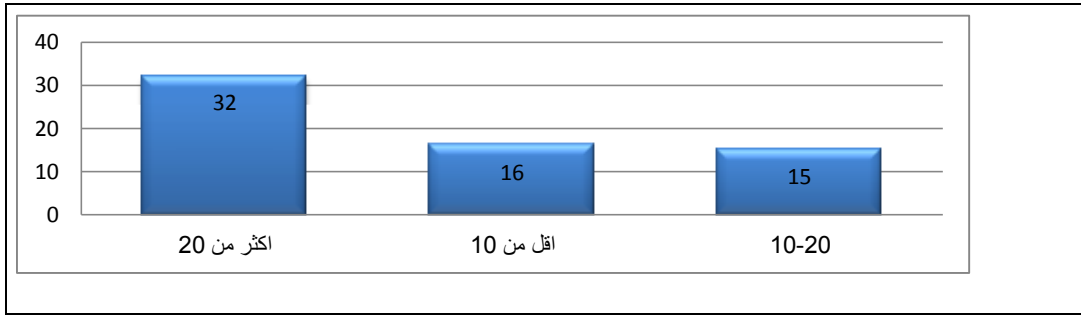


شكل 9.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الموظفين الدائمين.



يظهر في الشكل (9.3) أن عينة الدراسة تعمل في مؤسسات عدد الموظفين الدائمين فيها من (5-10) بنسبة بلغت (37%)، ثم يليها أقل من (5) موظفين بنسبة بلغت (33%)، وأخيرا أكثر من (10) موظفين بنسبة بلغت (30%). يلاحظ ان المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين هي صغيرة الحجم من حيث عدد الموظفين. وهذه النتائج أقل مما توصلت اليه دراسة الاشقر (2005).

### 10.3.3. خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المتطوعين / المؤازرين:



شكل 10.3: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المتطوعين / المؤازرين.

يظهر في الشكل (10.3) أن غالبية عينة الدراسة تنشط في مؤسسات عدد المتطوعين او المؤازرين فيها أكثر من (20) متطوعا بنسبة بلغت (51%)، ثم يليها أقل من (10) متطوعين بنسبة بلغت (25%)، وأخيرا من (10 - 20) متطوع بنسبة بلغت (24%). كما تشير نتائج هذه الدراسة الى ارتفاع عدد المتطوعين في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين. وهذه النتائج تختلف عن النتائج التي توصلت اليها دراسة ياغي (2009) حيث اكدت على تراجع العمل الطوعي بشكل عام.

### 4.3 أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان (ملحق 1.3)، بالاستناد الى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمقابلات الاستطلاعية، واعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيس على الاستبيان. بالإضافة الى مجموعة بؤرية لدراسة تجربة منظمة اهلية.

### 1.4.3. وصف الاداة:

تكون الاستبيان من (88) فقرة موزعة على خمسة أقسام، يبينها الجدول رقم (2.3).

جدول 1.3: اقسام ومحاور الاستبيان.

الفقرات	اقسام الاستبيان	
4	بيانات شخصية / عن المبحوث	القسم الاول
6	بيانات حول المؤسسة	القسم الثاني
	واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين، من حيث العناصر التالية:	القسم الثالث
19	1. الاطراف المشاركة	
5	2. مستويات المشاركة	
5	3. مراحل المشاركة	
11	4. وسائل وأدوات المشاركة	
3	5. محفزات المشاركة	
17	6. فاعلية المشاركة	
18	معيقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في جنين	القسم الرابع
	مقترحات التخطيط بالمشاركة / سؤال مفتوح	القسم الخامس

وفيما يتعلق بمقياس اداة الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس ليكرت، وتكون سلم الاستجابة من خمسة استجابات، كما هو مبين في الجدول رقم (3.3).

جدول 2.3: سلم الاستجابات.

الدرجة	المستوى				الرقم
5	عالية جدا	فاعلة جدا	دائما	عالية جدا	1
4	عالية	فاعلة	غالبا	عالية	2
3	متوسطة	وسط	احيانا	متوسطة	3
2	متدنية	قليلة الفاعلية	قلما	قليلة	4
1	متدنية جدا	غير فاعلة	ابدا	قليلة جدا	5

### 2.4.3. صدق الاداة:

تأكد الباحث من صدق الاداة من خلال مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف، وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص. وقد تم دراسة اقتراحاتهم وملاحظاتهم والأخذ بها، حيث تم حذف بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر، مما ادى الى تحسين الاستبانة وتقديمها بصورتها النهائية (ملحق 2.3). كما اجرى الباحث دراسة اولية على عينة مكونة من (10) افراد من مجتمع الدراسة وذلك للتعرف على مدى فهم افراد العينة للعبارات المستخدمة وذلك من اجل الوصول الى درجة عالية من الصدق. وقد اخذ الباحث الملاحظات الواردة بعين الاعتبار عند الصياغة النهائية للاستبانة.

### 3.4.3. ثبات الأداة:

من اجل التحقق من ثبات الاداة قام الباحث باحتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Alpha Chronbach)، والجدول رقم (4.3) يبين ذلك.

جدول 3.3: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبيان.

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين:	
1.1	الاطراف المشاركة	0.92
2.1	مستويات المشاركة	0.79
3.1	اطر المشاركة	0.85
4.1	وسائل وأدوات المشاركة	0.90
5.1	محفزات المشاركة	0.87
6.1	فاعلية المشاركة	0.82
2	معيقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين	0.89
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>0.86</b>

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل كرونباخ الفا لمجالات الاستبانة يتراوح بين (0.79 - 0.92)،

والثبات الكلي وصل إلى (0.82) وجميعها تعتبر مؤشرات ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة.

### 5.3 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية: المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين.
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين تشرين اول 2011 وحزيران 2012.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء الهيئات الإدارية وأعضاء الهيئات العامة والعاملين والمتطوعين او المؤازرين في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين وممثلي المجتمع المحلي. واستثنت الدراسة المنظمات الأهلية الدولية العاملة في محافظة جنين.

### 6.3 تحليل المعلومات

تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS)، والتحليل النظري كما يلي:

- المعالجات الإحصائية: من اجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:
  1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والدلالات الاحصائية.
  2. اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين.
  3. اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
  4. اختبار معامل الثبات كرونباخ الفا (Chronbach Alpha).
- التحليل النظري: اعتمدت الدراسة على تفسيرات الظواهر ذات العلاقة، وإدراك علاقة السبب والأثر والاقترانات ما بين متغيرات الدراسة المختلفة وما يؤثر عليها باستخدام الحقائق والمنطق العلمي في ضوء النظريات والخبرات المتراكمة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي ترمي إلى التعرف على التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز. وللإجابة عن هذا السؤال، استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى الكلي لكل فقرة ولكل مجال. وتم تبني مفتاح تفسير النتائج (المتوسطات الحسابية) كما هو مبين في الجدول (1.4).

جدول 1.4: مفتاح النتائج.

عال جداً	(4.20 فأكثر)
عال	(3.40 – اقل من 4.20)
متوسط	(2.60 – اقل من 3.40)
منخفض	(1.80 – اقل من 2.60)
منخفض جداً	(اقل من 1.80)

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

الجدول (2.4) يبين الاجابة على السؤال الأول ونصه: ما واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين؟

جدول 2.4: واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	فاعلية المشاركة	3.89	0.82	عالٍ
2	مستويات المشاركة	3.77	0.92	عالٍ
3	مراحل المشاركة	3.77	0.97	عالٍ
4	وسائل وأدوات المشاركة	3.77	0.96	عالٍ
5	محفزات المشاركة	3.48	1.05	عالٍ
6	الاطراف المشاركة	3.16	1.10	متوسط
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>3.60</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (2.4) ان واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين كان بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (3.60). ومجال فاعلية المشاركة كان بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (3.89). ويشير ذلك الى طبيعة المجتمع الفلسطيني الاجتماعي وارتباط هذه المؤسسات باحتياجات عامة. ومجال الاطراف المشاركة كان بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.16)، ويعزى ذلك الى ضعف مشاركة الاطراف الخارجية من ممثلين عن مجتمع المحلي والحكومة والممولين. وفيما يلي تفصيلات نتائج الدراسة ذات العلاقة بواقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين في مجالاتها المختلفة، ويتم تناولها تصاعدياً وفق المتوسط الحسابي:

#### 1.2.4. الاطراف المشاركة:

جدول 3.4- أ: الأَطراف المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أعضاء الهيئة الإدارية	4.29	0.75	عالٍ جداً
2	مدراء الدوائر	4.04	1.07	عالٍ
3	رؤساء الأقسام	3.92	1.02	عالٍ

جدول 3.4- ب: الأطراف المشاركة.

