عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور المنظمات الاهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية.

فادي محمد ابو حلوة

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1431 هـ / 2010 م

دور المنظمات الاهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية.

إعداد:

فادي محمد ابو حلوة

بكالوريوس علوم تنموية - جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ

قُدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1431 هـ / 2010 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية

إجازة الرسالة

دور المنظمات الاهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية.

إعداد: فادي محمد ابو حلاوة
الرقم الجامعي: (20510025)

المشرف الرئيس: د. عبد الوهاب الصباغ

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / /2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الوهاب الصباغ　　التوقيع:...........................
2- ممتحناً داخلياً: د.　　التوقيع:...........................
3- ممتحناً خارجيا: د.　　التوقيع:...........................

القدس - فلسطين

1429 هـ / 2008

الإهـداء

اهدي هذا البحث الى روح والدي الذي ساندني واعطاني الدافع لكي اصل لهذة المرحلة ولم يبخل علي بشيء رحمك ا ابي العزيز،

الى امي الغالية التي ما زالت تصر على مساندتي في أصعب الظروف،

الى اخوتي الاعزاء اياد وشادي وهادي،

الى اخواتي العزيزات جهاد وانعام واحلام،

الى اصدقائي صديقاتي، زملائي زميلاتي واخص بالذكر الزميلة وفاء الخطيب التي ساندتني في الظروف التي مرت بي،

الى الدكتور زياد قنام الذي لم يبخل على كل الطلبة بمساعدتة القيمة،

الى الاخ منذر القرع الذي ساندني وقدم عونه لي،

الى كل الاهل اهدي هذا العمل المتواضع.

فادي محمد ابو حلوه.

إقرار

أقر أنا مقـدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.................

فادي محمد ابو حلوة

التاريخ: / /2010

شكر وعرفان

الحمد ا ، له الفضل اولاً واخيراً.

يتقدم الباحث بكل من الشكر والتقدير الى جامعة القدس، ممثلة بكادرها الاداري والاكاديمي، وكافة موظفيها وعامليها لاتاحتهم الفرصة لي للالتحاق بالدراسة في الجامعة ولدوام المساعدة والعون.

والى معهد التنمية المستدامة، ممثلاً بهيئته الاكاديمية والادارية لما بذلوه ويبذلوه من جهد وعطاء.

والشكر كل الشكرالى الدكتور عبد الوهاب الصباغ مشرف هذه الدراسة، والذي لم يبخل بتوجيهاته وعلمه وجهده ووقته طيلة فترة اعداد هذه الدراسة.

والى لجنة تحكيم الاستبانة واخص بالذكر الدكتور ابراهيم الصيلبي، الدكتور جمال حلاوة، الدكتور علي صالح، الدكتور، الدكتور عبد الرحمن الحج، الدكتور سمير حزبون، الدكتور زياد قنام، والسيد محمود القاضي، والسيد ايوب ابو حجلة لما قدما لي من مساعدة في توزيع الاستبيان، وتزويدي ببعض المعلومات عن جمعيات الزيت العضوي.

فادي محمد ابو حلاوة

التعريفات الاجرائية

المنظمات الاهلية : مؤسسات اجتماعيه طوعيه، غير ربحيه، منفصله عن الحكومه، تحكم وتدار ذاتيا، لا تعمل بالسياسه بالمعني الحزبي بل السياسات العامه

المؤسسات الصغيرة : هي عبارة عن المؤسسات التي تعتبر صغيرة الحجم من ناحية رأس المال و من ناحية عدد العاملين،ويقصد بها هنا في هذة الدراسة تلك المؤسسات التي تعنى بمجال انتاج الزيت العضوي

المهارات الادارية : عمليه تزداد معها مهارات ومعارف وسلوكيات جديده لتطوير كفاءه الفرد من اجل الاستخدام الفعال والكفء للمواد البشريه والماليه والمعلومات والوقت من خلال العمليات الاداريه لمتمثبه في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، الرقابه والتقيم بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

قياس الاداة : معرفه قيمه الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمه، وهو اصدار حكم موضوعي على مدى تحقيق الوسيله للأهداف المنشوده منها ومدى تحقيقها للأغراض الموضوعة لها، والعمل على كشف نواحي القصور فيها واقتراح الوسائل لتلافي في هذا القصور في المستقبل.

تحديد الاهداف : العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد ما الذي تريد ان تحققة لبداية اي عمل واي مشروع ومن خلال ذلك تصل المؤسسة الى الغاية المرجوة.

ادارة الوقت : العملية التي تؤهل الموظف بان يعمل بكفاءة استخدام الوقت المتاح لة بفاعلية وكفائة وذلك من اجل انجاز العمل.

الادارة المالية : العملية التي تتم من خلالها التخطيط للامور المالية وتحديد مصادر الاموال وطرف صرفها والجدوى من ذلك والرقابة على الصرف المالي.

العملية التسويقية : العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لخلق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات.

تشخيص المشكلات : القدرة التي يتم من خلالها الوقوف على المشكلة وتحديدها وتحديد طرق معالجتها والبدائل لذلك والقدرة على تخطي صعوبات العمل اليومية وادراة وتحديد افضل الخيارات للحلول.

الدور : هو السلوك المتوقع من صاحب مركز ما، في تعامله حسي المعاير مع صاحب مركز معين اخر.

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون ثاني 2008 حتى آب 2008، وشمل مجتمع الدراسة جميع اعضاء الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية. تمثل مبرر الدراسة بندرة الأدبيات والدراسات التي تتحدث عن دور المنظمات الاهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية محليا مبررا بالاضافة الى تحديد القدرات التنظيمة التي تساهم المنظمات الاهلية الفلسطينية بتقديمها للمؤسسات الصغيرة أهم مبررات هذه الدراسة.

أستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات والإجابة على الأسئلة وإختبار الفرضيات بالإستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتصميم إستبانة خاصة بالدراسة، وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
وأما أهم نتائج هذه الدراسة فتتمثل بانة يتصخ من خلال نتائج الدراسة ان المنظمات الأهلية ساهمت بشكل كبير في تدعيم القدرات التنظيمية للمؤسسسات الصغيرة وذلك واضح وجلي من خلال اجابات مجتمع الدراسة ومن خلال القيم المرتفعة لمحاور الدراسة.

حيث ساهمت هذة المنظمات في تعزيز قدرات ومهارت العاملين ،وحسنت من قدرتهم على تطبيق العمل الموكل لهم بكفاءة، وعززت من قدرتهم على تحديد الاهداف، فرفعت من قدرتهم على وضع جداول زمنية لتحديد الاهداف، وساهمت ايضا بتعزيز قدرات ادراتهم المالية ،فكان لمراقبة انشطتهم المالية قدرة مرتفعة، بالاضافة الى تحسين قدرة قياس الاداء، فتعزز لديهم القدرة على وضع خطط واضحة لمتابعة الاداء، وايضا ساهمت في تعزيز القدر على تشخيص المشكلات، فرفعت من قدرتهم على تحمل المسؤلية في العمل وحل النزاعات ،وفي جانب ادارة الوقت ايضا عززت المنظمات الاهلية قدرة المؤسسات الصغيرة، وساهمت بشكل كبير في تدريب الموظفين على ادارة وقتهم، وفي جانب العملية التسويقية عززت من هذة المقدرة، وكان ذلك من خلال رفع قدرتهم على تطوير المنتجات المقدمة في الاسواق، وايضا خلصت نتائج هذة الدراسة الى ان معظم جمعيات الزيت العضوي تتركز في منطقة سلفيت و ان معظم مجتمع الدرساة هو من الذكور و ان نسبة سنوات الخبرة هي من خمس الى عشر سنوات.

فخلاصة ذلك تبين ان المنظمات الاهلية تساهم في تعزيز القدرات التنظمية للمؤسسات الصغيرة وخلصت الدراسة الى بعض المقترحات وكان من اهمها، تشكيل وحدة عمل مشتركة بين مختلف المنظمات الاهلية الداعمة لقطاع المشاريع الصغيرة وجيمع المنظمات المعنية بذلك الامر، وان يكون طابع عمل هذه الوحدة في عدة جوانب منها تدريب اصحاب المؤسسات الصغيرة على احدث التكنولوجيا في مجال اعمالهم، وان يتم تزويدهم باحدث المعلومات فيما يتعلق بعملهم، تدريب العاملين في الجمعيات على مهارات التواصل والاتصال، التركيز على ان يكون التعليم ميزة اساسية للمنضمين للجمعيات لما له من تأثير واضح في اكتساب المهارات والقدرات التي تفيد المؤسسات الصغيرة، ومن اجل عدم هدر الموارد يجب القيام بدورات تدريبية للخارج لمدراء المشاريع الصغيرة وذلك من اجل توفير ذوي الخبرات والمختصين.

The role of Palestinian NGOs in supporting the organizational capacity of small enterprises in the West Bank

Abstract

This study was conducted in the period January 2008-August 2008, and study group included all administrative board members of organic oil manufacturers association in the West Bank. Study scope could be justified by lack of literature and studies that deal with role of Palestinian non-governmental organizations in supporting organizational capacities of small institutions locally, as well as defining organizational capacities which Palestinian NGOs provide small institutions with.

This study used descriptive method and data were collected, questions were answered, hypotheses were tested by reviewing, analyzing and criticizing previous literature, a study questionnaire was designed and results were reviewed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The most important results the study came up with is that its clear that NGOs took part greatly in supporting organizational capacities of small institutions, and that could be seen through answers of study group and high values of study axles.
Those NGOs supported capacities and skills of employees, improved their capabilities to carry out jobs effectively, reinforced ability to set timetables for objective defining, strengthened financial management capacities so that ability to control financial operations was high, improved ability to measure performance so as to reinforce ability to devise clear plans to follow up performance and reinforced ability to spot problems.

All of which increased the ability to hold responsibility at work and solve problems, moreover, NGOs reinforced small institution ability in time-management and significantly contributed in training personnel in time-management. The marketing side was also strengthened by increasing ability to develop products put on sale. Furthermore, results ended up that most of organic oil associations could be found in Salfeet region, most of study group are males and experience varies from five to ten years. In sum, NGOs do contribute in reinforcing organizational skills of small institutions.

The study also ended up with some suggestions, the most important of which:
Forming a joint work unit among various NGOs that support small projects sector and all organizations concerned.

Characteristic of unit work must be in several aspects such as training small institutions owners about latest related technology, and providing them with up-to-date information.
Training associations staff about communication skills.

Focusing on education as an elemental characteristic for association members as itobviously affects acquisition of skills and capacities which have benefit for small institutions.

Training courses must be held abroad and to be targeted to small project managers in order to prevent waste of resources and to attract specialists and experts.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

المنظمات الأهلية الفلسطينية لها خاصيه تختلف عن كافة المنظمات الموجودة في العالم فالأساس في دور هذة المنظمات هو لسد الحيز بين الدولة والمجتمع لكن منظمات المجتع المدني الفلسطيني قامت بدور الدولة تجاة الأفراد في فترة ما قبل وجود السلطة الفلسطينية وتعتبر منظمات المجتمع المدني الفلسطيني لها دور كبير في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، وتعددت الأدوار التي تمارسها منظمات المجتمع الفلسطيني في خدمة الشعب الفلسطيني ومن هذه الأدوار، الدور التنموي الذي تقوم بة هذة المؤسسات وهو الدور التنموي التخصصي الذي ساعد ويساعد في العمل التنموي وفي تحقيق عملية التنمية، وعليه سيدرس الباحث تأثير المؤسسات الأهلية على هذا القطاع الهام وعلى قطاع اخر والذي يعتبر له اهميه ايضا في الاقتصاد والمجتمع الفلسطيني وهو قطاع المؤسسات الصغيره.

حيث يعتبرلهذا القطاع أهمية كبيرة لما يمكن ان يضيفة من ايجابيات إلى النسيجين الاقتصادي والاجتماعي فازدياد أعداد الخريجين بشكل مضطرد يمكن ان يواجة اذا ما لوحظ أهمية المؤسسات الصغيرة في قدرتها على استيعاب هذا العدد من الخريجين من خلال التركيز على انشاء مؤسسات صغيرة لما لها من دور فعال في استيعاب البطالة والتخفيف منها و زيادة الايدي الماهرة من خلال تدريب العالمين لديها. حيث تعتبر نسبة وعدد المؤسسات الصغيرة العاملة في الاقتصاد الفلسطيني مرتفعه نسبيا، وتلعب هذة المؤسسات دورا هاما في النسيج الاقتصادي والاجتماعي من حيث التشغيل والتخفيف من البطالة والمساهمة في عملية التنمية. عليه ستحاول هذة الدراسة التعرف على

احتياجات هذه المؤسسات من القدرات التنظميه ومدى تأثير منظمات المجتمع المدني على هذا الجانب.

2.1 مبررات الدراسة

نظرا لأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة في المجتمع الفلسطيني والاهتمام المتزايد بأهمية هذا القطاع وتأثيرة في القطاعات الاخرى فقد ارتأى الباحاث بعمل دراسة تقييمة لتقييم دور المنظمات الأهلية في دعم و تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة، علما بأن الدراسة انطلقت من المبررات التالية:

- تحديد القدرات التنظيمية التي تساهم المنظمات الأهلية بتقديمها للمؤسسات الصغيرة.
- تحديد الفجوة بين ما تحصل علية هذه المؤسسات من دعم موجة لتعزيز القدرات التنظيمية وبين ما تريدة فعليا.
- لمعرفة الدور الذي يقع على عاتق المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة.
- لمعرفة الدور الذي تمارسة المؤسسات الصغيرة وتأثيرها في المجتمع.
- ومعرفة الدور الذي تقوم بة المنظمات الأهلية في تاهيل المؤسسات الصغيرة.

3.1 أهمية الدراسة

تكن الأهمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- تدرس وتوضح الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية لتعزيز القدرات التنظمية للمؤسسات الصغيرة.
- تساعد في التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة وتحديد احتياجاتها المتعلقة بالقدرات التنظمية.
- تحديد الفجوة ان وجدت بين الاحتياجات وما هو متوفر لدى المؤسسات الصغيرة من دعم وذلك كله لكي تستطيع هذة المؤسسات من القيام بدورها الاقتصادي ودورها الاجتماعي والوطني.

4.1 مشكلة الدراسة

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية على مدار تاريخها دورا ايجابيا، فقد كانت وما زالت رافدا من روافد العمل الوطني الفلسطيني، لكنها ايضا اخذت تلعب أدوارا جديدة باشكال مختلفة لدعم الشعب الفلسطني، ومن هذة الأدوار الدور المهني التخصصي التنموي الذي يساعد في عملية التنمية، علما بان هذا كله يمثل تزايد دور هذة المؤسسات في التنمية، لكن هذة المؤسسات تدار بطريقة فردية نظرا لصغر حجمها وعلية تحتاج هذة المؤسسات إلى قدرات تنظمية من اجل ان تستطيع هذة المؤسسة الاستمرارية وان تساهم في عملية التنمية والمنافسة، ان المنظمات الأهلية تقدم وإلى الان مساعدات و خدمات للمنشأت الصغيرة لكن يبقى هذا غامضا في معرفة مدى اثرة وتقييمة من وجهة نظر المستفيدين وعليه ستحاول الدراسة الاجابة عن السؤال الآتي:

ما هو دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية؟

5.1 أهداف الدراسة

ترتكز الدارسة إلى عدد من الأهداف الرئيسة والفرعية، ما أما الهدف الرئيس فيتمثل في**:** التعرف على الدور الذي تقوم بة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية. أما الأهداف الفرعية لهذة الدراسة تتلخص في التعرف على:

- دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات العاملين؟
- دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تحديد الأهداف؟
- دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الادارة المالية؟

التعرف على دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشئات الصغيرة في قياس الاداء؟

- دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في تشخيص المشكلات؟
- دور المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في ادارة الوقت؟

6.1 اسئلة وفرضيات الدراسة

تتمثل اسئلة الدراسة في سؤال رئيس ينبثق عنة عدد من الاسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كالاتي:

ما هو دور المنظمات الأهلية الفلسطينة في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية؟

وأما الاسئلة الفرعية فهي على النحو التالي:

- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تحديد الأهداف؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب الادارة المالية؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قياس الاداء؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تشخيص المشكلات؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب ادارة الوقت؟
- هل تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب العملية التسويقية؟

وأما فرضيات الدراسة فتكمن في فرضية رئيسية، وفرضيات اخرى فرعية أما الفرضية الرئيسية فهي كالآتي:

لايوجد تأثير للمنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.

وأما الفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو تعزيزالقدرات التنظيمية التي تقدمها المنظمات الأهلية للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو زيادة القدرة على تحديد أهداف للمؤسسة التي تقدمها المنظمات الأهلية للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحوتعزيز قدرات الادارة المالية للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحوتعزيز قدرات قياس الاداء للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو تعزيز قدرات تشخيص المشكلات للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحوتعزيز قدرات ادراة الوقت للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية، الجنس العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي

في الضفة الغربية نحو تعزيز قدراتهم بالعملية التسويقية للمؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مقر المؤسسة.

7.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول	:	مقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة وفرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
الفصل الثاني	:	الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع المنظمات الأهلية والمؤسسات الصغيرة، واهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.
الفصل الثالث	:	منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، وحدود الدراسة، والتحليل الاحصائي لخصائص عينة الدراسة.
الفصل الرابع	:	التحليل الإحصائي، وعرض ومناقشة النتائج.
الفصل الخامس	:	الاستنتاجات و المقترحات.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدرسات السابقة

1.2 مقدمة

تناول هذا الفصل من الدراسة الاطار النظري والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع للمراجع ذات العلاقة بنفس الموضوع، سواء من الكتب، أو المقالات، أو الانترنت، أو المنظمات الأهلية الفلسطينية والمؤسسات الصغيرة.

2.2 الاطار النظري للمؤسسات الأهلية الفلسطينية والمؤسسات الصغيرة

فيما يأتي تتناول الدراسة الاطار النظري للمؤسسات الأهلية الفلسطينية والمؤسسات الصغيرة

1.2.2. المجتمع المدني:

ان مفهوم المجتمع المدني هو مفهوم ذو بعد تاريخي بدأ مع الفلاسفة اليونان ومنهم الفيلسوف اليوناني ارسطوا طاليس والذي دعا إلى تكوين مجتمع سياسي (البرلمان) تسود فيه حرية التعبير عن الرأي ويقوم بتشريع القوانين لحماية العدالة والمساواة إلا أن المشاركة تقتصر في هذا المجتمع السياسي على مجموعة من النخب في المجتمع دون إعطاء الحق للمرآة والعمال والغرباء عن المشاركة وحق المواطنة منذ هنا كانت البداية في ظهور فكرة المجتمع المدني ومن ثم توالت النقاشات حول هذا المفهوم، ويعرف المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص،

حيث يساهم في صياغة القرارات خارج المؤسسات السياسية ولها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمثقفين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هو مرسوم ضمن برنامج الجمعية (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2007).

وأما بالنسبة للمجتمع المدني كما يراه جون لوك فهو كالاتي: يرى بضرورة قيام المجتمع السياسي ذات سلطة تنفيذية وصلاحيات لمعالجة الخلافات وتنظيم حالة الفوضى وإيجاد حلول للنزعات التي ممكن أن تنشأ. وقد أراد لوك أن يستبدل الصيغة الملكية بصيغة اكثر ديمقراطية ألا وهي مجتمع سياسي ذي قوانين وشريعة.(خليفة، 2005).

والمجتمع المدني لدى هيغل يكمن بـ : الحيز الاجتماعي و الأخلاقي الواقع بين العائلة والدولة وهذا يعني أن تشكيل المجتمع المدني يتم بعد بناء الدولة لأنه كفرق أو كاختلاف بين العائلة والدولة يفترض وجود الدولة وهو ما يميز المجتمع الحديث عن المجتمعات السابقة ومع هذا فإن هيغل لم يجعل المجتمع المدني شرطا للحرية وإطارا طبيعيا لها وهو متكون من أفراد لا يرون غير مصالحهم الخاصة ويتعاملون في ما بينهم لتحقيق حاجاتهم المادية فالمجتمع المدني عند هيغل هو مجتمع الحاجة والأنانية وعلى هذا فهو في حاجة مستمرة إلى المراقبة الدائمة من طرف الدولة.

وعمل على ادراج المجتمع المدني بين مؤسسات السلطة "الدولة" مع مؤسسسات القطاع الخاص الذي كان في تلك الفترة القطاع التجاري وكان يسعى من خلال ذلك إلى العمل على رفع قدرة المجتمع على التنظيم والتوازن (بشارة، 1996). والمجتمع المدني لدى غرامشي فهو شبيه بفكر هيغل: حيث سار المفكرغرامشي بنفس النهج الذي قام بة هيغل من خلال السعي إلى تطوير هذا المفهوم من خلال ادراج المثقف العضوي في عملية تشكيل الرأي ورفع المستوى الثقافي. ويرى غرامشي ان المجتمع المدني احد مكونات البنية الفوقيةو يعتبرة فضاء للتنافس الاجتماعي ومن هنا كانت ضرورة ملحة لتشكيل وتكوين منظمات اجتماعية ومهنية نقابية وتعددية حزبية لهدف اجتماعي صريح يضع البناء الفوقي في حالة غير متنافرة مع البناء التحتي وإيجاد طريقة للتفاعل الحيوي المستمر بينهما (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2007).

وفي اللغة اللاتينية يعد لفظ "CIVIL" والذي يترجم بـ "مدني"، فإنه يستند في الفكر الأوروبي عدة معان رئيسية هي بمثابة أضداد له معنى "التوصيف" قارن عبارة الشعوب البدائية/المتوحشة في

مقابل الشعوب المتحضرة)، ومعنى الإجرام (قارن مدني "في مقابل جنائي" في المحاكم)، ومعنى الانتماء إلى الجيش (قارن مدني في مقابل عسكري)، ومعنى الانتماء إلى الدين (قارن التعاليم الدينية في مقابل القوانين المدنية)، وهكذا فعبارة المجتمع المدني في الفكر الأوروبي هو بناء على ذلك مجتمع متحضر، لا سلطة فيه لا للعسكر ولا للكنيسة، وهنا يبرز الفارق الكبير بين مدلول عبارة "المجتمع المدني" في اللغة العربية وبين مفهومها في الفكر الأوروبي (توفيق،1992).

إن الفكر العربي لم يعرف مفهوم المجتمع المدني بحد ذاته بل جاء هذا التعرف عبر الاهتمام المتزايد الذي لاقته مؤلفات انطونيو غرامشي في العالم العربي بعد السبعينيات. وبدرجة أقل مفردات الفلسفة والفكر الليبرالي عبر ترجمة بعض أعمال الفلاسفة الكلاسيكية (العقد الاجتماعي لروسو، في الحكم المدني لجون لوك)، مما يعني أن الفكر العربي لم يتعامل مع المفهوم قبل تلك الفترة باعتباره ظاهرة مستقلة بحد ذاتها. لا على مستوى التأصيل النظري ولا على مستوى الاستخدام الادائي الأيديولوجي. وبالتوازي مع ذلك، بدأ مفهوم المجتمع المدني يتسرب إلى الفكر العربي المعاصر من ثمانينيات القرن العشرين وخصوصاً في دول المغرب العربي، حيث ارتبط المفهوم بالتفكير في ظروف التحول من الحزب الواحد إلى التعددية "تونس، الجزائر".

وانطلاقاً من الرؤية المفاهيمية وارتباطها بالاختلافات اللغوية في الفكر الأوروبي والعربي، فقد وجد مفهوم المجتمع المدني العربي مقاومة واعتراض في التبني، وأستبدل ببدائل (كالمجتمع الأهلي مقابل المجتمع المدني)، وهي حالة خاصة من حالات مقاومة ومعارضة الفكر الغربي، التي لازمت مرحلة التحرر الوطني وبناء الدولة الوطنية بالاتجاهات القومية والدينية والفكرية. ولقد لعبت مقولة المجتمع الأهلي التي طرحت كبديل لمفهوم المجتمع المدني في الأدبيات العربية، رواجاً واسعاً بسبب قربها من الخبرة العربية الحديثة، وبسبب انتسابها إلى المخزون الثقافي العميق للعرب.(ابراهيم،1995). ويرى الدكتور عبد الغفار شكر: أن المجتمع المدني مجموعة التنظيمات التطوعيه الحره التي تملا المجال العام بين الاسره والدوله لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمه في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والاداره السليمه والتنوع والاختلاف.وللمجتمع المدني حسبما يرى د.عبد الغفار بهذا المفهوم انه قائم على مجموعه من المقومات الأساسيه هي:

- الفعل الارادي الحر أو التطوعي.
- الوجود على شكل منظمات.
- قبول التنوع والاختلاف بين الذات والاخرين.
- عدم السعي للوصول إلى السلطه (شكر، 2004).

2.2.2. المجتمع المدني الفلسطيني:

ان المجتمع المدني كما يراه الدكتور عزمي بشارة مصطلح ساكن ويثير الرضى والاسترخاء عند البعض والسخط والنقمه عند البعض الاخر، فبدايتا هل يوجد مجتمع فلسطيني قبل ان نسال ما اذا كان هناك مجتمع مدني فلسطيني.ان هذا التساؤل الذي ورد على لسان الدكتورعزمي بشارة في مكانه فقد تم اعتبار الضفه الغربيه وقطاع غزه هما ما يمثل المجتمع الفلسطيني.ان الحاله الفلسطينيه تحتاج إلى تدقيق وتمحيص اكثر فيما يخص هذة الحالة وبالنظر إلى المجتمع المدني الفلسطيني علينا الاخذ بعين الاعتبار عندما نريد تميز المجتمع المدني ومؤسساته.انه يوجد جهاز بيروقراطي سلطوي مع عدم وجود دولة سياسيه. ان غياب سيادة الدوله هذا الامر يعني في الوقت ذاته غياب المقابله بين الدوله و المجتمع الذي ينشأ في حاجتها ومضمونها المجتمع المدني بمعناه المتوسط غير المباشر (بشارة، 1996).

ان المقايس المتبعة لمعرفة وجود مجتمع مدني في بلد ما، لا نستفيد منها في الحالة الفلسطينية، وذلك بسبب انة اذا اعتبرنا المجتمع المدني يعني الحيز الفاصل بين الدولة والمجتمع، فإنه في الحالة الفلسطينية يتداخل العام مع الخاص والسياسي مع المدني، نظرا لأن الشعب الفلسطيني ومنذ أمد بعيد يقبع تحت الاحتلال، وبالتالي لم يعرف دولة وسلطة يمكن في مواجهتها بلورة مجتمع مدني، ونلاحظ خصوصية المجتمع الفلسطيني سواء من حيث تكوينة أو من حيث وظيفتة فهذا المجتمع ولد بدايتا اثناء مقاومتة للاحتلال البريطاني ومن ثم الاحتلال الصهيوني، ووجد هذا المجتمع في ظل حركة نضالية تسعى للاستقلال والحرية واقامة الوطن وهكذا تداخل ما هو سياسي بما هو مدني في التجربة السياسية الفلسطينية، ويعتبر المطلب الأساسي لهذة المؤسسات هوتاسيس المجتمع السياسي الوطني الفلسطيني.

وقد قدمت هذة المؤسسات خدماتها المجتمعية والخيرية سواء إلى جانب سلطة الاحزاب والقوى الوطنية الفلسطينية أو بمعزل عنها من أن تشكل رافعة لتنمية المجتمع وتطويره وتلبية حاجاته الاولية. منذ بديات هذا القرن إن المؤسسات المتعارف عليها كمكونات للمجتمع المدني كانت حاضرة وبكثافة في المجتمع الفلسطيني إلا أن وظيفتها غير وظيفة مثيلاتها في البلدان الأخرى، فغياب دولة فلسطينية غير من وظيفة (المجتمع المدني) الفلسطيني وجعلها تصب في اتجاه إبراز الهوية الوطنية الفلسطينية والحفاظ عليها وإعادة تأسيس الدولة، فالمجتمع المدني في هذه الحالة هو

المؤسس للدولة وللسلطة السياسية وليس العكس وبالتالي يستحق تسمية المجتمع المدني/السياسي، وليس المجتمع المدني المفارق للسياسي (الزبيدي، 2003).

وأما فيما يخص التعريفات الاخرى للمجتمع المدني من وجهات نظر مختلفة فهي كما يلي:

- من وجهة نظر زياد ابو عمر: المجتمع المدني الفلسطيني يتشكل من الاحزاب السياسية والجمعيات المهنية والمنظمات التطوعية والمنظمات الارثية وهو بذلك يلامس الدور المزدوج للاحزاب السياسية التي تصارعت مع المجتمع المدني خلال الاحتلال بسبب كونها جزءا من م.ت.ف أي جزءا من التشكيل شبه الدولاني الذي يتناقض و يتصارع مع المجتمع المدني.و تكاملت معه بعد أسلو بوجودها في المعارضة خارج السلطة.
- وحسب جورج جقمان: تكمن خصوصية المجتمع المدني الفلسطيني كما يرها جقمان في طبيعة تطور المجتمع الفلسطيني تحت الاحتلال حيث حدث هذا التطور في غياب الدولة.
- ويرى مصطفى البرغوثي: أن المنظمات غير الحكومية تمثل جوهر المجتمع المدني الفلسطيني وهو يتفق مع أبو عمرو في أن تأيد هذه المنظمات لقيم ومبادىء المجتمع المدني ليس أمر تلقائيا أو مضونا بالضرورة بل يتوقف ذلك على مدى التزامها بالقيم والممارسة الديمقرطية على مستوى بنائها الداخلي أو على مستوى برامجها و أهدافها.
- ويرى عزمي بشارة: في نقده لمقولة المجتمع المدني، حيث ينفي امكانية استعمالها كأداة تحليلية في سياق التحول الديمقراطي في فلسطين و تستند في ذلك إلى ثلاث نقاط أساسية.

  - اولا: قيام المجتمع المدني في فضاء الاقصاء المتبادل مع الدولة و هو ما يمثل جوهر الفرق بين المجتمع الطبيعي و بين المجتمع المدني.
  - ثانيا: الارتباط بين تشكيل الامة و تشكيل المجتمع المدني الذي يعني انتماء قائما على المواطنة وليس على العقيدة أو القرابة أو الدم و غيره.
  - ثالثا: اعتبار أن المعركة من أجل الديمقراطية هي معركة سياسية أي معركة على السلطة أساسا.

ويعتقد بشارة أن استخدام مقولة المجتمع المدني في الحالة الفلسطينية يزداد تعقيداو يعود ذلك لاسباب عديدة منها ظهور جهازبيروقراطي سلطوي بعد أوسلو في ظل غياب الدولة ذات السيادة الامر الذي يعني المقابلة بين المجتمع و الدولة الذي ينشأفي سياقها المجتمع المدني و تشويه الانتماء القائم على أساس المواطنه و هي موضوعة المجتمع المدني الأساسية (المالكي، مجدي 1999).

3.2.2. بداية ظهور المنظمات الاهلية:

ان المنظمات الاهليةالفلسطينية قامت وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث بأدوار متباينه ومختلفه وانسجمت هذه الأدوار مع الظروف والاوضاع السياسيه والاقتصاديه والاجتماعيه التي مر بها المجتمع الفلسطيني و كان هذا ابتداءً بفترة السيطره العثمانيه ومرورا بالاستعمار البريطاني والصهيوني والتواجد الاردني والمصري وبعد ذلك الاحتلال الاسرائيلي لباقي ارض فلسطين الضفه الغربيه وقطاع غزه عام 1967. ولقد دشن قيام السلطه الوطنيه الفلسطينيه عام 1994 على الارض الفلسطينيه مرحله جديده مما ادى ذلك إلى بلوره مضامين ومفاهيم وأدوار جديده للعمل الاهلي الفلسطيني (بيسان، 2002).

4.2.2. مراحل تطوير وظهور المنظمات الأهلية في فلسطين:

هناك عدة مراحل لتطوير وظهور المنظمات الأهلية في فلسطين، تكمن فيما يلي:

- المرحله الاولى: كانت هذه المرحله منذ بدايات القرن العشرين واستمرت هذه المرحله إلى حزيران عام 1967. وعاصرت في تلك الفتره الحكم العثماني لفلسطين والانتداب البريطاني للبلاد والعصابات الاسرائيليه والاحتلال الاسرائيلي عام1948 وكما عاشت الحكم الاردني والمصري للضفه الغربيه وقطاع غزه وكان يتسم نشاط المنظمات الأهلية في تلك الفتره بالطابع الخيري والاغاثي (بيسان، 2002).
- المرحله الثانيه: هذه المرحله امتدت منذ العام 1967 وحتى العام 1994 وهذه المرحله كانت مميزه للمنظمات الأهلية من خلال تعدد أدوارها وتنوع انشطتها حيث كانت المنظمات في هذه المرحله تقوم بسد الفجوات الخدميه التي تعمد الاحتلال اهمالها وتميزت ايضا بدورها السياسي الذي ركز على المحافظه على الهويه الفلسطينيه وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني على مقاومة الاحتلال (بيسان، 2002). علماً بان مرحله الثمانينات مرحله 1982 خروج م.ت.ف من لبنان واثره على العمل الأهلي الفلسطيني، ان خروج منظمة التحرير الفلسطينيه من لبنان ادى إلى ان الفصائل الفلسطينيه اصبحت تريد ان تسيطر على الوضع في الضفة الغربية وقطاع غزة وكان ذلك من خلال المنظمات الأهلية التي استطاعت الفصائل الفلسطينيه من خلالها من ممارسة العمل السياسي من جهة ومن تقديم خدمات تنمويه لجمهور الشعب الفلسطيني من جهة اخرى. (عبد الهادي، 1997). ومن ثم جاء ذلك المفهوم تشكيل اللجان الشعبية الزراعية والصحية والنسوية والنقابة والتي اعتبرت

انذاك ذراعا سياسيا للفصائل الفلسطينيه وقامت هذه المؤسسات بتقديم بديلا تنمويا مختلفا عن المؤسسات التي كانت مسانده في تلك الفتره. حيث اكدت هذه المؤسسات الجديده في تلك الفترة على الجانب التنموي اكثر منه على الجانب الاغاثي. ان هذه المرحله شهدت تطورا وتحولا نوعيا في اداء المنظمات الأهلية خاصه بعد اندلاع انتفاضة عام 1987 وانبثقت خلال تلك الفتره المنظمات الأهلية الفلسطينيه قدرتها على دعم حركة النضال بعدة اشكال اذ ساعدت هذه المنظمات من تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومه ودعمت قدرته على المحافظه على اقتصاده وحمايته من الانهيار. هذا كله كان جنبا الى جنب مع الاستمراريه والبقاء على تقديم الخدمات في قطاعات مختلفه من اهمها الصحه والتعليم والزراعه. (عبد الهادي، 1997). ويعتبر عزمي بشارة مرحلة الثمانينات مرحلة احتراف العمل الحزبي ومن ثم احتراف العمل النظمي الاهلي حيث اصبح الاشخاص الذين خرجوا من العمل الحزبي نتيجة جفاف التمويل العربي لهم يتوجهوا إلى العمل في المنظمات الاهلية للحصول على التمويل الاجنبي الذي كان موجه في تلك الفترة إلى المنظمات الاهلية (بشارة، 1996).

- المرحله الثالثة: ان هذه المرحلة بدأت منذ توقيع اتفاقية "أوسلو" و تأسيس الساطه الوطنيه الفلسطينيه وفي هذه المرحله اصبحت الساطه الوطنيه الفلسطينيه هي الجهة المسؤلة عن تقديم الخدمات للفلسطينين واصبحت الساطه الفلسطينيه تتحمل جزءا مهما من المسؤلية في مجالات التنميه والسياسة والتحرير والقت هذه العلاقه بظلالها على العلاقه فيما بين الساطه الوطنيه الجديدة والمنظمات الاهلية فهذة العملية سعت إلى نقل المجتمع الفلسطيني من مرحلة الثورة والنضال إلى مرحلة المراهنة على الحلول السلمية وبالتالي إنهاء الثورة وحالة الحرب مع الكيان الصهيوني، مع ما يترتب على ذلك من تغير في وظيفة المنظمات الاهلية والسياسية التي ظهرت في مرحلة الثورة، ونقل مركز قوة حركية المجتمع الفلسطيني من خارج فلسطين إلى داخلها. إلا أن أهم تحول يخص موضوع بحثنا هو بداية ظهور التمايز ما بين مجتمع مدني ومجتمع سياسي، ذلك أن الساطة الوطنية الفلسطينية التي تدير مناطق الحكم الذاتي أصبحت بمثابة (الساطة السياسية) أو مشروع دولة، وبالتالي لها حساباتها وسياساتها وارتباطاتها الناتجة عن مسلسل التسوية، وهي سياسة وارتباطات لا تتفق بالضرورة مع موقف كل الشعب الفلسطيني ومؤسساته المدنية والسياسية (عبد الهادي، 1997).

5.2.2. نقاط القوة والضعف للمنظمات الأهلية الفلسطينية:

هناك العديد من نقاط القوة والضعف للمنظمات الأهلية الفلسطينية ومن هذه النقاط ما يلي:

- نقاط القوة: تتمثل فيما يلي:

  - ان المنظمات الأهلية الفلسطينية اثبتت خلال الفترة الماضية من الزمن انخراطها الفعلي في النضال الوطني الفلسطيني بشكل عام وفعاليات ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص. وقد اكتسبت المنظات الأهلية تقدير واحترام الجمهور المحلي وهذا الامر عزز من كفاءة وفاعلية عمل المنظمات الأهلية ومكنها من تطوير دورها على صعيد التنمية الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.
  - ان عملية الاستجابة المرنة من قبل المنظمات الأهلية لاحتياجات المجتمع المدني وقدرة هذة المنظمات على تطوير ادائهاوبرامجها وقدرتها، قد عزز ايضا من ثقة المجتمع المحلي بها واكسبها قدرة فائقة على التأقلم السريع مع التغيرات الحالية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فقدرة هذة المنظمات ومرونتها، اعتبر مصدراً هاماً لقوتها وقيمة اضافية للعمل التنموي والمجتمعي.
  - لقد حافظت المنظمات الأهلية على برامجها وانشطتها خلال الانتفاضة وهنالك بعض من هذه المنظمات استمرت في تنفيذ برامجها العادية، وفي نفس الوقت، تمتعت بالقدرة والمرونة الكافية لاضافة محاور برامجية جديدة.
  - عدم لعب المنظمات الأهلية في العديد من الاحيان أدوارا سياسية ادى ذلك ال تطوير وتعزيز العلاقة مع الاحزاب السياسية.
  - اهتمت المنظمات الأهلية ايضا بعملية اصلاح السلطة الفلسطينية، وبلورت برامج مبتكرة لمتابعة عمل الاصلاح، وشكلت لهذا الغرض هيئات واطر تنظيمية ملائمة.