4	الموظفين	3.70	0.91	عالٍ
5	أعضاء الهيئة العامة	3.43	1.13	عالٍ
6	الفئات المستهدفة	3.40	0.98	متوسط
7	الممولين	3.27	1.27	متوسط
8	المتقنين	3.23	1.26	متوسط
9	النساء	3.18	1.10	متوسط
10	المتطوعين/ والمؤازرين	3.16	1.05	متوسط
11	منظمات أهلية محلية	3.15	1.01	متوسط
12	وجهاء المجتمع	2.92	1.08	متوسط
13	مستشارين خارجيين	2.90	1.27	متوسط
14	هيئات محلية أو مجالس قروية	2.75	1.15	متوسط
15	الفقراء والمهمشين	2.70	1.17	متوسط
16	السياسيين	2.67	1.23	متوسط
17	ممثلين عن الحكومة	2.53	1.22	منخفض
18	كبار السن	2.46	1.15	منخفض
19	الأطفال	2.30	1.16	منخفض
	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	<b>3.16</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (3.4) ان ابرز الاطراف المشاركة في عملية التخطيط كانوا اعضاء الهيئة الادارية بمستوى عال جدا وبمتوسط حسابي (4.29)، ثم المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين بمستوى عال وبمتوسط حسابي (4.29 و 3.92 و 3.70) على التوالي. اما مشاركة الاطفال وكبار السن وممثلين عن الحكومة كانت بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (2.30 و 2.46 و 2.53) على التوالي. وتشير النتائج الى ان الاطراف المشاركة من داخل المؤسسة لها دور اعلى من الاطراف الخارجية، ويعزى ذلك الى أنهم المعنيون المباشرون في انجاح المؤسسة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة ياغي (2009) التي اكدت ان المشاركة في وضع الخطة لمجلس الادارة والموظفين اعلى من المستشارين الخارجيين والمستفيدين. كما وتتفق مع دراسة القاروط (2004) حيث اشار ان نسبة 81.3% من العاملين والهيئات المرجعية تقوم بصياغة الخطط، ونسبة 56.3% تشترك فئتها المستهدفة في عملية التخطيط.

ويرى الباحث ان المشاركة المتوسطة للمجتمع المحلي في عملية التخطيط تؤدي الى ضعف تأثير المجتمع وفئاته في تحديد الاحتياجات والأولويات، وهذا يجعل الخطط لا تلبى الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المحلي.

#### 2.2.4. مستويات المشاركة:

جدول 4.4: مستويات المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المشاركة في اتخاذ القرارات	4.00	0.80	عالٍ
2	تزويد المشاركين بالمعلومات فقط	3.97	0.82	عالٍ
3	تحصل المؤسسة على تغذية راجعة	3.81	1.08	عالٍ
4	يتخذ المشاركون القرارات	3.60	0.85	عالٍ
5	دعم مبادرة مجموعة مستقلة	3.45	1.04	عالٍ
	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	<b>3.77</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (4.4) ان مستويات المشاركة في عملية التخطيط لجميع الفقرات كانت بمستوى عال ويمتوسط حسابي (4.00 و 3.97 و 3.81 و 3.60 و 3.45) على التوالي. وكانت المشاركة في اتخاذ القرارات هي الاعلى من بين الفقرات بينما دعم مبادرة مجموعة مستقلة كان هو الادنى. ويشير ذلك الى روح العمل الجماعي والى وجود مشاركة حقيقية لدى الاطراف ذات العلاقة في المنظمات الاهلية في جميع المستويات، وهذا ينسجم مع طبيعة هذا النوع من المؤسسات كونها غير هادفة للربح وتقوم بالعديد من الانشطة العامة والتطوعية.

كما يلاحظ ان هذه المشاركة تحتاج الى اتخاذ الاجراءات الكفيلة بضمان استمرارية المشاركة وزيادة فاعليتها.

#### 3.2.4. مراحل المشاركة:



جدول 5.4: مراحل المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أشارك في تقييم أداء المؤسسة	3.95	0.91	عالٍ
2	أشارك في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.81	0.93	عالٍ
3	أشارك في صياغة رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة	3.71	1.05	عالٍ
4	أشارك في تقييم برامج وأنشطة المؤسسة	3.78	0.91	عالٍ
5	أشارك في وضع الخطط التنفيذية	3.59	1.07	عالٍ
	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	<b>3.77</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (5.4) ان مراحل المشاركة لجميع الفقرات كانت بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي (3.95 و 3.81 و 3.71 و 3.78 و 3.59) على التوالي، وكانت فقرة المشاركة في تقييم الاداء هي الاعلى، مما يؤكد على خصوصية المنظمات الاهلية في شمولية عملها واستعراض نتائج ادائها. اما فقرة وضع الخطط التنفيذية كانت هي الادنى كون ذلك يتعلق بالموظفين فقط. كما يلاحظ ان المبحوثين يشاركون في جميع مراحل عملية التخطيط، ويشير ذلك الى التزام هذه المنظمات في مشاركة جمهورها في جميع مراحل الخطة بحيث لا تقتصر هذه المشاركة على مرحلة معينة.

#### 4.2.4. وسائل وأدوات المشاركة:

جدول 6.4- أ: وسائل وأدوات المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	موقع الكتروني (شبكات التواصل والمعلومات)	4.22	0.87	عالٍ جداً
2	مواد مطبوعة ( بوسترات، نشرات)	4.19	0.91	عالٍ
3	ورش عمل	4.16	0.81	عالٍ
4	صحافة (مرئية، مسموعة، مقروءة)	4.03	1.00	عالٍ
5	حلقات نقاش موسعة	3.76	0.87	عالٍ
6	مقابلات	3.67	0.90	عالٍ

جدول 6.4- ب: وسائل وأدوات المشاركة.

7	استمارات (نماذج)	3.60	1.04	عالٍ
8	مجموعات بؤرية	3.48	1.06	عالٍ
9	لجان مشتركة	3.48	1.05	عالٍ
10	حلقات دراسية متخصصة	3.44	1.03	عالٍ
11	دراسة حالة	3.40	1.02	متوسط
<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>		<b>3.77</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (6.4) ان ابرز وسائل وأدوات المشاركة كانت المواقع الالكترونية بمستوى عال جدا وبمتوسط حسابي (4.22)، ثم المواد المطبوعة وورش العمل والصحافة وحلقات نقاش موسعة ومقابلات واستمارات ومجموعات بؤرية ولجان مشتركة وحلقات دراسية متخصصة كانت جميعها بمستوى عال وبمتوسط حسابي ما بين (4.19 - 3.44). اما دراسة الحالة فكانت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.40). يبين ذلك مدى التنوع في استخدام الوسائل والأدوات في المشاركة حيث ان كافة الفقرات كانت بمستوى عال إلا واحدة كانت عالية جدا وأخرى متوسطة. وتشير النتائج الى ان هناك مواكبة علمية وتقنية واستغلال المواقع الالكترونية في التواصل وتبادل المعلومات. والجدير ذكره ووفقا لملاحظات الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة بالمجمل ان هناك ضعفا في تبني دراسات الحالة نظرا لعدم وجود دراسات حالة فلسطينية تعكس امكانية الافادة منها.

#### 5.2.4. محفزات المشاركة:

جدول 7.4: محفزات المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	دوافع اجتماعية	4.00	0.94	عالٍ
2	دوافع شخصية	3.78	0.86	عالٍ
3	دوافع مادية	2.67	0.82	متوسط
<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>		<b>3.48</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (7.4) ان الدوافع الاجتماعية كانت بمستوى عال وبمتوسط حسابي (4.00)، ثم الدوافع الشخصية بمستوى عال وبمتوسط حسابي (3.78)، وأخيرا الدوافع المادية بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.67). وهذا يعكس طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الطوعي والخيري.

#### 6.2.4. فاعلية المشاركة:

جدول 8.4: فاعلية المشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توثيق اللقاءات	4.43	0.76	عالٍ جداً
2	تقبل آراء المشاركين	4.24	0.69	عالٍ جداً
3	الرقابة على التنفيذ	4.21	0.79	عالٍ جداً
4	تقييم جدوى المشاريع المنجزة	4.16	0.64	عالٍ
5	شفافية عرض المعلومات	4.05	0.69	عالٍ
6	تقييم واحترام المساهمة	4.11	0.79	عالٍ
7	رضا الجمهور	3.98	0.90	عالٍ
8	الإفادة من التجارب السابقة	3.97	0.85	عالٍ
9	المساهمة الفكرية	3.94	0.72	عالٍ
10	مناسبة مواعيد اللقاءات المشاركين	3.93	0.73	عالٍ
11	التوصل لأفكار وإبداعات من الجمهور	3.92	0.75	عالٍ
12	تمثيل كافة شرائح المجتمع	3.85	0.90	عالٍ
13	التزام الجمهور	3.68	0.84	عالٍ
14	مشاركة الفقراء والمهمشين	3.66	1.13	عالٍ
15	قبول المشاركين بالأولويات	3.45	0.97	عالٍ
16	المساهمة المادية	3.30	0.94	متوسط
17	تقبل مشاركة عدد قليل من الحضور	3.26	0.89	متوسط
	<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>	<b>3.89</b>		<b>عالٍ</b>

يتضح من الجدول (8.4) ان مجال فاعلية المشاركة في عملية التخطيط من حيث توثيق اللقاءات وتقبل اراء المشاركين والرقابة على التنفيذ كانت بمستوى عال جدا وبمتوسط حسابي (4.43 و 4.24 و 4.21) على التوالي، اما المساهمة المادية وتقبل مشاركة عدد قليل من الحضور كانت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.30 و 3.26) على التوالي، اما الفقرات المتبقية فكانت بمستوى عال. وتشير النتائج ان المنظمات الاهلية تلتزم بمبادئ وأسس المشاركة حيث تساهم بفاعلية في عملية التخطيط بالمشاركة. ويعزى السبب في ضعف فقرة تقبل مشاركة عدد قليل من الحضور الى حداثة تجربة التخطيط بالمشاركة وثقافة المجتمع السائدة. وكذلك يعزى ضعف المساهمة المادية الى وجود ثقافة الشك وتضارب المصالح وغياب الشفافية والأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني نتيجة لممارسات الاحتلال، بالإضافة الى اعتماد هذه المنظمات بشكل اساسي على الدول المانحة في تمويل برامجها ومشاريعها.