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

  - ان عملية الربط بين الاحتياجات والاولويات والقدرة على الاستجابة لهذة الاحتياجات تاثر بشكل كبير لعدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الاطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية. (عبد الهادي، 2004)

- ضعف التنسيق المأسس والمنظم بين الاطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق ما بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.
- ضعف قدرة امكانيات المنظمات الأهلية على التأثير بالسياسات العامة للسلطة الفلسطينية ووزاراتها المختلفة، وقد اقتصرت عملية التنظيم على مجموعة متفرقة من الاجتماعات، لم تسفر عن خطة واضحة من شأنها تقوية وتمكين المجتمع الفلسطيني.
- ان تأثير المنظمات الأهلية على الجهات المانحة ليس بالتأثير الفعال بالقدر الكافي الذي يمكن هذة المنظمات من ان تضغط على الجهات المانحة لكي تحصل على الدعم الذي تحتاج الية هذة المنظمات وفقا الاحتياجتها هي وليس وفق للاجندة الجهات المانحة.
- اهمال المنظمات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي وتركيزها اكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الاسرائيلي (عبد الهادي، 2004).

6.2.2. معاير تصنيف المنظمات الأهلية:

هنالك عدة معاير لتصنيف المنظمات الأهلية ومن هذة المعاير:

- نشاط المنظمة: وتشمل هذه الانظمه المنظمات ذات الطابع الخيري والإغاثي، وهي الأقدم في فلسطين، وتتمثل في الجمعيات الخيرية وجمعيات الرعاية الاجتماعية. ويقع في التصنيف المنظمات ذات الأنشطة الهادفة، كمنظمات التأهيل والتدريب والرعاية الصحية والزراعية، أو ما يعرف بالمنظمات التنموية، وكذلك المنظمات البحثية والتعليمية والمنظمات التعبوية والدفاعية (كالأحزاب والنقابات والاتحادات الشعبية، ومنظمات حقوق الإنسان الديمقراطية). ويفيد هذا التصنيف في المقارنات الزمنية مع بلدان أخرى كما يقدم مؤشرا عن حاله الديمقراطية في البلد وحيوية المجتمع المدني.
- علاقة المنظمه مع الجمهور: ويحدد هذا المعيار درجه مشاركه الجمهور في صياغة أهداف، وخطط المنظمة وتنفيذها، ويرتبط به ويشير إلى حجم عضويه المنظمة المشاركة التطوعية.وتتباين منظمات المجتمع الفلسطيني بشكل واسع وفق هذا المعيار فهناك المنظمات الجماهيريه كالأحزاب السياسية والنقابات والاتحادات الشعبية والمهنية التي تسعى إلى إشراك أوسع قطاع من الجمهور الذي تتوجه اليه، ومن هنا يمكن اعتبارها منظمات ذات عضويه (عزام، 2001)
- منفتحة. وتسعى هذه في العادة إلى إحداث تغير في أوضاع جمهورها أو في المجتمع ككل. وهنالك المنظمات الدفاعية ومجموعات بطبيعتها ليست منظمات قاعدية أو "جذوريه "

وهنالك المنظمات الدفاعية ومجوعات الضغط التي تعنى بحقوق ومصالح الجمهور، أو فئات معينه منه وتسعى إلى تنظيم الجمهور. وهنالك المنظمات أو المؤسسات التي تقدم خدمات أو معونات لجمهور معين تتولى هي تحديده وهذه الفئة من المنظمات الخيريه لا تستهدف تغيير واقع جمهورها الاقتصادي والاجتماعي بنيويا أو تنظيميه للدفاع عن مصالحه، بل يتركز دورها في مجال الاغاثه والتخفيف من حده الفقر. وهنالك منظمات تنموية تسعى إلى تمكين جمهورها عبر عدد من البرامج كالتأهيل والتدريب وتوفير فرص العليم وتقديم القروض الميسرة الشروط (مشاريع صغيره) ولهذا المعيار أهميه من حيث انه يشير الي مدى ما يتوفر في المجتمع المدني من وسائط لتنظيم المواطنين لتحقيق أهداف مختلفة والدفاع عن مصالحهم أو عن مبادئ وأهداف وتطلعات تعكس التكوين الاجتماعي والطبقي والاثني والثقافي والفكري للمجتمع فكلما تعددت وتنوعت المنظمات المدنيه زادت حيوية المجتمع المدني.

- الديمقراطية الداخلية: ويقتصر هذا المعيار على درجة مشاركه الأعضاء في صناعة القرار، والانتخابات الدورية، كما يقتصر على درجة الشفافية وطبيعة المساءلة والرقابة الداخلية التي تخضع الأطر القيادية للمنظمة المدنية.وتنعكس طبيعة العلاقات الداخلية في المنظمة أو المؤسسة المدنية على طبيعة علاقتها مع جمهورها.
- مصادر تمويل المنظمة: ويصنف هذا المعيار مؤسسات المجتمع المدني وفق مصادر تمويلها، منطلقا من درجة اعتمادها على مصادر تمويل ذاتية، أو حكومية وطنية، أو عربية أجنبية،(حكومية وغير حكومية) أو دولية (منظمات أمم متحدة) ولهذا المعيار أهميه خاصة كونه يؤثر على قدرة منظمات المجتمع المدني على ادامه نفسها والتخطيط والتجديد، بناء على احتياجات ومتطلبات التنميه المجتمعية ومدى تأثيرها بأولويات الجهات المموله وفلسفتها، وقدرتها بالتالي على المشاركة الفعالة في عمليات الغير الاجتماعي. (عزام، 2001).
- العلاقة مع السلطة المركزية (الدولة): تتباين المنظمات المدنيه في درجه الاستقلال الذي تتمتع به في العلاقه مع السلطة المركزية، منا تتباين في امكانية التكامل والتنسيق في نشاط كل منهما وكما تتباين أو تتناقض من حيث الأهداف والبرامج والاولويات والرؤى.
- معايير أخرى: مثل فتره التاسيس والمجال الجغرافي الذي يغطيه نشاط المنظمة (محلي جهوي وطني) وعما اذا كان للمنظمه فروع وعما اذا كان عضو في اتحاد أو رابطة محلية أو إقليمية أو دولية (عزام، 2001).

7.2.2. علاقة المنظمات الاهلية فيما بينها:

هنالك اشكال متعددة لاشكال العلاقة فيما بين المنظمات الأهلية نفسها وتتحكم طبيعة هذه العلاقة من خلال انشطة هذه المنظمات ومدى هذه العلاقات بين هذه الؤسسات يمتد من التشاور كادنى حالات العلاقة فيما بينها إلى علاقات مؤسساتية من خلال الشبكات والاتحادات ومن هذه العلاقات:

- التشبيك: هو عبارة عن وجود علاقة مؤسسية تتسم، بالديمومة وبرزت في هذا المجال انماط مختلفة ومتعددة من التشبيك بين المنظمات الاهلية فيما بينها. وبعض هذه العلاقات كان قائما في فترة الاحتلال وبعضها الاخر تأسس عشية قيام السلطه الفلسطينية، ويكون التشبيك على شكل مجالس قطاعية واتحادات.
- التعاون: ان عمل المؤسسات الميداني اظهر تنوعا كبيرا في انشطة المنظمات المشتركة واوجه هذا النشاط تكمن في تنفيذ برامج مشتركة ويغلب على عملية التعاون الطابع القطاعي احيانا الجغرافي وعمليه التعاون تاتي تبعا لظروف مختلفة علماً بأن هنالك شكلين رئيسين للتعاون هما:

  - o علاقة تعاون متكافئة بين الاطراف المشاركة وتكون هذه العلاقة عندما تكون المنظمات التي تقوم بالنشاط متكافئة أو قريبة من وضع التكافىء.
  - o تاخذ علاقة التعاون سمة الابوية: وتكون هذه العلاقة عندما تكون المنظمات المتعاونة منظمة كبيرة أو اخرى متوسطة أو صغيرة. (ماس، 2001)

- التنسيق: علاقة التعاون لكن غير المؤسسية وغير المنتظمة وهناك بين المنظمات غير الحكومية علاقات تنسيق وتكون في الاغلب استجابات انيه لحدث أو موقف معين وتأخذ هذه العلاقة في الاغلب شكل محاولة الوصول إلى موقف مشترك تجاه موضوع معين.
- التشاور: اي التشاور أو التعاون في ازمات متباعدة ويعتبر من ادنى العلاقات التي تربط المنظمات فيما بينها و يحتمل اشكالا مختلفة من العمل المشترك مثل اصدار البيانات المشتركة والقيام بندوات وورشات عمل مشتركة وغيرها وهذا النمط من العلاقة قد يكون موجودا ومتوافرا لدى معظم المنظمات غير الحكومية.

من خلال تقييم اشكال العلاقة بين المنظمات الأهلية، تعتبر اجمالا العلاقة فيما بين المنظمات علاقة تعاني من ضعف التفاعل والتنسيق المستمر الفعال المتسم بالاستمرارية ويتركيز ضعف العلاقة فيما

بينها على مستويات التخطيط المشترك.وتبادل الخبراء والخبرات، اي ان المنظمات الأهلية تتسم بشكل عام بضعف التنسيق فيما بينها على كافة اشكال التنسيق. ويبرز ذلك في امرين هما التخطيط المشترك ويكون ذلك التخطيط المشترك وتبادل الخبرات وعلية فان هذة المنظمات بضعف التنسيق الحاصل فيما بينها تعمل على هدر جزء من الموارد التي كان من الممكن استغلالها بشكل افضل (ماس، 2001).

8.2.2. علاقة المنظمات الاهلية بالجمهور:

تنبع أهمية علاقة المنظمات الاهلية مع جمهورها من كونها قائمة على دعم الجماهير لها وقدرتها على بناء قاعدتها الجماهيرية وتختلف الفئات التي تتوجه اليها المنظمات الاهلية باختلاف انشطتها ورؤيتها فبعض هذه المنظمات الفقيرة والبعض الاخر نحو الفئات ذات الاحتياجات الخاصة وبعض التوجيهات الاخرى للمؤسسات (عزام،2001).

9.2.2. علاقة المنظمات الاهلية بالساطه الفلسطينيه:

ان علاقة المنظمات الاهلية بالساطه الفلسطينيه هي علاقة متعددة ومتنوعة وهنالك انماط عديدة ممكن ان تقيمها المنظمات مع الساطه الفلسطينيه وهذا يكون انطلاقا من تعدد وظائف المنظمات غير الحكومية وتعدد انواعها والرؤية والفلسفة التي تعمل بها هذه المنظمات.

علماً بان استقلالية عمل المؤسسات لا تعني عدم التنسيق مع الساطه الوطنيه الفلسطينيه بل تقوم على أساس من الاحترام المتبادل وان تقوم هذه المؤسسات بالوظائف والانشطة التي كانت تقوم بها قبل مجيء الساطه لكن يتطلب ذلك التنسيق والتشاور والتشابك ولكن هذا التنسيق لا يعني باي شكل من الاشكال ان تقوم السلطة بالتدخل في شؤون هذه المنظمات من النواحي الادارية والمراجع وانشطة هذه المنظمات.

وهذه الاسس التي يجب ان تكون قائمة بين المنظمات والسلطة يجب ان تكون مستندة على اليات المشاركة أو التشارك وكما اشرنا فطبيعة العلاقة يحكمها طبيعة الدراسة والنشاط والرؤية لهذه المؤسسة فهنالك علاقات قائمة على الرقابة واخرى على التمويل واخرى تكافلية (عزام، 2001).

10.2.2. الظروف والبيئة التي تعمل بها المنظمات الاهلية:

ان المنظمات الأهلية الفلسطينيه تعمل في بيئه تختلف عن العديد من المنظمات الأهلية العاملة في العديد من البلدان الاخرى فهي تعمل في اطار بيئة عامه تشكل حالة انتقالية بين مجتمع يعيش دولة ذات سيادة وحكم محدود الصلاحيات على الارض الفلسطينيه"الضفة الغربية و قطاع غزة"

- البيئة الدستورية والقانونية، حيث يعتبر قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية الفلسطيني حجر أساس وارضية ملائمة لبناء علاقة على اسس وعلاقة منتظمة وواضحة وبين المنظمات الاهلية وبين هذه المنظمات والسلطه الوطنيه الفلسطينيه لكن يعتبر هذا القانون غير كاف بدون توفير الحد الادنى من البيئة العامة الملائمة التي تحد من امكانيات التنفيذ المزاجي للقانون وهذا الامر يدفع المنظمات الاهلية للبحث الدائم عن سند لها في ظل غياب جهاز قضائي مستقل يمكن الاحتكام اليه.
- البيئة السياسية، ان البيئة السياسية التي تعمل بها المنظمات الاهلية هي بيئة سياسية غير واضحة وغير محددة المعالم فعلى المستوى الداخلي تعمل المؤسسات الاهلية في بيئة سياسية في حالة انتقالية بين الاحتلال والاستقلال، وفي ظل تعددية هشة ولكن هذه المؤسسات استمرت في عملها ومقاومتها للاحتلال لكنها وضعت في اشكالية مع السلطه الوطنيه الفلسطينيه على عيد اوجة العمل المشترك فتصديها للاحتلال الاسرائيلي من جانب ومراقب السلطة.
- البيئة الاقتصادية والاجتماعية، ان البيئة الاقتصادية التي عملت بها المنظمات الأهلية تتسم بأنها بيئة تتداخل فيها القيم والبنى الاجتماعية التقليدية والحديثة وتشير المؤشرات إلى استمرار تردي الوضع الاقتصادي الفلسطيني، ومن هنا يلاحظ أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات (ماس، 2001)
- في ظل ظروف اقتصادية صعبة اي ان هذة المنظمات تعمل في ظل ظرق اقتصادية صعبة وذلك واضح من خلال تردي الاوضاع الاقتصادية في الاراضي الفلسيطينية يوم بعد يوم (ماس، 2001).

11.2.2. اسباب الازدياد في عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية:

لقد لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية دورا هاما في الحياة الفلسطينية على مدار تاريخها وقد شهد العالم في العقود الاخيرة زيادة هامة في عدد الهيئات الأهلية، ليس مصادفة ان انتشارها اكتسب بعدا لا سابق له، ويمكن ان نعزو ذلك إلى عدة اسباب:

- توسع التعليم الذي ادى إلى زيادة المشاركة في صنع القرار على المستوين المحلي والوطني.
- اتاحت ثورة الاتصالات والمعلومات دخولا غير محدود للمعرفة والمعلومات المتاحة.
- ازدياد احباط المواطنين من قبل العالم، وبضمنها اوروبا، أما بسبب عدم كفاءة هذه التنظيمات أو بسبب كراهية اطراف اخرى للتوافق مع احتياجات تطور الشعوب.
- الانظمة الديمقراطية التقليدية غير فعالة في تمثيل المصالح الاجتماعية والاقتصادية للشعوب، ومع ان نظام الاغلبية الديمقراطية الغربي السائد يضمن سيطرة رأي الاغلبية الا انه لا يوفر للمجموعات ادوات كافية للتأثير على السياسات الاجتماعية أو الوضع السياسي العام.
- السبب الخامس وراء التوسع الهائل في حجم المنظمات الأهلية قد يعزى إلى الحاجة المتزايدة لتهميش الجماعات الفقيرة في المجتمع، وفي مقدمة هؤلاء الفقراء والنساء والاطفال وذوي الاحتياجات الخاصة، فهذه القطاعات بحاجة إلى جماعات استشارية تمثل مصالحهم، وفي هذه الحالة، كان بروزالمنظمات الأهلية احيانا كرد على حقيقة ان الديمقراطية الاجتماعية متخلفة وراء الديمقراطية السياسية (البرغوثي، 2000).

12.2.2. إيرادات المنظمات الأهلية:

يشكل الوضع المالي للمنظمات الاهلية مؤشرا جديا على استدامتها وإمكانياتها وقدراتها في تنفيذ جملة الرؤى والأهداف التي تشكلت من أجل تحقيقها. كما وتشير المعلومات إلى أن مصادر التمويل المنظمات الاهلية هي على الشكل التالي:

التمويل الخارجي وبلغت نسبته 46.8 من إجمالي إيرادات المنظمات الاهلية الفلسطينية العام 2001، والتمويل الذاتي الذي بلغت نسبته 28.8%، والتمويل المحلي الذي بلغت نسبته

10.8%،تمويل من داخل الخط الاخضر1.4%،تمويل من فلسطينين مغتربين5.5 %،غير ذلك1.8%.

إن التغيرات الدولية هي التي تفسر وتبرر سبب ارتفاع نسبة زيادة التمويل الخارجي وما لهذا الدعم من طابع سياسي وارتباطه بالعملية السلمية. وارتفاع التمويل الذاتي هو جراء بيع بعض هذه المنظمات خدمتها للجمهور المستفيد من ما حقق لها دخل إضافي.

أما ارتفاع حجم التمويل المحلي فهو مرتبط، أيضا، بمنظمات تقدم خدمات مباشرة للجمهور، ما يشير إلى مدى تعبير المجتمع المحلي عن أهمية هذه المنظمات. وتقدم نسبة عالية منه على شكل زكاة من قبل أفراد في المجتمع للجان الزكاة العاملة في منطقتهم. ويقدم التمويل المحلي في كثيرمن الأحيان على شكل مساعدات عينية للمنظمات التي تقوم على خدمة فئات معينة من المجتمع كالمسنين والمعاقين وبيوت الأيتام، وتنتشر هذه الظاهرة بشكل واسع في منطقة شمال الضفة الغربية. كما أنه يرتبط بمساهمة المجتمع المحلي في بناء مقدرات المنظمات الاهلية، حيث أن الأندية الشبابية والرياضية والجمعيات الخيرية، وخاصة القائمة في التجمعات الريفية، تعتمد على تمويل أفراد المجتمع المحلي المقيمة فيه في بناء مقرات لها، حيث يمكننا أن نعتبر زيادة والدرجة التي تعتمد بها المنظمات الأهلية الفاعلة في الضفة الغربية وقطاع غزة على مصادر التمويل الخارجي يؤشر على هشاشة إمكانياتها وقدراتها، حيث أنه في حالة تراجع التمويل الخارجي ستواجه أزمات مالية تهدد مستقبلها وقدراتها على الاستمرارية (ماس، 2001).