ويرى الباحث ان المنظمات الاهلية تحتاج الى تعزيز الثقة مع المجتمع المحلي والالتزام بمبادئ المشاركة وتبني اساليب الادارة الحديثة للوصول الى شراكة حقيقية تسهم في دعم المجتمع المحلي لبرامجها ومشاريعها بشكل افضل.

### 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الجدول (9.4) يبين الاجابة على السؤال الثاني ونصه: ما معوقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين؟

جدول 9.4- أ: معوقات التخطيط بالمشاركة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط	3.07	1.12	متوسط
2	غياب التدريب المناسب للقيام بالتخطيط	3.03	0.96	متوسط
3	كلفة عملية التخطيط	3.02	0.98	متوسط
4	نمط القيادة الإدارية	2.89	0.91	متوسط
5	الانتقائية في عملية المشاركة	2.90	1.07	متوسط

جدول 9.4- ب: معيقات التخطيط بالمشاركة.

متوسط	1.42	2.90	6	التنظيمات والفصائل السياسية
متوسط	1.07	2.87	7	ثقافة الشك السائدة
متوسط	1.03	2.82	8	ضعف التنسيق بين الأطراف
متوسط	1.08	2.81	9	اشتراطات ومحددات الجهات المانحة
متوسط	1.35	2.75	10	تضارب المصالح
متوسط	1.18	2.71	11	وجود أجندة خفية لدى الممول
متوسط	0.98	2.68	12	غياب الشفافية
منخفض	1.07	2.53	13	احتكار المعلومة
منخفض	1.48	2.52	14	التعصب العشائري
منخفض	1.00	2.52	15	ضعف الوعي بأهمية التخطيط بالمشاركة
منخفض	1.02	2.52	16	ضعف ثقافة المشاركة
منخفض	0.90	2.50	17	عدم وجود اهتمام كاف بالتخطيط
منخفض	0.90	2.44	18	ضعف القدرة للقيام بالتخطيط
متوسط		<b>2.75</b>		<b>المتوسط الحسابي للمجال</b>

يتضح من الجدول (9.4) أن أبرز المعوقات التي تؤثر سلبا في عملية التخطيط بالمشاركة من وجهة نظر الباحثين تنقسم الى معيقات داخلية من أهمها: عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط، وغياب التدريب المناسب للقيام بالتخطيط، وكلفة عملية التخطيط، ونمط القيادة الإدارية، والانتقائية في عملية المشاركة، وضعف التنسيق بين الأطراف، وغياب الشفافية، ومعيقات خارجية من أهمها: التنظيمات والفصائل السياسية وثقافة الشك السائدة وتضارب المصالح وهي مرتبطة بالمجتمع المحلي، وأخرى ترتبط بالمول منها اشتراطات ومحددات الجهات المانحة ووجود أجندة خفية لدى الممول. وكانت جميع المعوقات السابقة بمستوى متوسط ويتراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.68 - 3.07). وتتفق بعض هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة شلبي (2000) من حيث ان المنظمات تعتمد على اساليب ادارة تقليدية لكنها تختلف معها في وجود ضعف في مجال التخطيط. وتتفق مع دراسة الاشقر (2005) التي توصلت الى ان ارتفاع كلفة عملية التخطيط كون المؤسسة تستعين بمستشارين خارجيين، وان اغلب مدراء ادارة المؤسسات تتوفر لديهم مهارات ادارية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

وتشير هذه النتائج الى ان اغلب المعوقات كانت بمستوى متوسط وعددها (12) فقرة، وبعضها بمستوى منخفض وعددها (6) فقرات. ونلاحظ انه لا يوجد معوقات عالية او عالية جداً، مما يعزز من قدرة هذه المنظمات على اجراء عملية التخطيط بالمشاركة بشكل فاعل. وينسجم ذلك مع نتائج السؤال الاول بان هناك مشاركة في عملية التخطيط بمستوى عال. وتعزى هذه المعوقات الى حداثة تجربة المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين نظرا لحداثة نشأتها، واعتماد بعضها على اساليب ادارة تقليدية، وحداثة تجربة المنظمات الاهلية الفلسطينية في ممارسة المشاركة، واعتماد المنظمات الاهلية على التمويل الخارجي، بالإضافة الى الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني والتي تنعكس على اداء المنظمات الأهلية، وسياسات وإجراءات الاحتلال التعسفية.

ويرى الباحث ان المنظمات الاهلية تستطيع تجاوز هذه المعوقات والتغلب عليها من خلال الالتزام بمبادئ المشاركة وزيادة الشرعية المجتمعية. فقد نجحت بعض المنظمات من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي وخاصة الفئات المستهدفة وزيادة عدد المتطوعين واعتبارهم شركاء في عملية التخطيط بشكل عام او لمشروع او نشاط معين بالحصول على افكار ابداعية لمشاريع وأنشطة والحصول على دعم مادي وعيني.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث ونصه: ما مقترحات تعزيز التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين، من وجهة نظر المبحوثين؟ نذكر مقترحات المبحوثين حسب ما وردت من حيث التكرار وذلك في النقاط التالية:

- تدريب كادر من المنظمات الاهلية على التخطيط بالمشاركة.
- التشبيك والتنسيق بين المنظمات الاهلية العاملة في نفس المجال، وذلك لتبادل الخبرات والتجارب في التخطيط.
- تعميم تجارب المنظمات الاهلية في التخطيط بالمشاركة للإفادة منها.
- تعميم ثقافة التخطيط بالمشاركة.
- استخدام وسائل الاعلام المختلفة لزيادة المشاركين.
- انشاء دائرة في المنظمة تعنى بعملية التخطيط.
- تعزيز مشاركة الفئات المستهدفة والمهمشين والشباب والأطفال.
- تعزيز مشاركة اعضاء الهيئة العامة.

- وضع منهجية واضحة للتخطيط والاستمرار في تنفيذه.
- التركيز على احتياجات وأولويات الفئة المستهدفة.
- دعم الحكومة للمنظمات الاهلية لتقوم بعملية التخطيط بالمشاركة.
- مرونة ادارة المنظمة في اجراء عملية التخطيط.

يلاحظ من مقترحات المبحوثين انها تتسجم مع ما ورد في واقع ومعيقات التخطيط بالمشاركة، وجميعها تنطوي على زيادة فاعلية عملية التخطيط بالمشاركة.

#### 5.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تتمثل نتائج فرضيات هذه الدراسة بما يلي:

##### 1.5.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الاولى على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اراء المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز، تبعاً لمتغير الجنس. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين. ويبين ذلك الجدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة	قيمة (ت)	إناث (ن = 26)		ذكور (ن = 37)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.467	0.734-	0.58	3.76	0.43	3.64

\*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (10.4) أن مستوى الدلالة كانت (0.467)، وهي أكبر من 0.05، ولذلك نقبل الفرضية، أي انه لا توجد علاقة ما بين التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير الجنس. ويتبين ان هناك تقارب بين الوسط الحسابي لفئة الذكور (3.64) والإناث (3.76).

#### 2.5.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير العمر. ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (11.4 و 12.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر.

العمر	المتوسط
اقل من 25	3.72
25-29	3.83
30-39	3.75
40-49	3.4
50 فأكثر	3.59
المجموع	3.69

جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

الدالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.527	0.811	0.199	4	0.796	بين المجموعات
		0.245	35	8.588	داخل المجموعات
			39	9.384	المجموع

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

يتضح من الجدول (12.4) ان مستوى الدلالة كانت (0.527)، وهي اكبر من (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية، أي انه لا توجد علاقة ما بين التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير العمر.



### 3.5.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (13.4 و 14.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسط	المؤهل العلمي
3.9	ثانوية عامة فاقلة
3.49	دبلوم متوسط
3.71	جامعي
3.78	دبلوم عالي
3.63	ماجستير فاعلى
3.69	المجموع

جدول 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.856	0.330	0.085	4	0.341	بين المجموعات
		0.258	35	9.043	داخل المجموعات
			39	9.384	المجموع

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

يتضح من الجدول (14.4) ان مستوى الدلالة كانت (0.856)، وهي اكبر من (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية، أي انه لا توجد علاقة ما بين التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.5.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين آراء المبحوثين حول التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير صفة المبحوث. ولاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (15.4 و 16.4).

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية حسب متغير صفة المبحوث العلمي.