13.2.2. المنظمات الاهلية والتمايز عن الدولة والسوق:

لعل أبرز ما يميز المنظمات الاهلية عن الدولة والسوق يكمن في طبيعة العلاقة التي تقيمها مع جمهورها. وهي علاقة تفترض امتلاك هذه المنظمات ليس مجرد درجة عالية من الاستقلالية في إدارة شؤونها وفي صياغة خططها ونشاطاتها بل تتمايز في شكل ومضمون العلاقة التي تقيمها مع جمهورها.وهي تمثل علاقة شراكة ومن موقع تمثيل المصالح،ومن الواضح أن قدرة المنظمات الاهلية على التواصل والتجدد مرتبطة، من بين عوامل أخرى، بقدرتها على تلبية حاجات وتطلعات اجتماعية وبقدرتها على تمثيل مصالح فئات اجتماعية ودورها التعبوي والتنظيمي.كما تتصل بقدرتها على حشد الموارد الضرورية لمواصلة وتوسيع نشاطها .اذا يمكننا القول أن المنظمات الاهلية تستمد مبرر وجودها وشرعيتها، بالأساس،من علاقتها الخاصة بجمهورها وعلاقته بها من هنا يمكن القول أن ما يميز، وإن بشكل عام جدا، المنظمات الاهلية، بتنوعها الشديد، عن مؤسسات الدولة (التنفيذية

والتشريعية والقضائية) يتمحور حول طبيعة نشاطها، وما يفرزه من أنماط تنظيمية متنوعة، ويمكن النظر إلى منظمات المجتمع المدني من منظور وظائفي. أي من حيث ما قد توفره من حماية إزاء تعسف أو تجاوزات السلطة المركزية، وكذلك إزاء ما تفرزه آليات السوق الرأسمالي من استثناء ولامساواة وتهميش (هلال، 2004).

14.2.2 لجان الاغاثة الزراعية كمنظمة اهلية تقوم بدعم المؤسسات الصغيرة :

لجان الاغاثة الزراعية: هي عبارة عن اطار طوعي تشكل في مرحلة الثمانينات وهي عبارة عن مرحلة اشتهرت بانشاء المؤسسات الطوعية وكان الهدف من تأسيس هذة التجمع هو الاستفادة قدرالامكان من الجهود والطاقات والمعرفة الموجودة لدى العديد من المتطوعين في مختلف التخصصات ذات العلاقة.

بداية عمل هذة المؤسسة اقتصر على تقديم بعض المهندسين مشورات في مجال الارشاد الزراعي للمزارعين والمساعدة في اعداد البيانات والتقارير اللازمة لاثبات ملكية اراضيهم امام الجانب الاسرائيلي, وكان المتطوعين يرفضون فكرة الحصول على اي تمويل خارجي واستمر عملهم على هذا النحو لمدة اربع سنوات, وكانت اول مساعدة قبل بها هذا التنظيم في اواخر عام 1986 من مؤسسة فلسطينية وهي مؤسس التعاون وكان ذلك من اجل تغطية بعض مصاريف مشاريع قائمة ولتمويل مشاريع جديدة ، وكان لذلك الاثر في عمل اول موازنة لمؤسسة الاغاثة الزراعيةعام 1987.

بعد هذة المرحلة الجديدة اصبح هنالك نقلة نوعية في طريقة عمل الاغاثة الزراعية، ففي العام 1987 اصبح يتجة عملها للعمل مع اللجان الشعبية بشكل مباشروكان لها الدور في تقديم العديد من الخدمات وغرز بعض المفاهيم الجديدة فالاقتصاد البيتي والاكتفاء الذاتي ، ونتيجة لهذا العمل الرائع والمتيز بدورة على مر السنين اصبحت تلاقي استحسان الجماهير مما ادى الى اتساع نطاق عملها مما ادى الى نجاحها واصبحت من كبرى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية التي تعنى بالتنمية الريفية .

وبعد مرور فترة زمنية على عمل الاغاثة الزراعية في الاراضي الفلسطينية والنجاح الذي حققتة نتيجة لطريقة عملها المبنية على المصلحة الوطنية اصبحت الاغاثة الزراعية من اكبر المؤسسات الفلسطينية الرائدة في العمل التنموي الذي يعنى بشؤون المزارعين وحل مشاكلهم فعززت من

مفهوم العمل التطوعي واهمتية ،وتكشيل فرق عمل واللامركزية في اتخاذ القرار والتفويض، فكل هذا ادى الى نجاحها في العمل والى زيادة الثقة في التعامل مع هذة المؤسسة الوطينة الناجحة.

وتكمن علاقة الاغاثة الزراعية بالمؤسسات الصغيرة ودورها في تعزيز قدراتها التنظيمة ، تكمن من خلال الاولويات التي تعكس رسالة الاغاثة الزراعية.

والعينة هنا في هذة الدراسة هي جميعات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية، فهي تدعم المؤسسات وتسعى لتحقيق رسالتها من خلال:تحقيق الامن الغذائي على المدى الطويل من خلال اقامة المشاريع المشتركة وتحسين اليات العمل الزارعي المتبعة وأ قامة الوحدات الطوعية المشتركة كما هو حاصل في تلك الجمعيات وما له من نتائج اجابية في تحسين الدخل وتحسين فرص العمل البناء المؤسساتي وتشجيع التطوع.

وهنا يمكن دورها في تعزيز انشاء مؤسسات لعدم هدر الموارد سواء الوقت او المال او المعرفة فانشاء الجمعيات بالشكل القائم علية حاليا ادى الى عدم هدر الموارد وتعزيز القدرات من ادارة الوقت والمال وتسويق اي منتوج، بما انة اصبحت الجهود تدار بشكل جماعي من خلال مؤسسة تضم الجميع.

وأما فيما يخص التدريب وتطوير الابحاث: وقدمت االاغاثة الى القائمين على هذة التجمعات التدريب من حين الى اخر وتسعى لتوفير اكبر كم من البيانات لهم وتدريبهم على كيفية الاستافدة من هذة البيانات.

من خلال توضيح التعرض لمفهوم المجتمع المدني والبعد التاريخي الذي نشأ منه هذا المفهوم منذ الفلاسفة اليونانين إلى يومنا هذا، وتوضيح بعض اراء المفكرين حول هذا الموضوع والتعرض للمجتمع المدني الفلسطيني ومنظمات المجتمع المدني الفلسطيني وتوضيح مفهومها وادورها و طرق عملها، ستتطرق الدراسة الان إلى القسم الاخر الا وهو المؤسسسات الصغيرة.

من خلال توضيح التعرض لمفهوم المجتمع المدني والبعد التاريخي الذي نشأ منه هذا المفهوم منذ الفلاسفة اليونانين إلى يومنا هذا، وتوضيح بعض اراء المفكرين حول هذا الموضوع والتعرض للمجتمع المدني الفلسطيني ومنظمات المجتمع المدني الفلسطيني وتوضيح مفهومها وادورها و طرق عملها، ستتطرق الدراسة الان إلى القسم الاخر الا وهو المؤسسسات الصغيرة.

15.2.2. تعريف المؤسسات الصغيرة:

المؤسسات الصغيرةتعتمد بصفة أساسية على استقلالية الإدارة ومحدودية عدد العاملين بها فضلاً عن محدودية رأس المال واعتمادها على التقنية المبسطة والتنظيم المحدود وتعتمد تلك المنشآت على المبادرات الشخصية وآلية السوق والموارد المحلية لتوفير متطلبات المجتمع المحلي من سلع وخدمات لا يوجد تعريف موحد ومحدد للمؤسسات الصغيرة ويختلف هذا المفهوم من دولة إلى اخرى ومن قطاع إلى قطاع اخر داخل الدولة نفسها. فقد أشارت احدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (55) تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في (75) دولة. وتعرف للمؤسسات الصغيرة من خلال عدة معاير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أوخليط من المعيارين معاً، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أومعايير أخرى.

ان البنك الدولي يعرف المؤسسات الصغيرة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً، وتعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملاً. وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، ايطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل، في السويد، في كندا واستراليا حتى 99 عاملاً، في حين أنها في الدنمارك هي المنشات التي توظف لغاية 50 عاملاً.وهنالك دول اخرى تستخدم رأس المال لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(المحروق،المقابلة 2006).

واما بالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة استنادا للمعايير الكمية فتكمن فيما يلي:

- التعريف بالاستناد إلى معايير كمية: يمكن تمييز المؤسسات الصغيرةمن خلال قيمة الموجودات الثابتة وعدد العاملين مثل حجم المبيعات، وعدد العاملين، ورأس المال المستثمر. في البلدان النامية، المعيار الأساسي هو عدد العاملين بالمنشأة، فإذا أردنا أن نأخذ عدد العاملين كمعيار، فإن المشاريع الصغيرة في الدول المتقدمة صناعياً هو ما يضم 500 عامل أو أكثر أما في البلدان النامية، فهو ما يضم 20-100 عامل أو أقل. (بيسان، 1997)
- معايير كمية أكثر تعقيداً: إن من مزايا المؤسسات الصغيرة، علاقتهما بالتنمية الاقتصادية، أي الاستخدام الأمثل لرأس المال القليل أو النادر. فالمؤسسات الصغيرة تمتلك رأس مال قليل مع مدخلات بشرية كبيرة، فلذلك نجد أن لها قدرة كبيرة على زيادة الإنتاج

وزيادة نسب الاستخدام، وفي نفس الوقت هناك فوائد أخرى تجني من تبني استراتيجية المؤسسات الصغيرة تتعلق بتدريب المهنيين والعاملين الجدد، كما أنه يوجد هناك سهولة في نقل الابتكارات والاختراعات بسرعة إلى هذا القطاع والوصول في نفس الوقت إلى السوق.

بناءاً على ما سبق يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة حسب المعايير التالية:

- المبادر التجاري أو عائلته أو شركائه يلعبون دوراً مركزياً في جميع العمليات التجارية والإنتاجية.
- الإنتاج يكون للأسواق المحلية بشكل رئيسي ويلبي متطلبات مختلفة لأفراد والزبائن.
- حجم الموجودات الثابتة، رأس المال المستثمر في حالة تأسيس منشأة جديدة، يجب أن لا يقل عن 50.000 دولاراً ولا يزيد عن 2 مليون دولار.
- عدد العملين إلاّ إذا لم يتم تعريفه بشكل مختلف في كل بلد على حدة، يتراوح ما بين 20-100 عامل.

فمن هنا ومن خلال التعاريف السابقة يتضح مما سبق أنه استثنى المؤسسات الصغيرة جداً والتي توظف 10 عمال فأقل، أو مشاريع الاقتصاد المنزلي.(بيسان، 1997).

16.2.2. مفهوم المؤسسات الصغيرة في فلسطين:

لا يوجد مفهوم فلسطيني وطني لتعريف المؤسسات الصغيرة، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن معظم دول العالم تواجه صعوبة في وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا الامر يجعل من تحديد الحجم بغض النظر عن طبيعة المعيار المستخدم يعتبر مقياسا نسبي يختلف (الصوراني، 2005)، باختلاف الدولة والنشاط الاقتصادي الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات، بهدف توجيه سياسات وبرامج الدول لتنمية المؤسسات الصغيرة.

ان الية التعامل مع المؤسسات الاقتصادية في اراضي السلطة الوطنية الفلسطينية تكون حسب طبيعة النشاط والجهة ذات المسؤولية وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ان الادارة العامة تقوم بالتصنيف حسب طبيع عمل هذة المؤسسات، وتقوم وزارة المالية بالتصنيف حسب الشرائح الضريبية للمكلفين. فبينما تصنف الإدارة العامة للشركات والتراخيص في وزارة الاقتصاد الوطني

المؤسسات حسب طبيعة عملها، وتصنف وزارة المالية المؤسسات حسب الشرائح الضريبية للمكلفين (الصوراني، 2005).

17.2.2. اهم خصائص المؤسسات الصغيرة:

يوجدهنالك العديد من الخصائص للمؤسسات الصغيرة لعل من أهمها ما يلي:

- صغر حجم المؤسسات الصغيرة مقارن بالكبيرة لصغر حجمها.
- المؤسسات الصغيرة لا تحتاج إلى مساحة كبيرة الحجم.
- ان المؤسسات الصغيرة يتمتع بميزة بالجمع بين الأداره والملكيه أفراداً وشركاء.
- استقلال الأداء حيث ان صاحب المشروع عادة ما يكون هو مدير المشروع.
- لاتحتاج المؤسسة الصغيرة إلى تمويل كبير سواء ذاتيا أو من منظمات التمويل في المجتمع
- انخفاض احتياجاته من البنيه الأساسيه.
- قلة عدد العاملين في المؤسسة الصغيرة نسبيا وهم عادة لا يتجاوزن تسعة.
- صغر حجم رأس مال المؤسسة الصغيرة نسبياً.
- ان نشاط المؤسسة ونطاقه الجغرافي محدود نسبياً.
- ان درجه المخاطره في المؤسسة الصغيرة ليست كبيره.
- تعتمد المؤسسة الصغيرة على تكنولوجيا بسيطه نسبياً عند بدايته.
- ان المؤسسة الصغيرة يساعد على خلق التوازن الصناعي بين الحضر والريف.
- قد يفي باحتياجات المشروعات الصناعيه الكبرى من قطع الغيار مما يساعد على توفير العمله الصعبه للمجتمع.
- مساهمه المؤسسات الصغيرة في توفير فرص العمل للشباب وتوظيفهم وبالتالي حل مشكله البطاله.
- مرونة المؤسسات الصغيرةوقدرتها على مواكبة الفرص الاستثمارية.
- تقدم السلع والخدمات التي تتناسب مع متطلبات السوق والمتسهلك المحلي مباشره.
- تسهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعده الانتاج.
- قد تعتمد على على اسواق الائتمان غير الرسميه.
- يؤدي امعانها في التخصص إلى تخفيض تكاليف الانتاج.
- ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدره اصحابها على الابتكارات الذاتيه في مشروعاتها،

- وفي اليابان يعزى 52% من الابتكارات إلى اصحاب هذه المؤسسات(هيكل، 2002).

18.2.2. انواع المؤسسات الصغيرة:

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرةإلىعدة انواع من اهما ما يل:

- مؤسسات انتاجية: وهي نوعان:
  - o المؤسسات التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الانتاجالتي تستخد الموارد المحلية.
  - o المؤسسات التي تنتج سلعا انتاجية لاجزاء تساهم في انتاج سلع اخرى كالصناعات المغذية لانتاج الملابس الجاهزة.

- مؤسسات خدمية: وهي التي تقد خدمات لعملائها مثل خدمة الاستشارات الطبية أو الهندسية أو الادارية... الخ
- مؤسسات تجارية:وهي كل مشروع يقوم بشراء سلعة ثم يقوم باعادة بيعها أو تعبأتها أو تغليفها وبيعها بهدف الحصول على ربح مثل تجارة الجملة والتجزئة.(هيكل، 2003).

19.2.2. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة:

ان من اهم ما تتصف به المؤسسات الصغيرة من أهمية اقتصادية ما يلي:

- المرونة التي تتمتع بها هذة المؤسسات وقدرتها على الاستفادة من المواد الخام المتوافرة ومنتجات الصناعات الاخرى، تساهم في سد بعض من الطلب المحلي واحتياجاتة والحد من الواردات مما يساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات.
- سهولة تاسيس المؤسسات الصغيرة نظرا لضئالة رأس المال المطلوب، ومساهمة هذة المؤسسات في توفير فرص العمل مما يخفف من البطالة.
- المرونة التي تتمتع بها من خلال قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وقدرة هذة المؤسسات على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة، وسهولة التخلص من المواد الملوثة للبيئة. (غرفة تجارة وصناعة البحرين، 2007)

- ان عزوف بعض المنشئات كبيرة الحجم عن انتاج وتقديم بعض الخدمات ساهم في كون المؤسسات الصغيرة سارعت في توفير هذة الخدمات والمنتوجات مما يساهم في تخفيف الواردات وزيادة الصادرات.
- إن سرعة التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية في العديد من الصناعات حيث أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع اصغر حجماً وأقل تكلفة إستثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة. كما تساهم هذه الصناعات في إنشاء صناعات محلية جديدة وتطوير الصناعات القائمة كما تعتبر نواة لإنشاء صناعات أكبر حجماً يمكن ان تساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية وتوفير مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة.
- ان المؤسسات الصغيرة اكثر قدرة على الاستجابة نتيجة إنتشار طريقه الإنتاج على دفعات لمواجهة طلبيات صغيره من سلع أو خدمات معينه، وهذا الامر يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلكين. كما ان صغر حجم هذه المؤسسات يمكنها من الانتشار في مدن صغيرة والمناطق القروية بالنظر لأنها قد لا تحتاج في بعض الأحوال إلى خدمات صناعية متطورة مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي (غرفة تجارة وصناعة البحرين، 2007).

20.2.2. المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن نمو وتطور قطاع المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، وهذه قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أومتعارف عليها تواجه المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة في كافة أنحاء العالم. وتعتبر طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة متداخلة مع بعضها البعض. وبشكل عام يعتبر جزء من هذه المشاكل داخلي وهي المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أوبسبب صاحبها، في حين أنها تعتبر مشاكل خارجية إذا حدثت بفعل وتأثير عوامل خارجية أوالبيئة المحيطة بهذه المنشآت. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بهذا الخصوص، كان بالامكان تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة وبشكل عام في كافة أنحاء العالم: (المحروق والمقابلة، 2006).

- كلفة رأس المال: إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المؤسسات من خلال الطلب من المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه

المنشآت الكبيرة. إضافة إلى ذلك تعتمد المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة على الاقتراض من البنوك مما يؤدي إلى زيادة الكلفة التي تتحملها.

- التضخم: من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وهنا تعترض هذه المؤسسات مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة من المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.
- التمويل: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني) وعليه، تتعرض الى جملة من المخاطر عند تمويل المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة في مختلف مراحل نموها. (التأسيس–الأولية – النموالأولي–النموالفعلي–الاندماج). ونطراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات نظراً لحرصهم على نقود المودعين.
- الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المحروق والمقابلة، 2006).
- الضرائب: يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم. وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المؤسسات الصغيرةوالمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب وهي كذلك مشكلة للضرائب، نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المؤسسات مما يضيق عمل جهاز الضرائب.
- المنافسة: المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.
- ندرة المواد الأولية: من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء إلى الاستيراد وتغيرات أسعار الصرف(المحروق والمقابلة، 2006).

21.2.2. الآثار الإيجابية لتنمية المؤسسات الصغيرة:

ان من الاثار الايجابية لتنمية المؤسسات الصغيرة:

- تحقيق العدالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: تضع الخطط التنموية كافة في مقدمة أهدافها تحقيق التوازن والعدالة في توزيع الدخل وتوفير الخدمات كافة وخلق فرص العمل على مستوى محافظات القطر المختلفة بحيث لا يكون التركيز على المحافظات الكبيرة أو

المأهولة بالسكان أو المحافظات التي تعتبر موطناً للمؤسسات الكبيرة. ولذلك فإن وجود المؤسسات الصغيرةيسهم في تحقيق هذه الأهداف وفي تنمية المجتمع بشكل متوازن.