صفة المبحوث	المتوسط
عضو هيئة عامة	3.75
عضو هيئة إدارية	3.59
موظف	3.87
متطوع / مؤازر	3.63
مجتمع محلي	3.63
المجموع	3.96

جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير صفة المبحوث.

الدالة *	قيمة (ف)	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين
0.782	0.435	0.111	4	0.444	بين المجموعات
		0.255	35	8.940	داخل المجموعات
			39	9.384	المجموع

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

يتضح من الجدول (16.4) ان مستوى الدلالة كانت (0.782)، وهي اكبر من (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية، أي انه لا توجد علاقة ما بين التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز تعزى لمتغير صفة المبحوث.

#### 6.4 دراسة حالة: التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية

استخدم الباحث في دراسة الحالة هذه مجموعة بؤرية والتي تعتبر واحدة من الوسائل التي تستعمل في البحوث النوعية، وذلك للحصول على معلومات متعددة وفهم نظرة الافراد لعملية التخطيط بالمشاركة. تكونت المجموعة البؤرية من ثمانية افراد يمثلون كافة الاطراف المعنية بالجمعية، بالإضافة الى مراجعة ادبيات الجمعية. وسنتناول في هذه الدراسة نبذة عن الجمعية وواقع ومعوقات التخطيط بالمشاركة والاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة.

##### 1.6.4. نبذة عن الجمعية:

نشأت جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية في عام 1973 بجهود مجموعة من اهل الخير، وهي مؤسسة غير ربحية، تستهدف محافظة جنين. وتتكون الجمعية حاليا من هيئة عامة يبلغ عددها 162 عضوا، ومجلس ادارة من 9 أعضاء، و20 موظفا دائمين، و50 متطوعا. تهدف الجمعية الى تقديم خدمات ابوائية للمسنين بدون اجر، ومن اجل تحقيق اهداف الجمعية عملت منذ التأسيس على استئجار مبنى لإيواء المسنين فيه، واستحداث برنامج الخدمات البيئية للمسنين في عام 1996، وانشاء روضة اطفال في عام 2003، وانشاء مركز للعلاج الطبيعي والوظيفي في عام 2007، وتجهيز حديقة للمسنين في عام 2008.

وتتميز الجمعية عن غيرها من المنظمات الاهلية بأنها الوحيدة في محافظة جنين التي تعمل في مجال ابواء ورعاية المسنين، وتكمن اهمية ومبرر الحاجة للجمعية في ارتفاع نسبة المسنين في فلسطين الى 3% من مجموع السكان في عام 2007، وان معظمهم مصابون بأمراض مزمنة او اعاقا، بالإضافة الى ارتفاع معدلات الفقر والبطالة في المجتمع الفلسطيني وخاصة المسنين، وعدم وجود برامج وطنية تجاه قضايا المسنين ورعايتهم.

كذلك نشير ان عدد المستفيدين من برامج وخدمات الجمعية في عام 2011 كان على النحو التالي: ابواء 35 مسنا ومقعدا، وتقديم الرعاية الصحية ل 1750 حالة. كما بلغ عدد المستفيدين من برنامج الرعاية المنزلية 390 حالة، وبلغ عدد المستفيدين من برنامج العلاج الطبيعي 40 مسنا ومقعدا، وإعارة اجهزة طبيعة مساندة ل 220 مسنا ومقعدا، بالإضافة الى عقد ورش عمل وندوات متعددة في برنامج الارشاد تجاه قضايا الشيوخة.

#### 2.6.4. التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية:

بدأ النهج التشاركي في الجمعية منذ التأسيس في عام 1973، حيث كان بمثابة مشورة بين اعضاء مجلس الادارة والمجتمع المحلي نتج عنه انشاء مبنى لإيواء المسنين بجهود اهل الخير. كما يعقد مجلس ادارة الجمعية اجتماعاته بشكل دوري على الاقل جلسة كل شهر يناقش فيها المشاريع والأنشطة ومتابعتها والإشراف عليها دون تلقي اجر.

كما يتم عقد اجتماعات سنوية للهيئة العامة تناقش خلالها انجازات الجمعية والتقارير الادارية والمالية ومعوقات العمل وتقديم الحلول لمعالجتها بالإضافة الى اتخاذ القرارات. وتعتبر الهيئة العامة احدى مصادر تمويل الجمعية من خلال رسوم الاشتراك السنوية. وكذلك يتم عقد لقاءات عامة مع قادة المجتمع المحلي بهدف كسب الدعم المعنوي والمادي والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم. وقد حصلت الجمعية في كثير من الاحيان على دعم المجتمع المحلي المادي من خلال هذه اللقاءات. كما ترسخ مفهوم المشاركة في الجمعية من خلال إجراء انتخابات داخلية لمجلس الادارة ل 13 دورة انتخابية خلال فترة عمر الجمعية البالغ 39 سنة.

وتطور النهج التشاركي في الجمعية مع تأسيس مجموعة من الشباب المتطوعين في عام 2008م، حيث شاركوا في تقديم خدمات اجتماعية وإنسانية للمسنين مثل: إقامة مخيم صيفي، وتوزيع الوجبة الساخنة الى بيوت المسنين، ومبادرة شبابية من القلب الى المسن من اجل خلق تواصل بين الاجيال، بالإضافة الى اعمال نظافة في بيوت المسنين، وشاركوا ايضا في مساعدة الموظفين في عملهم حيث كان اغلبهم من طلبة الخدمة الاجتماعية. كما شارك المتطوعون في لقاءات الجمعية العامة وحضور بعض الاجتماعات وقدموا العديد من الاراء والأفكار لتحسين اداء الجمعية.

كذلك بادرت مجموعة من الموظفين التنفيذيين باقتراح اعداد خطة استراتيجية من اجل مواكبة العصرية والأسس الادارية الحديثة، وتطوير الاداء وتحسن نوعية الخدمات المقدمة الى المسنين في الجمعية، واعتمدت الجمعية في اعداد الخطة الاستراتيجية المنهج التشاركي وإشراك كافة الاطراف ذات العلاقة بالجمعية في جميع مراحل وخطوات الاعداد وصولا الى خطط اكثر واقعية. لأهمية هذه الخطة سنتناولها بشيء من التفصيل.

اعتمدت الجمعية في اعداد الخطة الاستراتيجية على المنهج التشاركي، واستندت منهجية اعداد الخطة على ثلاث مراحل اساسية تتضمن تقييم واقع الجمعية، والتخطيط لعملية التخطيط وإعادة هيكلة البرامج

والهيكلية الادارية، وصياغة الخطة والمهام التنفيذية لثلاث سنوات قادمة من عام 2010 - 2013. وتمثل التخطيط بالمشاركة فيما يلي:

المرحلة الاولى: هدفت هذه المرحلة الى تشخيص واقع الجمعية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوصلت الى تحديد الفجوات التي يجب معالجتها. واقتصرت المشاركة في هذه المرحلة على مجلس الادارة والموظفين بكافة مستوياتهم الادارية وممثلين عن الفئة المستهدفة (المسنين) ووزارة الشؤون الاجتماعية، واستخدم المقيم المقابلات الشخصية حيث قام بتصميم مجموعة من الاسئلة لتقييم هذه المرحلة، بالإضافة الى مراجعة الادبيات وملاحظات المقيم الشخصية. وساهم الموظفون بفاعلية في هذه المرحلة حيث كانت اللقاءات اثناء الدوام الرسمي، بالإضافة الى ايمان المشاركين برؤية ورسالة وأهداف وبرامج الجمعية التي تستهدف المسنين باعتبارها قضية انسانية.

المرحلة الثانية: هدفت هذه المرحلة الى التخطيط لعملية التخطيط وإعادة تصميم البرامج وهيكلية السلم التنظيمي للجمعية. وقسمت هذه المرحلة الى خطوتين: الخطوة الاولى تم عقد ثلاثة لقاءات بواقع 4 ساعات لكل لقاء، وشارك فيها المهتمون والموظفون وأعضاء مجلس الادارة، وتم التوفيق بين اهداف وبرامج الجمعية، وإعادة الهيكلة الادارية للجمعية بما يتناسب مع الموارد البشرية المتاحة، واعداد النظام الاداري والمالي.

في الخطوة الثانية تم عقد ورشة تخطيط مركزية بواقع 6 ساعات يوميا ولمدة ثلاثة ايام تخللها عصف ذهني مركز وتمرين هادفة (مجموعات العمل المحددة والنقاش العام المفتوح)، كما تم الاتصال والدعوة لحضور هذه الورشة حيث شملت كل من مجلس الادارة والهيئة العامة والموظفين والمتطوعين والفئة المستفيدة (المسنين)، بالإضافة الى ممثلين عن مدرء المدارس والسياسيين والمنقذين وممثلين عن الحكومة والمؤسسات الاهلية المحلية. وتخلل الورشة عرض ونقاش نتائج تقييم واقع الجمعية على اعتبار انها مدخل لعملية التخطيط. وكلفت لجنة لجمع وتوثيق المعلومات والبيانات وصياغة الوثيقة الاستراتيجية، وبعد الانتهاء من خطوات اعداد الخطة قامت اللجنة المكلفة بصياغة الوثيقة بكتابتها وتوزيعها على المشاركين لإبداء ملاحظاتهم النهائية عليها. وساعد في نجاح الورشة جهود والتزام المشاركين في الحضور والنقاش، حيث كانت الدوافع الاجتماعية والإنسانية وراء هذا النجاح. وخرجت الورشة بتحديد رؤية ورسالة وقيم وشعار للجمعية، بالإضافة الى تحديد اهداف وبرامج الجمعية.

نذكر على سبيل المثال ابرز قرارات المشاركين في اللقاءات: فقد تم تحديد مهمة الجمعية في استهداف المسنين (اصحاء او معاقين) مع وضع خطة انسحاب من كافة المهمات الأخرى، وذلك بدلا من

استهداف الجمعية لعدة فئات مثل مسنين ومعاقين وأطفال واسر محتاجة وأيتام، الامر الذي يشنت عمل الجمعية وأولوياتها. وكذلك انشاء دائرة للمتطوعين واعتبارها جزءا من جسم الجمعية ولها اجتماعاتها وأنشطتها.

المرحلة الثالثة: هدفت هذه المرحلة الى صياغة الخطة والاتفاق على المهمات التنفيذية للسنوات الثلاث القادمة، والى وضع منهج المتابعة والتقييم، وقد تم تشكيل مجموعات عمل صغيرة من مجلس الادارة والموظفين وبعض المتطوعين المهتمين، وتوصلوا الى وضع خطة تنفيذية لمدة ثلاث سنوات ومنهج للمتابعة والتقييم، وبعد صياغتها تم عرضها ومناقشتها في ورش عمل مفتوحة شارك فيها كل من مجلس الادارة والهيئة العامة والموظفين والمتطوعين والفئة المستفيدة (المسنين)، بالإضافة الى ممثلين عن مدراء المدارس والسياسيين والمتقنين وممثلين عن الحكومة والمؤسسات الاهلية المحلية.

#### 3.6.4. معوقات التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية:

تتمثل اهم معوقات التخطيط بالمشاركة في الجمعية في النقاط التالية:

- كانت عملية التقييم لواقع الجمعية سريعة نظرا لضيق الوقت المتاح لعملية التخطيط.
- ضعف مشاركة بعض الحضور في عملية التخطيط (وجود سلبي).
- عدم القدرة الكافية لكادر الجمعية على القيام بعملية التخطيط بالمشاركة .
- عدم وجود تجارب لمؤسسات اهلية اخرى يستفاد منها.
- عدم ظهور المشاركة في عملية المتابعة والتقييم.
- عدم تكليف فريق يتابع ويحدث خطة الجمعية.

#### 4.6.4. الاستنتاجات:

تتمثل اهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- يوجد مشاركة من عدة اطراف ذات علاقة بالجمعية في عملية التخطيط.
- يعتبر الدافع الاجتماعي من اهم محفزات المشاركة.
- تبني ودعم القائمين على الجمعية لمقترحات المشاركين.
- أسهمت الخطة الاستراتيجية في جلب تمويل من الجهات المانحة لبعض المشاريع.

- عززت المشاركة من نظرة المجتمع المحلي الايجابية لدور ومكانة الجمعية في خدمة المسنين وخلق ثقافة مجتمعية جديدة تجاه التعامل مع قضايا المسنين ودور الجمعية في توفير شيخوخة امنة وحياة كريمة.
- تفاعل الجمهور مع قضايا المسنين باعتبارها قضايا اجتماعية وانسانية، مما ادى الى زيادة نسبة المشاركة في لقاءات الجمعية بعد حضور لقاءات إعداد الخطة.
- وجود المتطوعين ساهم في تقديم خدمات للمسنين.

#### 5.6.4. المقترحات:

تتمثل اهم المقترحات في النقاط التالية:

- تدريب كادر الجمعية للقيام بعملية التخطيط بالمشاركة.
- تشكيل لجنة تتابع وتعد خطط الجمعية.
- اعطاء عملية التخطيط الوقت الكافي.
- تعريف المجتمع المحلي بأهداف ورسالة الجمعية من خلال وسائل الاعلام.
- اشراك جميع الاطراف ذات العلاقة بالجمعية في كافة المشاريع والأنشطة.
- تعزيز قدرات المسنين الانتاجية حسب قدراتهم.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

#### 1.5 الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، ويمكن تلخيصها بما يلي:

- وصف عام للمشاركين في عملية التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين كانت على النحو التالي:
  - ارتفاع نسبة مشاركة الاناث والشباب في المنظمات الاهلية.
  - ارتفاع نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من المبحوثين حيث بلغت 78%.
  - معظم المبحوثين ينتمون لمنظمات مقراتها في مدينة جنين حيث بلغت نسبتهم 79.4%.
  - يوجد تنوع في مجال عمل المنظمات الاهلية ومن ابرزها الخدمات الاجتماعية والاغاثية، وقد يشير هذا التعدد في المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة الى عدم وضوح الرؤية لديها.
  - يلعب المتطوعون او المؤازرون دورا فاعلا في تخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمات الاهلية.
- يوجد مشاركة في عملية التخطيط بشكل عام وتحتاج الى استمرارية لتكون فاعلة اكثر.
- مشاركة الاطراف من داخل المؤسسة اعلى من الاطراف الخارجية في عملية التخطيط، كونهم معنيون بنجاح المؤسسة.
- كانت جميع الفقرات في مراحل المشاركة بمستوى عال، والتي تعكس خطوات رسم الخطة ومدى المساهمة في نجاح عملية التخطيط.



- يوجد تنوع في استخدام كافة الوسائل والأدوات للوصول الى جميع الاطراف من اجل المشاركة، ومن ابرزها المواقع الالكترونية التي تعبر عن مواكبة هذه المنظمات للتقدم التقني وتبنيه في عملها الاداري.
- يوجد مشاركة في جميع مستويات عملية التخطيط بما يشير الى تكاملية هذا الدور والمساعدة في فاعلية العملية بذاتها.
- كانت الدوافع الاجتماعية من اهم محفزات المشاركة في عملية التخطيط وبمستوى عال جداً، وذلك بالنظر لطبيعة المجتمع الفلسطيني ولطبيعة عمل هذه المنظمات بحد ذاتها.
- يوجد فاعلية للمشاركة في عملية التخطيط بمستوى عال، إلا ان هذه الفاعلية كانت متوسطة في الجانب المادي وتقبل حضور عدد قليل من الحضور.
- تبين انه من اهم معيقات عملية التخطيط بالمشاركة وفقاً للمصدر ما يلي: معيقات من داخل المؤسسة (تنظيمية) مثل: عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط، وغياب التدريب المناسب للقيام بالتخطيط، وكلفة عملية التخطيط، ونمط القيادة الإدارية، والانتقائية في عملية المشاركة، وغياب الشفافية. ومعيقات خارجية (تتعلق بالمجتمع) مثل: التنظيمات والفصائل السياسية، وثقافة الشك السائدة، وضعف التنسيق بين الأطراف، وتضارب المصالح. وأخرى تتعلق بالتمويل مثل: اشتراطات ومحددات الجهات المانحة، ووجود أجندة خفية لدى الممول.

### 2.3 المقترحات

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن وضع المقترحات التالية:

#### 1.2.5. المقترحات المتعلقة بالدراسة:

- وضع دليل للممارسات المثلى فيما يتعلق بالتخطيط بالمشاركة.
- إنشاء مظلة قانونية وإدارية لعملية التخطيط بالمشاركة.
- اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان مشاركة المجتمع المحلي بكافة شرائحه وفي جميع مراحل عملية التخطيط، وأن تقوم المشاركة على مساواة النوع الاجتماعي وإشراك الشباب والنساء والسياسيين والمسنين والأطفال.
- تعزيز قاعدة العمل الطوعي في المنظمات الاهلية نظراً لمساهمته في عملية التخطيط بالمشاركة.
- تعزيز المشاركة باستخدام كافة الوسائل والأدوات سعياً للوصول إلى كافة شرائح المجتمع.

- بناء قدرات المنظمات الاهلية العاملة في التجمعات السكانية الريفية لتتمكن من ممارسة عملية التخطيط بالمشاركة، وتدريب كادر في كل منظمة للقيام بهذه العملية.
- تعزيز الثقة بين القائمين على المنظمات الاهلية والمجتمع المحلي وإشراك القطاع الخاص مما يسهل الحصول على الدعم المادي.
- تعزيز دور الاعلام في المشاركة المجتمعية، مع ضرورة نشر الخطط والبرامج والمشاريع قدر الامكان بين ايدي الجميع وحرية الوصول إلى المعلومات.
- ضرورة التزام المنظمات الاهلية باستمرارية التخطيط بالمشاركة، خاصة وان معظم الممولين يشترطون وجود مؤشرات على المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط كأحد شروط الدعم او اعطاء المنح.
- تشكيل لجنة لإدارة عملية التخطيط بالمشاركة.

### 2.2.5. التوصيات المتعلقة بوزارة الداخلية ووزارة الاختصاص:

- العمل على انفاذ النظام لممارسة العملية الديمقراطية وإجراء الانتخابات في موعدها في المنظمات الاهلية لما لها دور في تعزيز مشاركة المجتمع المحلي.
- ان تكون ممارسة المشاركة جزء من الرقابة على المنظمات الاهلية.