- خلق فرص عمل جديدة: تمتاز المؤسسات الصغيرةبقدرتها على امتصاص جزء كبير من البطالة وخلق فرص عمل جديدة، لأنها لا تتطلب المهارات الفنية العالية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المؤسسات الصغيرة تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشاريع الكبيرة بشكل عام.
- خدمة المشاريع الكبيرة وتنميتها: تقوم المؤسسات الصغيرةبتزويد المشروعات المتوسطة والكبيرة ببعض ما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات إضافة إلى قيامها بأعداد العمال المهرة وإكسابهم الخبرة والمهارة وانتقالهم إلى المشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة.
- تنمية الصادرات:_تسهم هذه المؤسسات في تنمية الصادرات من خلال قيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر على اعتبارها مشاريع مغذية للمشاريع الكبيرة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية(ميا، 2005).

22.2.2. المشاكل والعقبات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرةفي الاراضي الفلسطينية:

يواجه قطاع المؤسسات الصغيرةمجموعة من العوائق والمشاكل والعقبات لعل من اهمها الاتي:

- لا يوجد حماية قانونية للعاملين في هذة المؤسسات عادة لبعض المؤسسات التي توظف عدداً معيناً من العمال.
- ان الطريقة التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة تكون في العادة غير مقبولة لدى بعض المنظمات التنموية التي تتبنى استراتيجيات التنمية المتكافئة وذلك للاسباب التالية:

  - كما اشرنا سابقا لا توجد حماية قانونية للعاملين بالمؤسسات الصغيرة.
  - تعتبر اجور هذة المؤسسات منخفضة نسبية وقلة الفوائد المعطاة للعاملين، والتي تفسح في المجال لاستغلالهم خصوصا الاطفال والنساء.
  - عدد كبير من هؤلاء العاملين في هذة المؤسسات هم غير مدفوعين الاجر لانهم من ملاك هذا المؤسسات.
  - ترتفع هذة الارباح في هذة المؤسسات نتيجة لعدم وجود التامنيات مثل التأمين الصحي وغيرة.

- ان الكثير من المؤسسات الصغيرة، هي بالواقع ليست مؤسسات مستقلة، بل انها جزء من "سلسلة انتاجية وخدماتية" طويلة تدار من قبل شركات كبيرة، والتي تقوم بالتعاقد مع بعض (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2007). الأفراد أو االمؤسسات الصغيرة، للقيام بالخطوات والعمليات الانتاجية الاكثر خطراً والاكثر ربحية في العملية الانتاجية. يبدو واضحا ان هذه الشركات، ستوفر كثيرا من التكاليف في هذه الحالات، مثل اجرة المكان، توفير بالطاقة وتسهيلات اخرى كثيرة. ان هذا يحدث كثيرا في قطاعات الخياطة، الجلود والصناعات الالكترونية. ان المتعاقدين من الباطن، غالباً ما يعملون بشكل غير قانوني، وغالبا ما يستخدمون النساء والاطفال بالعمل. من الواضح ايضا ان الصناعيين الكبار، واذا ما ارادوا تخفيض انتاجهم لضعف السوق مثلا، فانهم بسهولة يستطيعون ذلك، بتخفيض عدد العاملين بالمؤسسات الصغيرة التي يتعاقدون معها والذين في اغلبيتهم من النساء والاطفال والذين يستأجرون عادة لانخفاض اجورهم، وعدم قدرتهم على تنظيم وتحديد مصالحهم. ويجب التميز بين المؤسسات الاقتصادية المنظمة وغير المنظمة التي تؤثر في اقامة مؤسسات صغيرة جدية وذات جدوى افضل (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2007).

23.2.2. واقع المؤسسات الصغيرة في فلسطين:

تعتبر السياسية الاسرائيلية التعسفية التي تقوم بها ضد الاقتصاد الفلسطيني ذات اثر سلبي كبير على هذا القطاع وادت هذه السياسية إلى انحصار معظم المؤسسات الاقتصادية في الفترة التي كانت فيها اسرائيل تحتل مناطق السلطة إلى انحصار هذةالمؤسسات على المؤسسات الصغيرة ذات الملكية الفردية، وكانت هذة المؤسسات مضطرة للعمل بشكل غير رسمي في تلك الفترة للتهرب من الضرائب والملاحقات الاسرائيلية لها، ورغم ذلك فإنها لعبت دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل.

فمنذ تسلم السلطة لمسؤولياتها عام 1994، باشرت مهامها المدنية المختلفة ومن ضمنها بلورة رؤية تنموية فلسطينية وفقا للإمكانيات واحتياجات المجتمع الفلسطيني. وفى عام 2000 بلغت نسبة الأسر الفلسطينية في قطاع غزة التي تعتمد على المؤسسات (الصغيرة) كمصدر رئيسي للدخل حوالي 25%، كما ومن جراء الانتفاضة الثانية تعرض هذا القطاع إلى خسائر كبيرة تلقاها جراء الاوضاع الجديدة، حيث تقدر إجمالي الخسائر للأنشطة الاقتصادية المختلفة في فلسطين حتى منتصف 2002 أكثر من 10 مليار دولار (الصوراني، 2005).

24.2.2. أسباب أزمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين:

ان الاسباب التي تكمن وراء ازمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين تكمن في الاتي:

- الممارسات والسياسات الإسرائيلية خلال السنوات الماضية ضد أي نمو أو تطور لهذا الاقتصاد.
- السيطرة الإسرائيلية على الحدود والمعابر التي تربط الأراضي الفلسطينية مع الدول المحيطة والعالم وكذلك التي تقطع أوصال الوطن الواحد سواء ما يقطع الضفة الغربية عن قطاع غزة أو تقطيع أوصال مدن وقرى الضفة الغربية كل على حده.
- ارتباط السياسات المالية والنقدية بحاجة الاقتصاد الإسرائيلي ومصالحه، بعيدا عن المصالح الفلسطينية فلا تتوفر عملة وطنية فلسطينية ولا سيادة تامة على قوانين الضريبة الفلسطينية.
- ضعف الموارد.
- ضعف رأس المال المحلي.
- سوء الإدارة والتخطيط.
- نقص المواد الخام وضعف السوق المحلي.
- شراء الماكينات الجديدة خصوصا في المجالا ت التي يمكن أن تنافس المنتجات الإسرائيلية الأمر الذي يؤدي أن معظم أصحاب المنشئات والمؤسسات الصغيرة يلجأون لشراء الماكينات المستخدمة.(ابو جزر، 2006).

25.2.2. فكره تاسيس جمعيات الزيت التعاوني:

بدات الفكره بتاسيس جمعيه تعاونيه لانتاج الزيت العضوي في منطقه بني زيد الشرقيه عام 2004 في الفتره التي كانت اسعار الزيت متدنيه جدا حيث وصل كغم الزيت الواحد 9/8 شواقل، وذلك بسبب الاغلاقات من قبل الاحتلال الاسرائيلي للاسواق التي تعد اهم مستورد للزيت الفلسطيني "قطاع غزه، اغلاق الحدود مع الاردن".

ولهذا اصبح السوق الوحيد امام المزارعين ليس فقط في المنطقه وانما في الضفه الغربيه عامه لمثل هذا المنتج هو السوق العالمي الخارجي (امريكا، واوروبا، اليابان) وغيرها ولذلك بات مطلوب من المزارع الفلسطيني بشكل عام ان يتكيف مع هذا السوق ومتطلباته، ومن اجل ذلك اصبح من الضروري ان يغير المزارع من الثقافه التي كانت متبعه لديه بخصوص زيت الزيتون وان يتبع

برنامجا يتماشى مع هذا المطاب في كافه النواحي المتعلقه بالجوده حتى يتسنى له المنافسه في هذه الاسواق، ولهذا وبعد ان سمع المزارعين في بني زيد الشرقيه بتجربه العصر الجماعي في جمعيه قرى شمال سلفيت قرر 8 مزارعين عام 2004 من مزارع النوباني بان يقوموا بنفس الفكره (العصر الجماعي اليومي) وبالفعل نجحت التجربه في الموقع حيث تم انتاج 5 طن زيت اكسترا فيرجن وصلت نسبه الحموضه 0.18 وتم تسويق الكيلو الواحد بسعر 15 شيقل في حين كان سعر الكيلو الواحد في السوق 8 شواقل.

من هنا نستطيع القول ان نجاح الفكره وتسويق الزيت في تلك السنه بسعر مقبول نسبيا عند المزارعين اللذين مارسو عمليه العصر الجماعي لاقى استحسان عند المزارعين الاخرين الذين لم يشاركو في العمليه، بالرغم من كل المعيقات التي كان يطرحها بعض المزارعين بسبب السيل المختلف من ارض إلى اخرى، ومن مزارع إلى اخر،فمهما كان الفرق في موضوع السيل فان فرق السعر يبقى اكثر بكثير.

فمن هنا قررالمزارعين في المنطقه (مزارع النوباني، وعاروره) بتاسيس جمعيه تعاونيه لانتاج الزيت العضوي/ بني زيد الشرقيه وكان عدد الهيئه التاسيسيه 30 مزارع براس مال قدره 15000 الف دينار اردني تم تسجيل 500 سهم لكل مزارع كل سهم دينار اردني واحد، وكان هذا بتاريخ 2005/6/6 حيث حصلت الجمعيه على الترخيص من وزاره العمل المختصه بهذا الموضوع. ومن تلك اللحظه ولغايه الان والجمعيه تمارس العمل الجماعي في عمليه العصر والتخزين ففي عام 2006 قامت الجمعيه بانتاج 31 طن اكسترا فيرجن وتم تسويق جميع الكميه بسعر 20 شيقل للكيلو الواحد وعام 2007 قامت الجمعيه بانتاج 17 طن اكسترا فيرجن وتم تسويق الكميه بسعر 26شاقل،اضافه إلى ذلك قامت الجمعيه بشراء قطعه ارض بمساحه 2200 متر مربع بسعر 25000 دينار هذا العام وتنوي اقامه مبنى خاص بالجمعيه لكون بمثابه مخازن ومكاتب وقاعه تدريب للمزارعين اعضاء التعاونيه والمزارعين اللذين خارج التعاونيه املين ان ينضم اكبر عدد ممكن من مزارعين المنطقه إلى الجمعيه وذلك على أساس نفس الفكره وان يقتنعوا بالعمل الذي يقوم به اعضاء التعاونيه.(ابو حجلة، 2008).

3.2 الدراسات السابقة

لم يتمكن الباحث من ايجاد اي من الدرسات العلمية التي تتناول موضع المنظمات الأهلية والمؤسسات الصغيرة سوى ما يلي:

- دراسة مقداد والهندي (2006): بعنوان "تقيم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين. دراسة حالة" اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها من خلال العينة الطبقية العشوائية واشتملت عينة الدراسةعلى (150) من مجتمع الدراسةمن العاملين في المنظمات الاهلية. ومن النتائج التي توصلت إليها هذة الدراسة، ضعف التنسيق بين الجمعيات الأهلية والعاملة في فلسطين وبين الجمعيات الأهلية والسلطة الفلسطينية يعتبر هذا الضعف سبب من أسباب فشل الجمعيات في تحقيق التنمية. إن البرامج التي تقدمها المنظمات الاهلية تتسم بالعفوية وتتسم أيضا بعدم ارتباطها بخطة تنموية شاملة أدت إلى تشتيت جهودها، كما وأظهرت نتائج الدراسةإلى عدم وجود علاقة واضحة بين القطاع الأهلي والقطاع الخاص وأدى ذلك في معظم الحالات إلى تبديد الجهود. ومن أهم التوصيات، إعطاء المنظمات الأهلية الحرية الكافية في مجال التصرف في الأموال المقدمة لها من مجتمع المانحين حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، كما وتوصي الدراسة بان يرتبط عمل المنظمات الأهلية في فلسطين ببرامج تنموية منظمة يتم أعداد هذة البرامج وفقا لاحتياجات المجتمع التنموية.
- دراسة جربوع وحلس(2005): بعنوان "مدى كفاءة استخدام مصادر الأموال في مؤسسات الأعمال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة إلى تحقيق الأرباح وتأثيرها على خطة التنمية الاقتصادية". اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسةأداة الاستبانة والمقابلة الشخصية للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة، وتم تحليل معالجة مخرجات الاستبانة بواسطة حزمة spss الإحصائية. وتشير أهم نتائج هذة الدراسة إلى إن هنالك ضعف في استخدام مصادر الأموال في مؤسسات الأعمال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة إلى تحقيق الربح، كما وتشير نتائج الدراسة، أن هنالك حاجة ملحة لتدريب الموظفين الماليين سيما أولائك الذين لاتتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام التي يؤدونها لأجل تطوير مهاراتهم وانجاز مهامه بكفاءة، كما وأظهرت نتائج الدراسةأن مؤهلات الموظفين الماليين لا تتناسب مع الأعمال التي يؤدونها. وان الاحتياجات التدريبية في مؤسسات الأعمال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة للأرباح لا تتم وفقا على نتائج تقيم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. ومن أهم التوصيات التي توصي بها هذه الدراسة، العمل على الفصل بين الوظائف المالية المتعارضة الأمر الذي لا يتيح المجال أمام بعض الموظفين للقيام بأكثر من مهمة مالية في أن واحد الأمر الذي يؤدي إلى تقوية الرقابة الذاتية ويؤدي إلى تقوية وفاعلية الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات والتنظيمات. ضرورة تزويد مؤسسات

الأعمال الصغيرة والمؤسسات غيرالهادفة للربح بالمهمات الاستشارية بشكل رسمي أو غير رسمي لزيادة وتطوير كفائه استخدام المصادر المالية.

- دراسة البحيصي (2006): بعنوان "الأساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة دراسة استطلاعية لأصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع غزة". اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. وتشير أهم نتائج الدراسةإلى إن الكثير من صغار المستثمرين يواجهون مشاكل مالية عند البدء في تنفيذ مشاريعهم، كما وتعتبر نسبة الفائدة المرتفعة التي يحصل عليها البنوك سبب رئيسي في عدم توجه المستثمرين لهذه البنوك لتمويل مشاريعهم. ومن أهم توصيات هذة الدراسة، إنشاء صندوق لتمويل المؤسسات الصغيرةهو حل جيد يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة البطالة، وأن لايتقاضى هذا الصندوق الإرباح والفوائد بل يأخذ فقط عمولة بسيطة لتغطية نفقات المتابعة المالية. وأيضا توصي الدراسة بان يتم حمايةالمنتوجات المشروعات الصغيرة.
- دراسة مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002): بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني". اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام أسلوب مراجعة شاملة لمختلف المصادر المتعلقة بالموضوع وبقضايا المجتمع. واستخدم أسلوب الاستبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها هذة الدراسة، الاستمرار في تقديم الخدمات التنموية المختلفة للمجتمع الفلسطيني وخاصة في المناطق الريفية والمخيمات. وتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية وتنمية مواردها البشرية بما يستجيب لمتطلبات الأوضاع الجديدة وخاصه مهام الانتقال من الإغاثة إلى التنمية ومن المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني. كما وتوصي الدراسة بتعزيز التنسيق والتشبيك والتعاون والتشاور بين المنظمات الأهلية الفلسطينية سواء على صعيد الرؤى والسياسات التنموية أو على صعيد إدارة البرامج والمشاريع المشتركة. كما تشير إلى أهمية وضرورة إنشاء منتدى تنموي يضم ممثلين عن القطاع العام والخاص والقطاع الأهلي بهدف إجراء نقاش جوهري حول الاحتياجات والأولويات التنموية الفلسطينية في إطار رؤية تنموية مشتركة متفق عليها و تنسجم مع أولويات المجتمع.
- دراسة معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2001): بعنوان "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الفلسطينية والممولين". اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على مراجعة الأدبيات حول أدوار، ووظائف والتوزيع التخصصي وأنماط التشاور والتعاون والتنسيق للمنظمات يغر الحكومية واستخدم الاستبانة

كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذة الدراسة، بداية على مستوى علاقة المنظمات فيما بينها، ترى الدراسة أن أنماط العلاقات بيت هذة المنظمات تعددت فيما بينها وترى أن شكل ونشاط المؤسسة ونطاق ومضمون العلاقة هي من الأمور التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمات، وترى الدارسة أنة مع الانتساب لعضوية الاتحادات والشبكات القائمة إلى أن مستوى العلاقة منخفضة وان هذة العضوية غير فاعلة بشكل عام، وترى الدراسةأن التشاور والتنسيق سمة مشتركة لدى جميع المنظمات غير الحكومية. وترى الدراسةأيضا أن المنظمات الكبيرة والمتوسطة أكثر كفائه في نسج العلاقات فيما بينها من المنظمات الصغيرة. وتشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بعلاقة المنظمات بالساطة الفلسطينية، تعاون بين هذة المنظمات ووزارت السلطة كمظهر عام للعلاقة وتوتر فيما يخص العمل في إطار التأثير على السياسات العامة للسلطة، كما وتشير الدارسة إلى أن هنالك ضعفا عاما في مضامين العلاقة مع السلطة الفلسطينية في مستوى التخطيط والتمويل. وفيما يخص العلاقة بالممولين ترى الدراسةأن المنظمات غير الحكومية تعتمد على التمويل الخارجي ببرامجها ونشاطاتها بشكل رئيسي. وكشفت الدراسة إلى أن التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية الفلسطينية قائم على رؤية مسبقة من الممول نفسه عن الاحتياجات الفلسطينية المتقاطعة مع أهداف المنظمات في المنطقة.وبينت الدراسةإلى أن المنظمات الكبيرة قادرة على الحصول على تمويل بشكل اكبر من المنظمات الصغيرة. وعن أهم التوصيات التي توصي بها هذة الدراسة، على صعيد المنظمات ترى بأنة يجب تقليص درجة تشتت هذة المنظمات من خلال تفعيل الاتحادات والشبكات العامة أو إقامة تكتلات جديدة، إقامة حوار مستدام بين الاتحادات والشبكات وتنظيم نشاطات مشتركة، تعزيز التعاون القطاعي بين المنظمات الخدمية بصورة خاصة، الاستفادة من خبرة المنظمات الكبيرة، بناء بنك معلومات عن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. على صعيد السلطة: تفعيل دور وزارة شؤون المنظمات الأهلية كمؤسسة حكومية مهمته ليس فقط الأشراف بل أيضا كمؤسسة منسقة لعلاقة السلطة مع المنظمات، تشكيل مجالس قطاعية في مجال عمل المنظمات الخدمية تفعيل دور البلديات والمجالس عبر مؤسسة علاقتها مع المنظمات غير الحكومية. على صعيد الممولين: العمل على تخفيف وتقليص الآثار السلبية لعلاقة المنظمات المحلية بالجهات المانحة من خلال تبعيتها لها، وضع ضوابط للتمويل الأجنبي، تنويع مصادر الدخل للمنظمات الأهلية، تشكيل تجمع للكفاءات الفلسطينية بالتعاون مع السلطة كبديل للخبراء الأجانب.