### 3.2.5. التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية:

- كتابة دراسات حالة لمنظمات اهلية بعينها حول موضوع التخطيط بالمشاركة (قصص نجاح) لتكون اساسا للتدريب والإفادة منها في العملية الادارية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول مساهمة التخطيط بالمشاركة في تلبية اولويات واحتياجات المجتمع.
- ان يتم تأسيس هيئة وطنية للمنظمات الاهلية تكون مهمتها بحثية واستشارية في ذات الوقت وتسهم في تأسيس رؤية وطنية موحدة لعمل المنظمات الاهلية.

## المراجع والمصادر

### المراجع العربية

- ابو سيف، ع. (2005): المجتمع المدني والدولة: قراءة تأصيلية مع احالة للواقع الفلسطيني، ط1. دار الشروق، عمان.
- الأثقر، ا. (2005): دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حلايقة، ي. (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- حماد، ت. (2008): واقع الادارة بالمشاركة في منظمات المجتمع المدني في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها وآفاق تعزيزها. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخطيب، و. (2009): التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- خليفة، س. (2011): التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الرمحي، ا. (2010): ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في الهيئات المحلية الفلسطينية.
- السكارنة، ب. (2010): التخطيط الاستراتيجي، ط1. دار المسيرة، عمان.
- شلبي، ي. (2000): تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة. معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين.
- الشيخ علي، ن. (2008): دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- صندوق تطوير وإقراض البلديات. (2009): المشاركة والمشورة المجتمعية، دليل عملي تدريبي. فلسطين.
- عبد الحميد، م. (ب. ت): التخطيط بالمشاركة: أداة لاستدامة تنفيذ المخططات العمرانية للقري، حالة دراسية: قرية دلبشان، محافظة الغربية، مصر. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية. (<http://repository.ksu.edu.sa/jspui/handle/123456789/8042>, 2.1.2012)
- عبد المجيد، م. (ب. ت): العمل الخيري والتنمية والتخطيط. المركز الدولي للأبحاث والدراسات.

(<http://www.medadcenter.com/Articles/show.aspx?Id=74>, 5.1.2012)

- عبد الهادي، ع، وآخرون. (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني. مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.
  - العتال، ن. (2008): واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية. جامعة الخليل، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - عمر، م. (1996): مناهج البحث في علم الاجتماع. ط1، دار الشروق، عمان.
  - غانم، ع. (ب. ت): التخطيط ومشاركة المواطن او التخطيط التشاركي.
- (<http://www.pidegypt.org/download/Local-election/ParticipatoryPlanningAdvocacy%20Dr.El%20Sayed%20Ghanem.doc>, 5.1.2012)
- غنيم، ع. (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط1. دار صفاء، عمان.
  - غنيم، ع. (2006): التخطيط: أسس ومبادئ عامة، ط2. دار صفاء، عمان.
  - فهمي، س. (1996): الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
  - القاروط، ر. (2004): اثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الاهلية العاملة في حقوق الانسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - قرارية، م. (2004): آليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
  - قطامش، ر. (2003): تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: بحث في الإجراءات القانونية والإدارية. تمكين، رام الله.
  - مرار، ف. (1983): الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف). دار مجدلاوي، عمان.
  - مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): الدليل الإرشادي حول المشاركة.
  - مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): دليل التخطيط الاستراتيجي.
  - منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (ب. ت): دليل الممارس التنموي في تقييم الوضع والتخطيط بالمشاركة.
- (<http://www.fao.org/wairdocs/af200a/af200a04.htm>, 6.10.2011)
- نخلة، خ. (1990): مؤسساتنا فلسطين: نحو تنمية مجتمعية. الملتقى الفكري، القدس.
  - ياغي، ع. (2009): دور المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة في تعزيز النظام الصحي الفلسطيني. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- Allison, M. and Keys, J. (2003): Strategic Planning for Nonprofit Organization. Wiley.
- Into A Goudsmit & James Blackburn (2001): Participatory Municipal Planning in Bolivia: An ambiguous experience, Development in Practice, 11:5, 587-596. (<http://www.tandfonline.com/loi/cdip20>, 9.3.2012)
- Litman, T. (2011): Planning Principles and Practices. (<http://www.vtpi.org/planning.pdf>, 2.1.2011)
- Widianingsih. (2005): Local Governance, Decentralization and Participatory Planning in Indonesia: Seeking a New Path to a Harmonious Society. (<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd27/urbpov6.pdf>, 22.10.2011)
- Mittenenthal, R.A. (2002): Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. ([http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf), 13.01.2012)
- Rietbergen-McCracken, Jennifer (2001): Participatory Development Planning. ([http://www.pgexchange.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156&Itemid=151](http://www.pgexchange.org/index.php?option=com_content&view=article&id=156&Itemid=151), 6.4.2012)
- Schively, C. et al (2007): Enhancing Transportation: The Effects of Public Involvement in Planning and Design Processes. ([www.cts.umn.edu/pdf/CTS-07-10.pdf](http://www.cts.umn.edu/pdf/CTS-07-10.pdf), 28.10.2011)
- Schusterman, R. et al. (1999): Poverty Reduction in Action: Participatory Planning in San Fernando, Argentina. (<http://www.napsipag.org/pdf/WidianingsihIda.pdf>, 28.10.2011)
- Wikipedia. ([http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%AD%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%81%D8%AD%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9), 6.4.2010)

### ملحق 1.3: الاستبانة قبل التعديل

جامعة القدس/ عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة/ بناء مؤسسات

السادة/ السيدات..... المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

بين يديك استبانة لجمع المعلومات لدراسة علمية بعنوان "التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل تعزيزها"، بهدف الكشف عن واقع هذه المشاركة واقتراح الآليات الممكنة لتعزيزها، وذلك استكمالاً لمتطلبات رسالة ماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة / فرع بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، بإشراف د. عبد الفتاح الشملة. أرجو التعاون بتعبئة الاستبانة وتكريس الوقت اللازم لذلك كمساهمة من قبلكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن البيانات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. علماً بأنه لا داعي لذكر اسمكم الكريم أو ما يدل على شخصيتكم.

شاكراً لحسن تعاونكم

الباحث أسامة حسن

=====

أولاً: بيانات شخصية (أرجو وضع إشارة X في المكان المناسب)

- |                  |   |  |                                  |
|------------------|---|--|----------------------------------|
| 1.الجنس:         | <input type="checkbox"/> ذكر              | <input type="checkbox"/> أنثى                |                                  |
| 2.العمر:         | <input type="checkbox"/> أقل من 25        | <input type="checkbox"/> 25 - 29             | <input type="checkbox"/> 30 - 39 |
|                  | <input type="checkbox"/> 40 - 49          | <input type="checkbox"/> 50 فما فوق          |                                  |
| 3.المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فاقل | <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط         | <input type="checkbox"/> جامعي   |
|                  | <input type="checkbox"/> دبلوم عالي       | <input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر       |                                  |
| 4.صفة المبحوث:   | <input type="checkbox"/> هيئة عامة        | <input type="checkbox"/> هيئة إدارية         | <input type="checkbox"/> موظف    |
|                  | <input type="checkbox"/> متطوع/ مؤازر     | <input type="checkbox"/> مجتمع محلي (مستفيد) |                                  |

ثانياً: بيانات حول المؤسسة

1. مجال عمل المؤسسة (يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المؤسسة)

- |   |                                       |   |                                     |                                 |
|---|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> خدمات اجتماعية واغاثية | <input type="checkbox"/> ثقافة ورياضة | <input type="checkbox"/> زراعة وبيئة    | <input type="checkbox"/> صحة وتأهيل |                                 |
| <input type="checkbox"/> ديمقراطية وحقوق إنسان  | <input type="checkbox"/> تعليم وتدريب | <input type="checkbox"/> تنمية اقتصادية | <input type="checkbox"/> مرأة وطفل  |                                 |
| 2.مكان المؤسسة:                                 | <input type="checkbox"/> مدينة        | <input type="checkbox"/> البلدات        | <input type="checkbox"/> القرى      | <input type="checkbox"/> المخيم |

3. عمر المؤسسة بالسنين:  اقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  10 - 15 سنة فأكثر
4. عدد أعضاء الهيئة العامة:  اقل من 30  30 - 59  60 فأكثر
5. عدد المتطوعين/ المؤازرين:  اقل من 10  10 - 20  30 فأكثر
6. عدد الموظفين الدائمين:  اقل من 5  5 - 10  10 فأكثر

ثالثا: ما واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين:

#### 1. الأطراف المشاركة:

الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أعضاء الهيئة العامة					
2	أعضاء الهيئة الإدارية					
3	رؤساء الأقسام					
4	الموظفين					
5	المتطوعين/ والمؤازرين					
6	الفئات المستهدفة					
7	قادة المجتمع المحلي					
8	السياسيين					
9	المتقنين					
10	كبار السن					
11	النساء					
12	الأطفال					
13	الفقراء والمهمشين					
14	مؤسسات محلية					
15	مستشارين خارجيين					
16	ممثلين عن الحكومة					
17	الممولين					