- دراسة جراب (2007): بعنوان "دور المنظمات الأهلية في تنميه المهارات الادارية لقطاع الشباب في محافظه رام ا والبيره خلال الفترى بين 2000-2005". وقد اعتمدت هذة

الدراسه في تحقيق اهافها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث اداة الاستبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسه وتم تحليل ومعالجة الاستبانة بواسطه حزمة spss الاحصائيه وخلصت نتائج الدراسه، إلى ان المنظمات الشبابيه قد حققت تقدما في مجال تنمية المهارات وقدرات الشباب الادارية بدرجة وفق المعاير المحددة في الدراسة. وكانت اهم التوصيات التي خلصت بها هذة الدراسه هي، ضرورة انشاء قواعد بيانات حول حاجات الشباب من برنامج تنمية المهارات الاداريه وضرورة تحسين نوع البرامج التدريبة لتلائم احتياجات السوق، وعدم هدر المساعدات الجارجية على عقد الدورات والورش دون تحديد الحاجات والفجوة المراد تغطيتها.

- دراسة سحويل (2006): بعنوان "دور المنظمات الأهلية في التنيمة الريفية في منطقة الوسط من الضفة الغربية (حالة استطلاع الاراضي الاراضي لدى الاغاثة الزراعية)". وقد اعمتدت هذة الدراسه في تحقيق أهدافها على استخدام دراسه الحاله وقد استخدم الباحث اداة الاستبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسه وتم تحليل ومعالجة الاستبانة بواسطه حزمة spss الاحصائيه. وخلصت نتائج الدراسه إلى، ان هناك فروقات بين المستفيدين من برامج الاستصلاح تعزى لعدة متغيرات منها الجنس أو المرحجلة التعليمية أو المهن الرئيسي والفرعية الو السماحة أو عدد أفراد الاسرة والفئات العمرية، وقد اوضحت نتائج الدراسة ايضا أهمية الاستصلاح الاراضي منوجهة نظر المزارعين متطرقا بذلك إلى العوامل التي اثرت على الاستصلاح. ومن اهم التوصيات التي توصي بها الدراسة، ضرورة وجود تنسيق بين الاغاثة الزراعية والبلديات والمجالس المحلية والمزارعين، بالاضافة للنمظمات الأهلية، كذلك يجب الاهتمام بالاستصلاح المتكامل، وعمليات المتابعة والتقيم.
- دراسة خميس (ب.ت): بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في المشاريع الصغيرة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية في جنوب الضفة الغربية". وقد اعمتدت هذة الدراسه في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث اداة الاستبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسه وتم تحليل و معالجة الاستبانة بواسطه حزمة SPSS الاحصائيه وخلصت نتائج الدراسه إلى، ان غالبية المبحوثين اظهروا مستوى متوسط من الرضا تجاة مساهمة القرض في توسيع وتطوير مشاريع جديدة وايضا في زيادة المبيعات أو الخدمات التي تقدمها للمؤسسات الصغيرة بالاضافة إلى مستوى متدني من الرضا تجاة وجود اي تأثير على تاسيس مشروع جديد زيادة في الدخل وزيادة في عدد العاملين وتبين ان هناك مستوى مرتفع من الرضا على ان حجم الضمانات لا يتناسب مع قيمة المبالغ المقدمة كقرض لصغرها كما أكد غالبية المبحوثين عن عدم رضاهم عن الدعم

الفني والاداري والي يتمثل بعدم مساهمة المنظمات الاهلية الاقراضية في توفير موظفين اداريين لمتابعة تطور اداء المقترضين بعد اخذ القرض، ان طريقة اختيار المستفيدين لا تكون عن دراسة جدية،. كما ينصب اهتمام المنظمات الاهلية الاقراضية في تقديم دعم مالي فقط وانعكاسة سلبا على اختيار المستفيدين من القروض. ومن اهم التوصيات التي توصي بها هذة الدراسة، تقديم خدمات مالية من المنظمات الاهليةالاقراضية لصغار المقترضين وتلبية احتياجات الفقراء من خلال التمعن بدراسة الشروط التي تضعها المنظمات غير الحكومية الاقراضية وارتباط الخدمات التمويلة بخدمات اخرى ارشادية وفنية، ارتباطا الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر بانظمة التنيمة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي الفلسطيني.

- الشوا (2000) تبحث هذه الدراسة الأدوار المتغيرة للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية في سياق المناقشات حول زيادة نمو 'المجتمع المدني' على الصعيدين المحلي والدولي. واعتدمت هذة الدراسة على دراسة الحالة التنظيمية للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وترى هذة الدراسة ان العبارات التي تستخدم من قبل الجهات المانحة وبعض الناشطين في الداخل والخارج وايضا المنظمات غير الحكومية أن المنظمات غير الحكومية تعمل على بناء المجتمع المدني ان هذا الطرح تم بناء على بعض المغالاة .الواقع هو أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية قد تحولت تدريجيا من المنظمات التي خدمت المجتمع بطرق متعددة بما في ذلك توفير الخدمات، وتنظيم الحملاتتحت الاحتلال الإسرائيلي فهي حاليا تمر بواقع التحول إلى أضيق مفهوم يوضح المنظمات غير الحكومية. ان المنظمات الاهلية الفلسطينية هي وجة من وجوة القوة والشرعية الفلسطينة وكان ذلك في ظل غياب السلطية الفلسطينية .بأنها كانت توفر الخدمات الأساسية، فضلا عن الدعم السياسي والمعنوي للمجتمعات المحلية، وفي أعقاب إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، لاقت هذة المنظمات ضغوطا مما اثر على قسم كبير من طبيعة عملها خاصة فيما يتعلق بالامور السياسية. مفهوم المجتمع المدني هو مفهوم ذوإشكالية في السياق اليفلسطني من ناحية، ومن ناحية اخرى هنالك أوجه تشابه مع الخطاب الغربي 'المجتمع المدني وعلاقتة بالمنظمات غير الحكومية فهي التي تعتبر أن لها القدرة على نشر القيم المدنية والديمقراطية وتحدي سياسات الحكومة، الشائع أيضا هو فكرة أن المنظمات غير الحكومية يمكن أن تساعد على تحقيق مفهوم المجتمع المدني إلى حيز الوجود، حيث أنها لم تكن موجودة من قبل.في الختام، ترى هذة الدرساة على الرغمن من هذة الانتقادات ان المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تحاول البقاء على دورها في بناء المجتمع المدني بالاضافة ال دورها في توفير الخدمات لجمهور الشعب الفلسطيني، فبعض هذة المنظمات تقوم بتنفيذ برامج تساعد على

احداث تغير اجتماعي من قضايا المساواة بين الجنسين، ومختلف المفاهيم ذات العلاقة بالمجتمع المدني وايضا تسعى الى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي وترسيخ التقارب بينهما، وبانها تمثل الحيز الذي من خلالة يمكن للمجتمع المحلي ان يستند الى هذه المنظمات لكي يستفيد من امكانية تحصيل مطالبة من الحكومة من خلال المنظمات

4.2 نقد الادبيات السابقة

لقد تناولت الدرسات السابقة مواضيع تتعلق بالمنظمات الأهلية من مختاف الجوانب وقسم اخر منها يتعلق بالمؤسسات الصغيرة، ومن الملاحظ ان هنالك العديد من هذه الدراسات تناولت موضوع المنظمات الاهلية وذلك من خلال الدور الذي لعبتة هذة المنظمات على مر السنين، فقد تناول قسم منها أدوارا متعددة للمنظمات الأهلية الفلسطينة، وتبين من خلال هذة الدراسات بوجود ضعف في التنسيق بين المنظمات الأهلية العاملة في الاراضي الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية، وتبين وجود مستوى منخفض للعلاقة بين المنظمات والسلطة الوطينة والممولين واوضحت الدراسات بان المنظمات الشبابية حققت تقدما في مجال تنمية المهارات وقدرات الشباب اذا يلاحظ من خلال ما سبق بان هنالك دراسات تناولت أدوارا تقوم بها المنظمات الأهلية وركز قسم منها على العلاقة بيما بينها والعلاقة بينا ومع السلطة الوطنية والومولين ودرها في التنمية ويلاحظ بان المنظمات الأهلية تساهم وتعززز من دورها التنموي وتقوم بتقديم الخدمات التنموية وذلك واضح بشكل جلي من خلال عملها الواضح الا ان عدم التنسيق والتشبيك بالطريقة المثلى يقلل من مردود هذا الدور ويقلل من الجهود المبذولة. تناول قسم اخر المؤسسات الصغيرة، الذي خاص إلى ضعف استخدام مصادر الاموال في مؤسسات الاعمال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة للربح والعمل على تدريب الموظفين المالين، وخلصت ايضا إلى فكرة انشاء صندوق لتمويل المؤسسات الصغيرة.

يتفق الباحث مع الدراسة التي اقام بها مقداد والهندي حول تقييم دور المنظمات الاهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، بان عدم التنسيق بين المنظمات الاهلية يعتبر سبب من اسباب فشل الجمعيات في تحقيق التنمية،وذلك لانة يعتبر هدرا للموارد المادية والبشرية.

يتفق الباحث مع الدراسة التي اقام بها جربوع وحلس حول مدى كفاءة استخدام مصادر الاموال في مؤسسات الاعمال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة الى تحقيق الارباح وتاثيرها على

خطة التنميةالاقتصاديةبان هناك حاجة ملحة لتدريب الموظفين الماليين سيما الائك الذين لا تتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة عملهم.

يتفق الباحث مع الدراسة التي اقام بها البحيصي حول نحو اساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة دراسة حالة استطلاعية لاصحاب المؤسسات الصغيرة في قطاع غزة وذلك بان يتم انشاء صندوق لتمويل المؤسسات الصغيرة وذلك لما لة من اثر ايجابي على العمل التنموي لكن يرى الباحث بان يكون تمويل هذة المؤسسات ضمن مواصفات تؤهللها من المنافسة في الاسواق الخارجية.

يتفق الباحث مع الدراسة التي اقام بها مركز بيسان للبحثوث والانماء حول دور المنظمات الاهلية في بناء المجتمع المدني، بان يتم تعزيز التنسيق والتشبيك والتعاون والتشاور بين المنظمات الاهلية على صعيد الرؤى والسياسات التنموية او على صعيد ادرة البرامج والمشاريع المشتركة.

يتفق الباحث مع الدراسة التي اقام بها لدادوة ومحمد عزام حول علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الفلسطينة والممولين بان التمويل الخارجي للمنظمات الاهلية قائم على رؤية مسبقة من الممول نفسة وليس بناءا على حاجة المجتمع الفلسطيني بدرجة اولى.

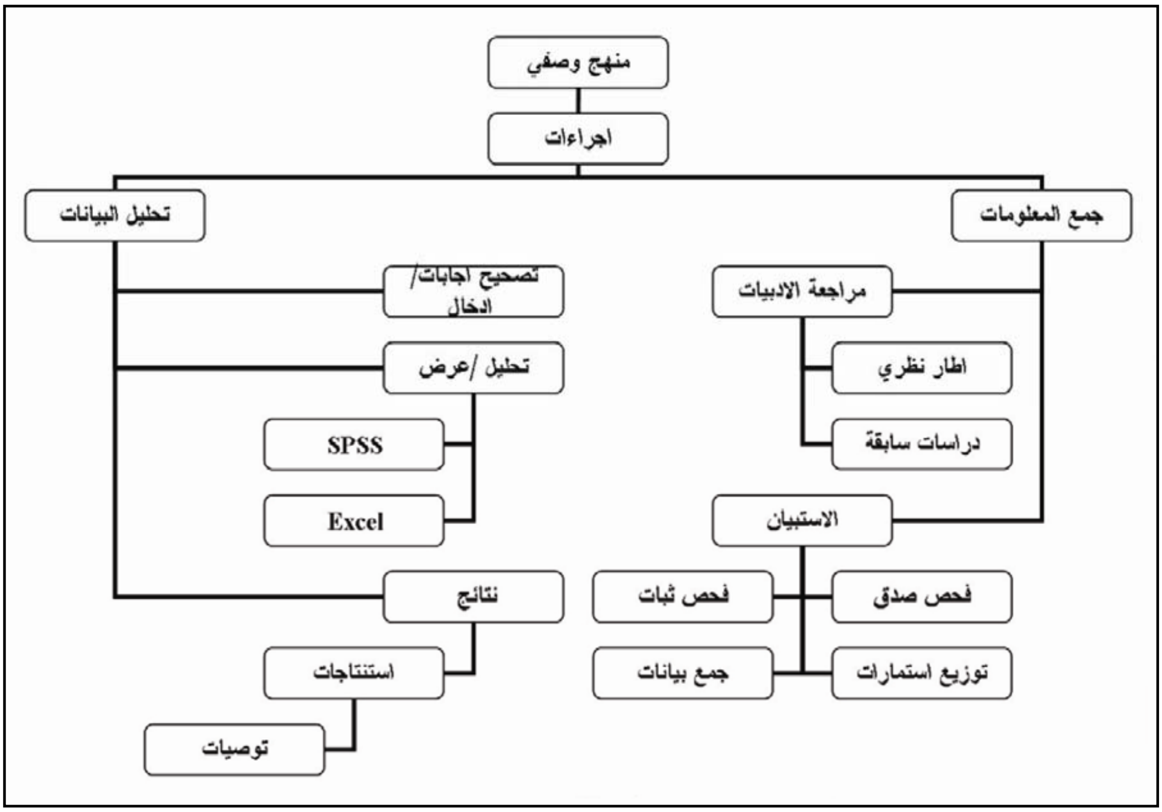
علما بان الباحث استفاد من اطلاعة على الدرسات السابقة في الاوجة الاتية:

- اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات، واساليب التحليل التي طبقت بها.
- ساعدت في صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة الحالية.
- ساعدت في تصميم البحث واختيار الاداة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة

منهج هذه الدراسة وخطواتها وإجراءاتها الرئيسية، من جمع البيانات وحتى الخروج بالتوصيات يفصلها (الشكل 1.3). وفيما يأتي إستعراض لهذه الإجراءات والخطوات:



شكل 1.3: منهجية الدراسة وأدواتها ومراحل أعدادها ومتطلباتها.

1.3 منهج الدراسة

إستخدم الباحث في أعداد هذه الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة بالاضافة الى الاطلاع على الادبيات السابقة.

2.3 أداة الدراسة

في جمع البيانات، تم الإعتماد بشكل أساسي على الإستبانة، وبشكل ثانوي على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد تم تطوير إستبانة لذلك أنظر/ ي (ملحق 1.3) تكونت الإستبانة من جزئيين: الأول ويتكون من ست فقرات تتناول البيانات الديمغرافية العامة عن المبحوثين، والثاني يتكون من سبعة واربعين فقرة موزعة على سبعة محاور ذات العلاقة بموضوع المنظمات الأهلية أنظر/ ي (جدول 1.3)، ولقد تم إعتماد سلم إجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت، وهذه الدرجات كالآتي، بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، محايد، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا.

جدول 1.3: توزيع فقرات الإستبانة على محاورها.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول		
1	أسئلة حول البيانات الديمغرافية	6
الجزء الثاني		
تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشآت الصغيرة عبر رفع قدراتهم ومهارتهم في المجالات التالية:		
1	قدرات ومهارت العاملين	6
2	تحديد الأهداف	5
3	الادارة المالية	7
4	قياس الاداء	6
5	تشخيص المشكلات	7
6	ادارة الوقت	7
7	العملية التسويقية	9

3.3 صدق أداة الدراسة

لقد تمت مراجعة الإستبانة وتحكيمها من قبل عدد من الاكاديميين، والمتخصصين ذوي الخبرة، للإرتقاء بمستوى مصداقية الإستبانة لضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وقد كان لملاحظاتهم أثراً إيجابياً في تطوير وتحسين الإستبانة ووضعها في صورتها النهائية كما في (ملحق 1.3)، أما (ملحق 2.3) فيبين أسماء محكمي الإستبانة.

ولفحص صدقها إحصائيا تم إحتساب معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي. وقيم معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاور الإستبانة يلخصها (جدول 2.3).

جدول 2.3: قيم معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاور الإستبانة.

المجالات	كرمباخ الفا
في جانب قدرات ومهارات العاملين	811.0
في جانب وضع الأهداف	890.0
في جانب الإدارة المالية	931.0
في جانب قياس الأداء	838.0
في جانب تشخيص المشكلات	900.0
في جانب إدارة الوقت	898.0
في جانب العملية التسويقية	923.0
الدرجة الكلية	**964.0**

4.3 ثبات أداة الدراسة

فيما يتعلق بثبات الإستبانة فقد تم التحقق منه، بأن تم إختيار عينة مصغرة من المبحوثين وعددهم (10)، وزعت عليهم الإستبانة للإجابة عليها، ثم أعيدت إليهم بعد حوالي أسبوع للإجابة عليها من جديد. وللتأكد من ثبات الأداة إحصائيا تم إحتساب معامل إرتباط بيرسون لكل من كامل الإستبانة ولكل محور على حدة، ملخص النتائج موضح في (الجدول 3.3).

جدول 3.3: نتائج معامل الإرتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة إرتباط كامل الإستبانة، وكل محور من محاور الإستبانة على حدة.

المجالات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
في جانب قدرات و مهارات العاملين	0.479	0.000
في جانب وضع الأهداف	0.479	0.000
في جانب الإدارة المالية	0.670	0.000
في جانب قياس الأداء	0.544	0.000
في جانب تشخيص المشكلات	0.490	0.000
في جانب إدارة الوقت	0.594	0.000
في جانب العملية التسويقية	0.464	0.001
الدرجة الكلية	0.667	0.000

من (الجدول 3.3) يتبين أن قيمة معامل إرتباط بيرسون لكامل الإستبانة جاءت (**0.667**) وبمستوى دلالة إحصائية (**0.000**)، ولمحاور الإستبانة تراوحت قيمة المعامل بين (**0.464 و 0.670**) وبدلالات إحصائية تراوحت بين (**0.000 و 0.001**). وهذا يبين أن جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقل من 0.05 وعليه ترفض فرضية عدم ثبات الإستبانة كاملة، وعدم ثباتها على مستوى المحاور، ونتيجة لذلك اعتبرت الإستبانة ثابتة وتم توزيعها على كامل المبحوثين.

5.3 تحليل البيانات

إستُخدم في تحليل البيانات الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وقد إعتُمد في التحليل على الإحصاء الوصفي (كالتكرارات، والمتوسطات والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية). وإختبارات T-test لمعرفة الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات ذات المعياريين كالجنس مثلاً، والتباين الحادي (ANOVA) لمعرفة الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من متغير كالتحصيل العلمي.

6.3 حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- حدود زمانية: حيث اجريت الدراسة وتم جمع المعلومات في الفصل الثاني من العام الاكاديمي 2008.
- حدود مكانية: اجريت الدراسة على جميعات منتجي زيت الزيتون العضوي في الضفة الغربية.
- حدود بشرية: اعضاء الهيئة الادارية لجمعيات منتجي زيت الزيتون العضوي في الضفة الغربية.

أما المحددات فهي بالأداة، إذ إقتصرت على إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبالتالي تتحدد طبيعة البيانات وكفايتها بشمولية الأداة وصدقها، وكذلك تحددت هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية لمفاهيمها.