## 2. الوسائل والأدوات:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	صحافة (مرئية، مسموعة، مقروءة)					
2	مواد مطبوعة (بروشورات، بوسترات، نشرات)					
3	موقع الكتروني					
4	استمارات					
5	مقابلات					
6	دراسة حالة					
7	لقاءات عامة					
8	ورش عمل					
9	حلقات نقاش موسعة					
10	مجموعات بؤرية					
11	حلقات دراسية متخصصة					
12	لجان مشتركة					

## 3. مستوى المشاركة:

الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	تزويد المشاركين بالمعلومات فقط					
2	تحصل المؤسسة على تغذية راجعة					
3	المشاركة في اتخاذ القرارات					
4	المشاركون يتخذون القرارات					
	دعم مبادرة مجموعة مستقلة					

## 4. مراحل المشاركة:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	أشارك في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة					
2	أشارك في صياغة رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة					
3	أشارك في وضع الخطط التنفيذية					
4	أشارك في تقييم أداء المؤسسة					



### 5. محفزات المشاركة:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	تقدر المؤسسة مشاركتي					
2	تكافئ المؤسسة المشاركين ماليا					
3	أساهم في قرارات المؤسسة					
4	أساهم في تحديد أولويات المجتمع					

### 6. فاعلية المشاركة:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	تمثيل كافة شرائح المجتمع					
2	شفافية عرض المعلومات					
3	تقبل آراء المشاركين					
4	قبول المشاركين بأولويات لا تلبي احتياجاتهم					
5	تقبل مشاركة قليلة من الحضور					
6	مدى تقييم واحترام المساهمة					
7	مشاركة الفقراء والمهمشين					
8	استخدام طرق متنوعة لمشاركة المجتمع					
9	تناسب مواعيد اللقاءات المشاركين					
10	توثيق اللقاءات					

### ما تقييمك لفاعلية التخطيط بالمشاركة في المجالات التالية:

الرقم	الفقرات	فاعلة جدا	فاعلة	وسط	قليلة الفاعلية	غير فاعلة
1	تقييم جدوى المشاريع					
2	المساهمة الفكرية					
3	التوصل لأفكار وإبداعات من الجمهور					
4	رضا الجمهور					
5	التزام الجمهور					
6	المساهمة المادية					
7	الإفادة من التجارب السابقة					

رابعاً: معيقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين:

الرقم	الفقرة	متدنية جدا	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جدا
1	عدم وجود اهتمام كاف بالتخطيط					
2	عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط					
3	ضعف القدرة للقيام بالتخطيط					
4	غياب التدريب المناسب للقيام بالتخطيط					
5	ضعف منهجية تحديد احتياجات وألويات التنمية					
6	ضعف الوعي بأهمية التخطيط					
7	التعصب العشائري					
8	التعصب التنظيمي					
9	اشتراطات ومحددات الجهات المانحة					
10	التنظيمات والفصائل السياسية					
11	وجود أجندة خفية					
12	ضعف التنسيق بين الأطراف					
13	كلفة عملية التخطيط					
14	ضعف ثقافة المشاركة					
15	الانتقائية في عملية المشاركة					
16	احتكار المعلومة					
17	نمط القيادة الإدارية					
18	غياب الشفافية					
19	الشك					
20	تضارب المصالح					

ما معيقات المشاركة في عملية التخطيط؟ اذكرها

- ..... ●
- ..... ●
- ..... ●
- ..... ●

خامسا: مقترحات كفيلة بتعزيز التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية:

الرقم	الفقرات	فاعلة جدا	فاعلة	وسط	قليلة الفاعلية	غير فاعلة
1	تعميم ثقافة التخطيط بالمشاركة					
2	ربط التمويل بعملية التخطيط بالمشاركة					
3	تعميم نماذج ناجحة للتخطيط بالمشاركة					
4	تدريب كادر المؤسسة على التخطيط بالمشاركة					
5	توضيح مفاهيم التخطيط					

ما اقتراحاتك لتعزيز المشاركة في عملية التخطيط؟

- ..... •
- ..... •
- ..... •
- ..... •

## ملحق 2.3: الاستبانة بعد التعديل

جامعة القدس/ عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة/ بناء مؤسسات

السادة/ السيدات المحترمين

تحية طيبة وبعد،

نضع بين يديك استبانة لجمع المعلومات لدراسة علمية بعنوان "التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين: الواقع وسبل التعزيز". ويهدف الكشف عن واقع هذه المشاركة واقتراح التوصيات اللازمة لتعزيزها، واستكمالاً لمتطلبات رسالة ماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة / فرع بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس، بإشراف د. عبد الفتاح الشملة، نرجو منك التعاون بالإجابة على أسئلة الاستبانة وتكريس الوقت اللازم لذلك كمساهمة من قبلكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأن البيانات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية، وسوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك ليس هناك داعٍ لذكر اسمكم الكريم أو ما يدل على شخصيتكم.

شاكرًا لحسن تعاونكم

الباحث: أسامة حسن

=====

أرجو وضع إشارة X في المكان المناسب.

أولاً: بيانات شخصية

- |                   |  |  |                                  |
|-------------------|--|--|----------------------------------|
| 1. الجنس:         | <input type="checkbox"/> ذكر               | <input type="checkbox"/> أنثى            |                                  |
| 2. العمر:         | <input type="checkbox"/> أقل من 25         | <input type="checkbox"/> 25 - 29         | <input type="checkbox"/> 30 - 39 |
|                   | <input type="checkbox"/> 40 - 49           | <input type="checkbox"/> 50 فما فوق      |                                  |
| 3. المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فاقلة | <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط     | <input type="checkbox"/> جامعي   |
|                   | <input type="checkbox"/> دبلوم عال         | <input type="checkbox"/> ماجستير فأكثر   |                                  |
| 4. صفة المبحوث:   | <input type="checkbox"/> عضو هيئة عامة     | <input type="checkbox"/> عضو هيئة إدارية | <input type="checkbox"/> موظف    |
|                   | <input type="checkbox"/> متطوع/ مؤازر      | <input type="checkbox"/> مجتمع محلي      |                                  |

ثانياً: بيانات حول المؤسسة

- |                  |                                |                               |                               |
|------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. سنة التأسيس:  | .....                          |                               |                               |
| 2. مكان المؤسسة: | <input type="checkbox"/> مدينة | <input type="checkbox"/> قرية | <input type="checkbox"/> مخيم |

3. مجال عمل المؤسسة (يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المؤسسة)

- خدمات اجتماعية واغاثية     ثقافة ورياضة     زراعة وبيئة     صحة وتأهيل  
 ديمقراطية وحقوق إنسان     تعليم وتدريب     تنمية اقتصادية     مرأة وطفل  
 4. عدد أعضاء الهيئة العامة:  أقل من 30     30 - 59     60 فأكثر  
 5. عدد الموظفين الدائمين:  أقل من 5     5 - 10     10 فأكثر  
 6. عدد المتطوعين/ المؤازرين:  أقل من 10     10 - 20     30 فأكثر

ثالثا: واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين:

1. ما مدى مشاركة الأطراف التالية في عملية التخطيط:

الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أعضاء الهيئة العامة					
2	أعضاء الهيئة الإدارية					
3	مدراء الدوائر					
4	رؤساء الأقسام					
5	الموظفين					
6	المتطوعين/ والمؤازرين					
7	الفئات المستهدفة					
8	وجهاء المجتمع					
9	السياسيين					
10	المتقنين					
11	كبار السن					
12	النساء					
13	الأطفال					
14	الفقراء والمهمشين					
15	هيئات محلية او مجالس قروية					
16	منظمات اهلية محلية					
17	مستشارين خارجيين					
18	ممثلين عن الحكومة					
19	الممولين					

## 2. ما مدى تبني المشاركة في الجوانب التالية: (مستويات المشاركة)

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	تزويد المشاركين بالمعلومات فقط					
2	تحصل المؤسسة على تغذية راجعة					
3	المشاركة في اتخاذ القرارات					
4	يتخذ المشاركون القرارات					
5	دعم مبادرة مجموعة مستقلة					

## 3. مراحل المشاركة:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	أشارك في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة					
2	أشارك في صياغة رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة					
3	أشارك في وضع الخطط التنفيذية					
4	أشارك في تقييم برامج وأنشطة المؤسسة					
5	أشارك في تقييم أداء المؤسسة					

## 4. ما مدى استخدام الوسائل والأدوات في عملية التخطيط:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	صحافة (مرئية، مسموعة، مقروءة)					
2	مواد مطبوعة ( بوسترات، نشرات)					
3	موقع الكتروني (شبكات التواصل والمعلومات)					
4	استمارات (نماذج)					
5	مقابلات					
6	دراسة حالة					
7	ورش عمل					
8	حلقات نقاش موسعة					
9	مجموعات بؤرية					
10	حلقات دراسية متخصصة					
11	لجان مشتركة					

### 5. محفزات المشاركة:

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	قلما	أبدا
1	دوافع شخصية					
2	دوافع مادية					
3	دوافع اجتماعية					
	اخرى .....					

### 6. فاعلية المشاركة:

الرقم	الفقرات	فاعلة جدا	فاعلة	وسط	قليلة الفاعلية	غير فاعلة
1	تقييم جدوى المشاريع المنجزة					
2	المساهمة الفكرية					
3	التوصل لأفكار وإبداعات من الجمهور					
4	رضا الجمهور					
5	التزام الجمهور					
6	المساهمة المادية					
7	الإفادة من التجارب السابقة					
8	تمثيل كافة شرائح المجتمع					
9	شفافية عرض المعلومات					
10	تقبل آراء المشاركين					
11	قبول المشاركين بالأولويات					
12	تقبل مشاركة عدد قليل من الحضور					
13	تقييم واحترام المساهمة					
14	مشاركة الفقراء والمهمشين					
15	مناسبة مواعيد اللقاءات المشاركين					
16	توثيق اللقاءات					
17	الرقابة على التنفيذ					

رابعاً: معيقات التخطيط بالمشاركة في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة جنين:

الرقم	الفقرة	متدنية جدا	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جدا
1	عدم وجود اهتمام كاف بالتخطيط					
2	ضعف الوعي بأهمية التخطيط بالمشاركة					
3	ضعف ثقافة المشاركة					
4	ضعف القدرة للقيام بالتخطيط					
5	كلفة عملية التخطيط					
6	غياب التدريب المناسب للقيام بالتخطيط					
7	عدم تفريغ كادر مكلف للقيام بعملية التخطيط					
8	نمط القيادة الإدارية					
9	غياب الشفافية					
10	احتكار المعلومة					
11	ثقافة الشك السائدة					
12	الانتقائية في عملية المشاركة					
13	التعصب العشائري					
14	التنظيمات والفصائل السياسية					
15	تضارب المصالح					
16	ضعف التنسيق بين الأطراف					
17	اشتراطات ومحددات الجهات المانحة					
18	وجود أجندة خفية لدى الممول					

معيقات أخرى: الرجاء ذكرها

- ..... •
- ..... •
- ..... •

خامساً: ما اقتراحاتك لتعزيز التخطيط بالمشاركة؟

- ..... •
- ..... •
- ..... •



ملحق 3.3: مجتمع الدراسة من المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين.

الرقم	اسم المنظمة	سنة التأسيس
1	الاجاثة الطبية	1979
2	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية	1992
3	الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات الاهلية	2005
4	جمعية اصدقاء المريض الخيرية	2002
5	جمعية التنمية الزراعية (الاجاثة الزراعية)	1983
6	جمعية امنية الشبابي	2006
7	جمعية بيت المسنين الخيرية	2001
8	جمعية تأهيل ورعاية الكفيف الخيرية	2001
9	جمعية ثابر الخيرية	2008
10	جمعية جنين الخيرية	1972
11	جمعية كفر راعي للتنمية والثقافة الخيرية	2004
12	جمعية كي لا ننسى الخيرية	2004
13	جمعية لجان الرعاية الصحية الفلسطينية	1985
14	جمعية مزارعي محافظة جنين الخيرية	2004
15	مركز العمل التتموي/ معا	1989

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	..... الاستبيان قبل التعديل	1.3
81	..... الاستبيان بعد التعديل	2.3
86	..... مجتمع الدراسة من المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين	3.3

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	..... مستويات المشاركة	1.2
40	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	1.3
41	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	2.3
41	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	3.3
42	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة المبحوث	4.3
43	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنة التأسيس	5.3
43	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان المؤسسة	6.3
44	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال عمل المؤسسة	7.3
45	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد اعضاء الهيئة العامة	8.3
45	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الموظفين الدائمين	9.3
46	..... توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المتطوعين / المؤازرين	10.3

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	اقسام ومحاور الاستبيان .....	1.3
47	سلم الاستجابات .....	2.3
48	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبيان .....	3.3
50	مفتاح النتائج .....	1.4
51	واقع التخطيط بالمشاركة في المنظمات الالهية العاملة في محافظة جنين ...	2.4
51	الاطراف المشاركة .....	3.4
53	مستويات المشاركة .....	4.4
54	مراحل المشاركة .....	5.4
54	وسائل وأدوات المشاركة .....	6.4
55	محفزات المشاركة .....	7.4
56	فاعلية المشاركة .....	8.4
57	معيقات التخطيط بالمشاركة .....	9.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) تبعاً لمتغير الجنس..	10.4
61	المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر .....	11.4
61	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير لعمر .....	12.4
62	المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي .....	13.4
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي .....	14.4
63	المتوسطات الحسابية حسب متغير صفة المبحوث العلمي .....	15.4
63	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير صفة المبحوث .....	16.4

## فهرس المحتويات

الصفحة	الرقم	
		الاهداء .....
أ		الاقرار .....
ب		شكر وعران .....
ج		تعريفات .....
د		الملخص .....
و		الملخص بالإنجليزية .....
1		<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b> .....
1	1.1	مقدمة .....
3	2.1	مشكلة الدراسة .....
3	3.1	مبررات الدراسة .....
4	4.1	اهمية الدراسة .....
5	5.1	أهداف الدراسة .....
5	6.1	أسئلة وفرضيات الدراسة .....
6	7.1	هيكلية الدراسة .....
7		<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
7	1.2	مقدمة .....
7	2.2	التخطيط .....
8	1.2.2	تعريف التخطيط .....
9	2.2.2	اهمية التخطيط .....
10	3.2.2	انواع التخطيط .....

11	..... التخطيط الاستراتيجي	4.2.2
12	..... مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي	1.4.2.2
14	..... عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال	2.4.2.2
15	..... مراحل التخطيط الاستراتيجي	3.4.2.2
15	..... التخطيط بالمشاركة	3.2
15	..... مفهوم التخطيط بالمشاركة	1.3.2
16	..... مبادئ التخطيط بالمشاركة	2.3.2
17	..... أهمية وفوائد التخطيط بالمشاركة	3.3.2
18	..... معوقات التخطيط بالمشاركة	4.3.2
19	..... المشاركة	5.4.2
19	..... مفهوم المشاركة	1.5.4.2
21	..... الاطراف المشاركة	2.5.4.2
22	..... مستويات المشاركة	3.5.4.2
24	..... مراحل المشاركة	4.5.4.2
24	..... توقيت المشاركة	5.5.4.2
25	..... وسائل وأدوات المشاركة	6.5.4.2
26	..... محفزات المشاركة	7.5.4.2
27	..... فاعلية المشاركة	8.5.4.2
28	..... المنظمات الاهلية	4.2
28	..... مقدمة	1.4.2
28	..... مفهوم المنظمات الاهلية	2.4.2
29	..... نشأة المنظمات الاهلية في فلسطين	3.4.2
31	..... المشاركة في المنظمات الاهلية	4.4.2
32	..... الدراسات السابقة	5.2
37	..... نقد الدراسات السابقة	6.2
<b>39</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
39	..... منهج الدراسة	1.3
39	..... مجتمع الدراسة وعينتها	2.3

40	..... خصائص عينة الدراسة	3.3
40	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	1.3.3
41	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	2.3.3
41	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	3.3.3
42	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير صفة المبحوث	4.3.3
42	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير سنة التأسيس	5.3.3
43	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير مكان المؤسسة	6.3.3
44	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير مجال عمل المؤسسة	7.3.3
45	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد اعضاء الهيئة العامة	8.3.3
45	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد الموظفين الدائمين	9.3.3
46	..... خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد المتطوعين/ المؤازرين	10.3.3
46	..... أداة الدراسة	4.3
46	..... وصف الاداة	1.4.3
48	..... صدق الاداة	2.4.3
48	..... ثبات الاداة	3.4.3
49	..... حدود الدراسة	5.3
49	..... تحليل المعلومات	6.3
<b>50</b>	<b>..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
50	..... مقدمة	1.4
50	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الاول	2.4
51	..... الاطراف المشاركة	1.2.4
53	..... مستويات المشاركة	2.2.4
53	..... مراحل المشاركة	3.2.4
54	..... وسائل وأدوات المشاركة	4.2.4
55	..... محفزات المشاركة	5.2.4
56	..... فاعلية المشاركة	6.2.4
57	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	3.4
59	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	4.4

60	..... النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	5.4
60	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى	1.5.4
61	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	2.5.4
62	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.5.4
63	..... النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.5.4
64	دراسة حالة: التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين ..... الخيرية	6.4
64	..... نبذة عن الجمعية	1.6.4
65	..... التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية	2.6.4
67	..... معوقات التخطيط بالمشاركة في جمعية بيت المسنين والمعوقين الخيرية	3.6.4
67	..... الاستنتاجات	4.6.4
68	..... المقترحات	5.6.4
<b>69</b>	<b>..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات</b>	
69	..... الإستنتاجات	1.5
70	..... المقترحات	2.5
<b>72</b>	<b>..... المراجع</b>	
<b>87</b>	<b>..... فهرس الملاحق</b>	
<b>88</b>	<b>..... فهرس الاشكال</b>	
<b>89</b>	<b>..... فهرس الجداول</b>	
<b>90</b>	<b>..... فهرس المحتويات</b>	