7.3 مجتمع الدراسة

مثل مجتمع الدراسة اعضاء الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والبالغ عددهم 80 مسؤول، وتم استرداد 62 استمارة اي ما يمثل 77.5% من عينة الدراسة.

8.3 وصف مجتع الدراسة

فيما يأتي وصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات العامة (المتغيرات الخلفية) وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العمليه، مكان السكن، مقر المؤسسة المحافظه.

1.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب الجنس:

ففيما يتعلق بجنس المبحوثين يتضح أن غالبيتهم من الذكور، حيث أن عدد الذكور 54 بنسبة (87.1%) من إجمالي العينة وعدد الإناث 8 بنسبة (12.9%). ويعزى ذلك بحسب رأي الباحث إلى الوضع الإجتماعي، والعادات، والتقاليد، والثقافة السائدة في المجتمع، والتي تنظر إلى المرأة على أنها أقل كفاءة وقدرة من الرجل، وأنه لا يجوز لها إحتلال مناصب رئيسية ما أمكن خصوصاً في الأمور الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى قرارات على إعتبار أن الرجل أفضل في إتخاذ القرارات. ولمزيد من التوضيح انظر/ي جدول 4.3.

جدول4.3: توزيع مجتمع الدراسةحسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	54	87.1
اناث	8	12.9
المجموع	**62**	**100**

2.8.3. وصف مجتمع الدراسة من حيث العمر:

أما فيما يخص العمر، يتضح من (الجدول 4.3) بأن أعلى النسب حصلت عليها فئة العمر التي تتراوح ما بين 31 – 40 سنة بنسبة (50%)، يليها الفئة العمرية ما بين 41 – 50 سنة بنسبة (33.9%)، تليها الفئة العمرية ما بين 30 سنة فاقل وخمسين سنة فاكثر بسنبة (8.1%)، ويعزى السبب في إرتفاع وإنخفاض هذه النسب إلى رغبة المؤسسات بلا إستثناء لإشغال وظائفهم بموظفين مناسبين من حيث العمر، بمعنى أن لا يكونوا صغار السن ولا كبار، علماً بأن صغار السن من الممكن أن لا يكون عندهم الخبرة الكافية في العمل، وكبار السن رغم خبرتهم إلا أنهم قد يكونوا ملوا العمل مما يؤدي إلى تراجعهم وعدم إتقانهم لعملهم. كما وقد يكون السبب أيضاً في نظرة المؤسسات للتقاعد فهم يختارون الأعمار المتوسطة حتى يكون هناك فترة كافية لعمل الموظف داخل المؤسسة قبل تقاعده. كما وأنه من الممكن إعزاء النتيجة العالية التي تم الحصول عليها للفئة العمرية 30 - 45 إلى الصفات التي يتمتع بها أفراد هذه الفئة العمرية من إنتاجية، وخبرة، وإبداع. وعليه من المتوقع حصول الفئة العمرية30 - 45 سنة على هذه النتيجة. ولمزيد من التوضيح انظر/ي جدول (5.3).

جدول.5.3: توزيع مجتمع الدراسةحسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	5	8.1
من 31 سنةإلى 40	31	50.0
من 41 سنة إلى 50	21	33.9
50 فاكثر	5	8.1
المجموع	62	100

3.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

وأما فيما يخص المؤهل العلمي، يتضح جزء من المبحوثين كانوا يحملون مؤهل أقل من الثانوية العامة بنسبة (38.7%)، يليها حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (35.5%)، يليها حملة البكالوريوس بنسبة (28.8%). اي ان هنالك نسبة مرتفة كما يشير الجدول للمتعليمن حيث يمثل مجموع المتعملين من الدبلوم المتوسط والبكالوريس 64.3% من نسبة عين الدرساة وتعتبر هذة النسبة مربتعة ويعزى الباحث ذلك الى الثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني لاهمية التعليم. ولمزيد من التوضيح أنظر/ ي (جدول 6.3).

جدول.6.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة	العدد
ثانويه فدون	24	38.7
دبلوم متوسط	22	35.5
بكالوريس	16	28.8
دراسات عليا	- -	- -
المجموع	62	100

4.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

وأما عن عدد سنوات خبرة المبحوثين في انتاج الزيت العضوي، كانت أعلى النسب للسنوات الواقعة بين 5 – 10 سنوات بنسبة (54.8 %) من اجمالي العينة المبحوثة، يليها في المرتبة الثانية عدد السنوات الاقل من 5 سنوات بنسبة (24 %)، يليها عدد السنوات الواقعة ما بين 11 - 15 سنوات بنسبة (14.5 %) من إجمالي العينة المبحوثة، وأقل هذه النسب كانت من نصيب السنوات السنوات الفوق 15 سنة.

وبحسب رأي الباحث أنه لا يوجد أهمية لخبرة الموظف عند رغبة المؤسسة في توظيفه والدليل على ذلك أن سنوات الخبرة فوق 15 سنة حصلت على أقل النسب، في حيث أن السنوات الاقل من 5 حصلت على نسبة أعلى من المبحوثين. وللتوضيح أنظر/ي (جدول 7.3).

جدول7.3.: توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	**العدد**	**النسبة**
اقل من 5 سنوات	15	24.2
5- 10 سنوات	34	54.8
11-15 سنة	9	14.5
اكثر من 15 سنة	4	6.5
المجموع	62	100

5.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب مقر المؤسسة:

تظهر النتائج أن نسبة كبيرة من الهيئة الادارية المشمولين في العينة ان مقر مؤسساتهم في محافظة سلفيت بحيث بلغت نسبتهم (30.6%) واقل نسبة لمحافظة بيت لحم حيث بلغت (8.1%). ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى منطقة سلفيت تتسم بكثرة كروم الزيتون لذا لا بد ان يكون لها الحصة الكبرى في أن تكون مقر لمؤسسات الزيت العضوي، في حين أن العكس كان من نصيب محافظة بيت لحم، وللتوضيح أكثر أنظر / ي (جدول 8.3).

جدول8.3.: توزيع مجتمع الدراسة حسب مقر المؤسسة

مقر المؤسسة	**العدد**	**النسبة**
جنين	9	14.5
طولكرم	9	14.5
قلقيلية	12	19.4
سلفيت	19	30.6
رام ا	8	12.9
بيت لحم	5	8.1
المجموع	**62**	**100**

9.3 اهم الصعوبات التي واجهها الباحث في جمع البيانات

واجه الباحث مجموعة من الصعوبات اثناء توزيع الاستبانات، وهذه الصعوبات تتمثل بما يلي:

- صعوبة الحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة بسبب عدم توفر المصادر والمراجع المطلوبة بالشكل المطلوب والكافي.
- عدم استجابة بعض أفراد العينة المبحوثة في الاستجابة لتعبئة الاستبانة.
- انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة وموزعة، خصوصاً في ظل الحواجز العسكرية والاوضاع الاحتلالية التي يعيشها أفراد المجتمع الفلسطيني.
- تأخر بعض الاستمارات في الميدان لغياب أو عدم تواجد بعض أفراد العينة في المؤسسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقا لفقرات الإستبانة ومجالاتها (محاورالدراسة).

1.4 محاور الدراسة

فيما يأتي عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية للدراسة: قدرات ومهارت العاملين، تحديد الأهداف، الادارة المالية، قياس الاداء، تشخيص المشكلات، ادارة الوقت، والعملية التسويقية. نتائج التحليل الاحصائي ملخصة في (جدول 1.4) أدناه.

علماً بانه يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.11) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على محاور الإستبانة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.91-4.46)، وهذا يشير إلى قراءة جيدة وإستجابة متجانسة لكافة المحاور من المبحوثين.

فالتقارب في المتوسطات الحسابية لكافة المحاور يشير إلى توافق في آراء المبحوثين.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمحاور الإستبانة ذات العلاقة بالمنظمات الأهلية والمؤسسات الصغيرة.

المجالات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
في جانب قدرات و مهارات العاملين	4.12	528.0
في جانب وضع الأهداف	4.32	668.0
في جانب الإدارة المالية	4.46	580.0
في جانب قياس الأداء	3.94	477.0
في جانب تشخيص المشكلات	4.03	606.0
في جانب إدارة الوقت	4.08	599.0
في جانب العملية التسويقية	3.90	538.0
الدرجة الكلية	**4.11**	**445.0**

1.1.4. تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين:

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول قدرات ومهارت العاملين يلخصها (جدول 2.4).

جدول 24.: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين.

	تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
B1	استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة	3.95	876.0
B2	التعامل مع المستجدات المتعلقة بالعمل.	4.03	700.0
B3	تأقلم العاملين مع بيئة العمل الداخلية	4.06	623.0
B4	تطبيق العمل الموكل لهم على بكفاءة	4.38	796.0
B5	التعامل مع وسائل الاتصال المختلفة.	4.20	656.0
B6	تطبيق التعليمات الموكلة لهم من مرؤوسيهم	4.09	740.0
	الدرجة الكلية	**4.12**	**4.12**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.12) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محور تطبيق العمل الموكل لهم بكفاءة بنسبة 4.39% واقل النسب حصل عليها محور استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة بنسبة 3.95%. ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث ان المبحوثين ذات مستويات تعليمية متدنية مما يدل على عدم قدرتهم على استخدام التكنولوجيا بالاضافة إلى ان الجميعات لا تتطلب من اعضائها معرفة كبير باستخدام التكنولوجيا ولكن وبالرغمن من عدم وجود التكنولوجيا الا انة يوجد انظمة ادارة جيدة داخل الجميهات لذا كان هناك تطبيق من قبل اعضاء جميعات العمل الموكل لهم بطريقة وباسلوب جيد.

2.1.4. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات في جانب تحديد الأهداف يلخصها (جدول 3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات تحديد الأهداف.

	تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات تحديد الأهداف	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
C1	تحديد أهداف المشروع بدقة	4.44	781.0
C2	تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها لدى المؤسسات الصغيرة	4.23	733.0
C3	في تحديد أولويات أهدافها	4.2	758.0
C4	وضع جداول زمنية لتحقيق الأهداف	4.45	862.0
C5	لمعرفة مدى تحقيق أهدافها	4.25	867.0
	الدرجة الكلية	**4.32**	**4.36**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.32) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تحديد الأهداف، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محور وضع جداول زمنية لتحديد الأهداف بنسبة 4.45% واقل النسب حصل عليها محور تديد اولويات أهدافها 4.18%. ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث ان في كل جميعة من الجميعات المبحوثة هدف عام يتفرع منه أهداف خاصة، وهذة الأهداف تحددها هذة الجميعات للاعضاء من اجل تحقيقها، لان الاعضاء انفسهم لا يستيطيعوا وضع الأهداف للتدني مستوى التعليم لديهم لذا يقوموا بتحقيق الأهداف المرسومة لهم من قبل المؤسسات وذلك خلال جداول زمنية معروفة.

3.1.4. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب الادارة المالية يلخصها (جدول 4.4).

جدول4.4: المتوسطات الحسابية والنحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات الادارة المالية.

	تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات الادارة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
D1	وضع الموازنة المالية للمشاريع الصغيرة	4.69	560.0
D2	على وضع القوائم المالية	4.67	594.0
D3	في تقييم جدوى المشاريع التي تقوم بها	4.14	764.0
D4	تحديد مصادر التمويل التي يعتمد عليها	4.14	806.0
D5	تقييم جدوى المشاريع التي تقوم بها	4.12	757.0
D6	على أعداد التقارير المالية	4.70	662.0
D7	على مراقبة أنشطتها المالية	4.74	651.0
الدرجة الكلية		**4.46**	**580.0**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.46) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب الادارة المالية، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محور مراقبة انشطتها المالية 4.74% واقل النسب حصل عليها محور تقويم جدوى المشاريع التي يقوم بها بسنبة 4.13%. ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى ان الجميعات المبحوثة تاخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي (الهيئة العامة، مجلس الادارة الذي يوزع المناصب كامين السر وامين الصندوق) الذي يقوم بمراقبة الانشطة المالية للجميعة وهذا اذا دل يدل على العمل الصحيح للجميعات المبحوثة ولكن عدم قدرتهم على جدوى المشاريع يعزى ذلك إلى ان اعضاء الجمعيات اناس بسيطين النسبة العظمى منهم غير متعلمين والدليل عدم وصولهم لمرحلة التقييم.

4.1.4. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قياس الاداء يلخصها (جدول 5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات قياس الاداء.

	تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات قياس الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
E1	وضع خطط واضحة لمتابعة الأداء	4.19	785.0
E2	عمل تقييم دوري للعاملين لقياس مستوى أدائهم	3.88	575.0
E3	إكسابها أساليب مختلفة لقياس الأداء	3.82	614.0
E4	تحديد الخطأ في عملية قياس الأداء	3.88	603.0
E5	تقييم النتائج المتحققة مع الأهداف المرجوة	3.91	608.0
E6	وضع أسس واضحة لتقييم أداء العاملين في المشروعات الصغيرة	3.95	638.0
الدرجة الكلية		**3.94**	**477.0**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (3.94) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات قياس الاداء ولكن بالمستوى التي توصلت الية المحاور الاخرى لذا وحسب راي الباحث بان هذا المحور بحاجة لجهد وعمل اكثر حتى يصل للمستوى المطلوب كما في المحاور الاخرى، علماً بأن اعلى النسب حصل عليها محور وضع خطط واضحة لمتابعة الاداءبنسبة 4.19% واقل النسب حصل عليها محور اكسابهم اساليب مختلفة لقياس الاداء بنسبة 3.82%. ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث إلى ان المسؤولين في الجميعات اخذوا بعين الاعتبار ان عدم وصول المبحوثين لدرجات عليمة عالية لذى كان لا بد من وضع خطط واضحة لهم لمتابة الاداء الموكل اليهم أما فيما يخص اكسابهم اساليب مختلفة لقياس الاداء والذي حصل على ادنى نسبة فان هذا البند يعزز المحور الاول في ان المبحوثين مستويات التعليمية متدينة وبالتالي معرفتهم بالتكنولجيا ضعيفة مما يضعف مستوى واساليب قياس الاداء لديهم.

5.1.4. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمالت الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تشخيص المشكلات يلخصها (جدول 6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمالت الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشئات الصغيرة في جانب قدرات تشخيص المشكلات.

	تقييم مساهمة المنظمالت الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات تشخيص المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
F1	تشخيص مشكلات العمل.	3.96	723.0
F2	تحديد الحلول البديلة للمشكلة.	3.91	731.0
F3	تحمل المسؤولية في العمل.	4.09	740.0
F4	إدارة ضغوط العمل.	4.04	930.0
F5	مواجهة المخاطر.	4.06	721.0
F6	حل النزاعات والمشكلات بين الآخرين.	4.09	564.0
F7	وإذا ما كانت هناك بعض المشاكل الأخرى.	--	--
	الدرجة الكلية	**4.03**	**606.0**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.03) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تشخيص المشكلات، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محوري تحمل المسؤلية في العمل وحل النزاعات والمشكلات بين الاخرين بنسبة 4.10% واقل النسب حصل عليها محور تحديد الحلول البديلة للمشكلات بنسبة 3.92%.

ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث بان طبيعة الجميعات ومن يعمل بها يعتبرون هذا المال مال عام يجب المحافظة علية قدر المستطاع، لذا يتحملون المسؤلية في العمل كما وان شعورهم بخدمة انفسهم ووخدمة الاخرين يجعلهم يتحملون المسؤلية بشكل اكبر.

وبما ان هذة الجميعات كذلك تشعر بانها جسم اعتباري وعبارة عن عناوين على اعتبار انها حزء من مؤسسات كبيرة فهي تساعد في حل مشكلات ونزاعات الاخرين كمساهمه بعض الجميعات بجزا من دخلها بخدمات مجتمعية كبناء روضة أو حديقة اطفال، هذا من ناحية مشكلات عامة أما من ناحية مشكلات فردية فهناك أفراد هم اعضاء في جميعات بالاصل كانوا اعداء فيما بينهم ولكن بعد دخولهم هذه الجمعيات اصبحوا اصدقاء.

وهذا اذا دل يدل على ان الجميعات قد حلت النزاعات بين الأفراد أما فيما يخص تحديد الحلول البديلة للمشكلات التي تواجة الاعضاء فهم بحاجة لمن يحدد هذة البدائل من الحلول ويحدد لهم الطريق الصحيح لحل المشكلات التي تواجههم وهذا اذا دل يدل على ضعف التعليم لديهم

6.1.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب ادارة الوقت يلخصها (جدول 7.4).

جدول.7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ادارة الوقت.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ادارة الوقت	
649.0	3.93	معالجة الأخطاء بصورة فورية	G1
663.0	3.95	إيجاد إجراءات واضحة لانضباط العاملين.	G2
767.0	4.03	تلبية مقترحات الزبائن دون هدر للوقت	G3
668.0	4.43	تدريب الموظفين على ادارة الوقت	G4
838.0	4.04	عملية لقياس وقت انجاز العمل في المشروعات الصغيرة	G5
839.0	4.01	تشخيص المشكلات الإدارية بشكل سريع دون هدر للوقت في المشروعات الصغيرة	G6
872.0	4.16	تحديد الوقت اللازم لانجاز الأنشطة	G7
599.0	**4.08**	**الدرجة الكلية**	

يتضح من القيمة الكلية للمحور (4.08) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في جانب تعزيز ادارة الوقت، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محوري تدريب الموظفين على ادارة الوقت بنسبة 4.44% واقل النسب حصل عليها محور معالجة الاخطاء بصورة فورية بنسبة 3.94% ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث بان من اهم أدوار المنظمات الأهلية تدريب الموظف على ادارة وقتة بصورة وبشكل جيد لذا نلاحظ هنا بوجود موافقة من كافة المبحوثين على ان المنظمات الأهلية تساعدهم وتدريبهم على ادارة وقتهم بشكل جيد ومفيد، وفيما يخص معالجة الاخطاء بصورة فورية فهي ضعيفة لدى المبحوثين ويعزى السبب في ذلك لعدم قدرتهم وخبرتهم على معالجة اخطائهم لتدني مستوى تعليمهم أو عدم وجود الطريقة والاسلوب المتبع في معالجة هذه الاخطاء لديهم على الرغم من وجود شخصية اعتبارية لدى المبحوثين.

7.1.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب العملية التسويقية يلخصها (الجدول 8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات العملية التسويقية.

تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات العملية التسويقية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
H1	تطوير المنتجات المقدمة في المؤسسات الصغيرة	4.00	677.0
H2	توفر قنوات توزيع إضافية لمنتجات المؤسسات الصغيرة	3.87	757.0
H3	تحديد احتياجات الزبون للسلعة	3.98	639.0
H4	وجود البدائل لشحن ونقل البضاعة	3.85	743.0
H5	تحديد القنوات التسويقية المقترحة للمشروع	3.88	703.0
H6	الوسائل الترويجية المستخدمة لمنتجات المؤسسات الصغيرة	3.88	748.0
H7	قدرة العاملين على تزويد المستهلك المعلومات اللازمة عن السلعة	3.90	645.0
H8	المكانة التنافسية للسلعة	3.77	711.0
H9	شكل السلعة التي ستقدم للمستهلك	3.98	495.0
الدرجة الكلية		**3.90**	**538.0**

يتضح من القيمة الكلية للمحور (3.91) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين على أن كافة فقرات المحور تعكس تقييم مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشئات الصغيرة في جانب العملية التسويقية، علماً بأنه وبناءً على نتائج فقرات هذا المحور يتضح بان اعلى النسب حصل عليها محور تطوير المنتجات المقدمة في المؤسسات الصغيرة بنسبة 4.00% واقل النسب حصل عليها محور المكانة التنافسية للسلعة بنسبة 3.77%.

ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحث ان المؤسسات الان تعمل على تطوير منتجاتها التي تقوم بتصديرها للخارج بمواصفات ذات جودة عالية حتى يكون لها تسويق ذات مستوى عالي في البلدان الخارجية لذا وبناءا على ذلك فهي تهتم بتطوير منتجاتها على الرغم من انها مؤسسات صغيرة. وفيما يخص المكانة التنافسية فنحن كفلسطيين يوجد لدينا العديد من المشكلات لعل من اهما الاحتلال الاسرائيلي وطبيعة الارض والوعرة التي ترفع من تكلفة الانتاج للمنتج مما يعني عدم القدرة على المنافسة مع الخارج على الرغم من ان المواصفات قد تكون متقاربة بين المنتج الفلسطيني والمنتج الخارجي.

2.4 فحص الفرضيات:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة تعزى لمتغيرات الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول 9.4: يبين نتائج الفرضية الرئيسية

المتغير	قيمة F/T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	652.0	051.0
العمر	2.733	052.0
المؤهل العلمي	716.0	493.0
عدد سنوات الخبرة	2.249	092.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	3.969	004.0

توضح معطيات الجدول المبين أعلاه بان كلا من الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) في إجابات المبحوثين حول تقييم دور المنظمات الأهلية الفلسطينية حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت.

وبالنظر إلى معطيات الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مقر المؤسسة (المحافظة) اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح سكان محافظتي جنين وقلقيلة بمتوسط حسابي 4.30 و4.30 لكلا منهم على التوالي على الذين يسكنون محافظتي رام ا وبيت لحم بمتوسط حسابي وصل 3.68 و3.79 لكلا منهم على التوالي، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

1.2.4. فحص الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو المهارت والقدرات التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.

جدول 10.4: نتائج فحص الفرضية الاولى

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	721.0	530.0
العمر	7.430	000.0
المؤهل العلمي	689.0	506.0
عدد سنوات الخبرة	6.655	001.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	2.284	058.0

توضح معطيات الجدول المبينة أعلاه بان كلا من الجنس، المؤهل العلمي، مقر المؤسسة (المحافظة)، جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (&=0.5) في إجابات المبحوثين حول قدرات ومهارات العاملين حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت. وتدل معطيات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في العمر اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين أعمارهم لكلا منهم 30 سنة فما دون والذين اعمارهم 31 - 40 سنة والذين اعمارهم 41 - 50 سنة بمتوسطات حسابية بلغت 4.33 و 4.19 و 4.18 لكلا منهم على التوالي على الذين اعمارهم اكثر من 50 سنة بمتوسط حسابي 3.20، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

كما ان نتائج الجدول توضح أن مستوى الدلالة الإحصائية في عدد سنوات الخبرة اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين خبرتهم 5 - 10 سنوات والذين خبرتهم

11-15 سنة والذين خبرتهم اقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي وصل 4.27 و4.12 و 4.01 على الذين خبرتهم اكثرمن 15 سنة بمتوسط حسابي وصل 3.21، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

2.2.4. فحص الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو وضع الأهداف التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول 11.4: نتائج فحص الفرضية الثانية

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	1.242	014.0
العمر	888.0	453.0
المؤهل العلمي	671.0	515.0
عدد سنوات الخبرة	1.400	252.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	4.764	001.0

توضح معطيات الجدول المبينة أعلاه بان كلا من، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5=&) في إجابات المبحوثين حول وضع الأهداف حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت.

وتشير بيانات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في الجنس اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وجاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي 4.36 على الاناث بمتوسط حسابي 4.05، وبذلك هذه الفرضية رفضت وبالنظر إلى معطيات الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مقر المؤسسة (المحافظة) اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح سكان محافظتي جنين وقلقيلة بمتوسط حسابي 4.62 و4.56 لكلا منهم على التوالي

على الذين يسكنون محافظتي بيت لحم ورام ا بمتوسط حسابي وصل 3.62 و3.75 لكلا منهم على التوالي، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

3.2.4. فحص الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو الادارة المالية التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول.124: نتائج فحص الفرضية الرئيسة الثالثة

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	168.0	875.0
العمر	4.458	007.0
المؤهل العلمي	330.0	720.0
عدد سنوات الخبرة	4.457	007.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	4.030	003.0

تظهر نتائج الجدول المبينة أعلاه بان كلا من، الجنس، المؤهل العلمي، جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول الادارة المالية حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت، وتدل معطيات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في العمر اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين أعمارهم لكلا من الذين اعمارهم 31- 40 سنة والذين اعمارهم 41 -50 سنة بمتوسطات حسابية بلغت 4.56 و4.50 لكلا منهم على التوالي على الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بمتوسط حسابي 3.92، وبذلك هذه الفرضية رفضت.كما ان نتائج الجدول توضح أن مستوى الدلالة الإحصائية في عدد سنوات الخبرة اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق

لصالح الذين خبرتهم 5- 10 سنوات والذين خبرتهم 11-15 سنة والذين خبرتهم اقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي وصل 4.56 و4.52 و4.43 على الذين خبرتهم اكثر من 15 سنة بمتوسط حسابي وصل 3.53، وبذلك هذه الفرضية رفضت. وبالنظر إلى نتائج الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مقر المؤسسة (المحافظة) اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح سكان محافظتي قلقيلة وجنين بمتوسط حسابي 4.72 و4.69 لكلا منهم على التوالي على الذين يسكنون محافظتي بيت لحم و رام ا بمتوسط حسابي وصل 3.87 و4.03 لكلا منهم على التوالي، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

4.2.4. فحص الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو قياس الاداء التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول.13.4: نتائج فحص الفرضية الرابعة

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	301.0	007.0
العمر	3.085	034.0
المؤهل العلمي	1.113	335.0
عدد سنوات الخبرة	2.012	122.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	2.900	021.0

تظهر نتائج الجدول أعلاه بان كلا من المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول قياس الأداء بمستوى دلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت. وتشير بيانات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في الجنس اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وجاءت الفروق لصالح

الذكور بمتوسط حسابي 3.95 على الاناث بمتوسط حسابي 3.89، وبذلك هذه الفرضية رفضت. وتدل معطيات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في العمر اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين أعمارهم من 31 - 40 سنة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 على الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بمتوسط حسابي 3.36، وبذلك هذه الفرضية رفضت. وبالنظر إلى نتائج الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مقر المؤسسة (المحافظة) اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح سكان محافظة طولكرم بمتوسط حسابي 4.14 على الذين يسكنون محافظة رام ا بمتوسط حسابي وصل 3.52، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

5.2.4. فحص الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو تشخيص المشكلات التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عدد سنوات الخبرة، مقرالمؤسسة.

جدول 14.4: نتائج فحص الفرضية الخامسة

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	565.0	382.0
العمر	1.112	352.0
المؤهل العلمي	1.172	317.0
عدد سنوات الخبرة	879.0	457.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	850.0	521.0

تظهر نتائج الجدول المبينة أعلاه بان كلا من: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و مقر المؤسسة (المحافظة) جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول تشخيص المشكلات حيث أن مستوى

الدلالة أكبر من 0.05 في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت.

6.2.4. فحص الفرضية االسادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو ادراة الوقت التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول.15.4: نتائج فحص الفرضية السادسة

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	596.0	047.0
العمر	4.071	011.0
المؤهل العلمي	1.750	183.0
عدد سنوات الخبرة	3.126	033.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	5.214	001.0

توضح نتائج الجدول المبينة أعلاه بان من المؤهل العلمي لا توجد فيه فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (.$\alpha \leq 0$ ات الجدول أن مستوى الد05) في إجابات المبحوثين حول ادارة الوقت حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذا المتغير، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت.وتشير بيان لالة الإحصائية في الجنس اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وجاءت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي 4.10 على الاناث بمتوسط حسابي 3.96، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

وتدل معطيات الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية في العمر اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير، وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين أعمارهم من 31- 40 سنة بمتوسط حسابي بلغ 4.28 على الذين أعمارهم أكثر من 30 سنة فاقل بمتوسط حسابي 3.91، وبذلك هذه الفرضية رفضت. كما ان نتائج

الجدول توضح أن مستوى الدلالة الإحصائية في عدد سنوات الخبرة اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح الذين خبرتهم 5- 10 سنوات بمتوسط حسابي وصل 4.28، على الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات ووصل المتوسط الحسابي 3.7905، وبذلك هذه الفرضية رفضت. وبالنظر إلى نتائج الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في مقر المؤسسة (المحافظة) اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح سكان محافظة طولكرم بمتوسط حسابي 4.39 على الذين يسكنون محافظة رام ا بمتوسط حسابي وصل 3.28، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

7.2.4. فحص الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين حول اتجاهات الهيئة الادارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية نحو العملية التسويقية التي تساهم المنظمات الأهلية في تعزيزها لدى المؤسسات الصغيرة تعزى للمتغيرات التالية الجنس،العمر،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة،مقرالمؤسسة.

جدول 16.4: نتائج فحص الفرضية السادسة

المتغير	قيمة F / T	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	2.040	192.0
العمر	2.609	055.0
المؤهل العلمي	3.450	038.0
عدد سنوات الخبرة	073.0	974.0
مقر المؤسسة (المحافظة)	1.849	118.0

تظهر نتائج الجدول المبينة أعلاه بان كلا من، الجنس، والعمر، عدد سنوات الخبرة ومقر المؤسسة (المحافظة) جميع هذه المتغيرات لا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول العملية التسويقية حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05

في جميع المتغيرات أعلاه وبذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى لهذه المتغيرات، ونستطيع القول بان الفرضية قبلت.

وبالنظر إلى نتائج الجدول يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية في المؤهل العلمي اقل من 0.05 وبذلك يوجد فروقات إحصائية، تعزى لهذا المتغير وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة مصادر الفروقات وجاءت الفروق لصالح حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 4.12 على حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي وصل 3.68، وبذلك هذه الفرضية رفضت.

3.4 ملخص النتائج

يمكننا تلخيص النتائج على النحو التالي:

- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان المنظمات الأهلية ساهمت بشكل كبير في تدعيم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة وذلك واضح وجلي من خلال اجابات مجتمع الدراسة و من خلال القيم المرتفعة لمحاور الدراسة.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات ومهارت العاملين،وكانت اعلى النسب تطبيق العمل الموكل لهم بكفاءة بنسبة 4.39% واقل النسب استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة بنسبة 3.95%.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تحديد الأهداف،وكانت اعلى النسب وضع جداول زمنية لتحديد الأهداف بنسبة 4.45% واقل النسب تحديد اولويات أهدافها 4.18%.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب الادارة المالية، وكانت اعلى النسب مراقبة انشطتها المالية 4.74% واقل النسب تقويم جدوى المشاريع التي يقوم بها بسنبة 4.13%.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب قدرات قياس الاداء، وكانت اعلى النسب وضع

خطط واضحة لمتابعة الاداءبنسبة 4.19% واقل النسب حصل عليها محور اكسابهم اساليب مختلفة لقياس الاداء بنسبة 3.82%.

- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في جانب تشخيص المشكلات، وكانت اعلى النسب تحمل المسؤلية في العمل وحل النزاعات والمشكلات بين الاخرين بنسبة 4.10% واقل النسب تحديد الحلول البديلة للمشكلات بنسبة 3.92%.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في جانب تعزيز ادارة الوقت، وكانت اعلى النسب تدريب الموظفين على ادارة الوقت بنسبة 4.44% واقل النسب معالجة الاخطاء بصورة فورية بنسبة 3.94%.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة ان هناك مساهمة للمنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشئات الصغيرة في جانب العملية التسويقية،وكانت اعلى النسب حصل عليها محور تطوير المنتجات المقدمة في المؤسسات الصغيرة بنسبة 4.00% واقل النسب المكانة التنافسية للسلعة بنسبة 3.77%.
- تبين من خلال نتائج الدارسة ان كل من متغير،الجنس والمؤهل العلمي ومقر المؤسسة ، اكدت هذة المتغيرات على مساهمة المنظمات الاهلية في دعم القدرات التنظيميمية للمؤسسات الصغيرة ، بينما رفض ذلك كل من متغير العمر وكان ذلك جلي وواضح من الفئة العمرية 30 سنة فما دون ، ومتغير الخبرة العملية وكان ذلك لصالح الفئة من 5-10 سنوات.
- تبين من خلال نتائج الدارسة ان كل من متغير،الجنس والمؤهل العلمي ومقر المؤسسة، اكد على مساهمة المنظمات الاهلية نحو تعزيزقدرة وضع الاهداف للمؤسسات الصغيرة ، بينما رفض ذلك كل من متغير العمر وكان ذلك جلي وواضح من الفئة العمرية 30 سنة فما دون، ومتغير الخبرة العملية وكان ذلك من ذلك لصالح الفئة من 5-10 سنوات.
- تبين من خلال نتائج الدارسة ان كل من متغير،الجنس والمؤهل العلمي ، اكد على مساهمة المنظمات الاهلية تعزيزقدرة الادارة المالية للمؤسسات الصغيرة ، بينما رفض ذلك كل من متغير العمر وكان ذلك جلي وواضح لصالح الفئة العمرية 31-40 سنة فما دون، والفئة العمرية 41-50، ومتغير عدد سنوات الخبرة وكان ذلك لصالح جميع الفئات على حساب

الفئة 15سنة فاكثر، بالاضافة لمتغير مقر المؤسسة وكان ذلك لصالح كل من محافظتي، جنين وقلقيلية.

- تبين من خلال نتائج الدارسة ان كل من متغير، والمؤهل العلمي ،وعدد سنوات الخبرة اكدا على مساهمة المنظمات الاهليةنحو تعزيزقدرة قياس الاداء للمؤسسات الصغيرة، بينما رفض ذلك كل من متغير الجنس وكان ذلك لصالح الذكور50، ومتغير العمر وكان ذلك لصالح الفئة العمرية من 31-40 بالاضافة لمتغير مقر المؤسسة وكان ذلك لصالح محافظة طولكرم.
- تبين من خلال نتائج الدراسة ان كن من متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرةومقر المؤسسة اكدت جميعها على مساهمة المنظمات الاهلية في تعزيز قدرة تشخيص المشكلات للمؤسسات الصغيرة.
- تبين من خلال نتائج الدارسة ان متغير،الجنس، اكد على مساهمة المنظمات الاهلية نحو تعزيزقدرة ادارة الوقت للمؤسسات الصغيرة ، بينما رفض ذلك كل من متغير الجنس وكان ذلك لصالح الذكور ، ومتغير العمر وكان ذلك لصالح الفئة العمرية31 -40 سنة ، بالاضافة لمتغير عددسنوات الخبرة واكان ذلك لصالح الفئة من 5-10 سنوات بالاضافة لمتغير مقر المؤسسة وكان ذلك لصالح محافظة طولكرم.
- تبين من خلال نتائج الدارسة ان كل من متغير،الجنس والعمر، وعدد سنوات الخبرة، ومقر المؤسسة تبين ان جميع هذة المتغيرت اكدت على مساهمة المنظمات في تعزيز قدرة العملية التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة، بينما رفض متغير المؤهل العلمي ذلك وكان ذلك لصالح حملة الدبلوم المتوسط.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

ان اهم الاستنتاجات التي خلصت اليها هذة الدراسة هي:

- عدم قدرة العاملين في جمعيات الزيت على اتخاذ القررات الخاصة بالجمعية، دون الرجوع لمن هم اعلى منهم بالسلم الوظيفي.
- طبيعة العمل في جميعات الزيت تتطلب ان يكون العاملين من الذكور مقارلة بالاناث على اعتبار ان الذكور اكثير فاعلية وجدية في العمل واكثير قدرة على اتخاذ القرار.
- ان الجمعيات تقوم بعملها على اكمل وجه والدليل على ذلك وجود لجان مراقبة تقوم بمراقبة سير عمل الجميعات سواء ماليا أو اداريا.
- ان من الأهداف التي تسعى اليها الجميعات حل المشاكل والنزعات بين العاملين فيها سواء اكانت داخلية ام خارجية، والدليل على ذلك موافقة المبحوثين على هذا البند الذي تضمنتة الاستبانة، على اعتبار ان هذة الجميعات جزء من المجتمع المحلي لذا عليها ان تساهم مساهمة فعلية في تحقيق الاستقرار الداخلي والخارجي بين الموظفين.
- ان جميعات الزيت العضوي حديثة المنشأ والدليل على ذلك سنوات خبرة العاملين فيها، حيث ان اكبر النسب لسنوات خبرة المبحوثين والمجاب عليها من قبل المبحوثين كانت من خمس إلى عشر سنوات وهذا اذا دل فانما يدل على حداثة الجمعيات.

- لدى العاملين في الجميعات الجدية والالتزام واتقان العلم والدليل على ذلك تاديتهم للعمل الموكل لهم بكفاءة وفاعلية.
- عدم وجود المكانة التنافسية لمنتجات الجمعيات على الرغم من ان المنتجات على درجة عالية من الجودة والاتقان، الا انة وبسبب التكلفلة العالية والممارسات الاسرائيلية وطبيعة الارض تتناقص المكانة التنافسية لهذة المنتجات.
- كان من اولويات المسؤلين عن الجميعات الاهتمام بالوقت الذي من خلالة يكون الانتاجية افضل واسرع وباقل التكاليف، والدليل على ذلك الأهمية الواضحة لديهم فيما يخص ادارة الوقت والتي من خلالها ينتج تحسين الوضع التنافسي وعدم هدر الموارد.
- في الجميعات يوجد وضوح في المهام الموكلة لها، والدليل على ذلك تحيقيها لأهدافها بشكل جيد من خلال جداول زمنية تختص بالأهداف المراد تحقيقها.
- ان الجميعات تتركز بشكل كبير في منطقة سلفيت مقارنة بالمناطق الاخرى وذلك على اعتبار ان منطقة سلفيت التي تحتوي على شجرة الزيتون واولى الجميعات التي تخص الزيت العضوي قد تشكلت فيها.

2.5 المقترحات

ان من اهم مقترحات هذه الدراسة ما يلي:

- تشكيل وحدة عمل مشتركة بين مختلف المنظمات الأهلية الداعمة لقطاع المشاريع الصغيرة وجيمع المنظمات المعنية بذلك الامر، وان يكون طابع عمل هذه الوحدة في عدة جوانب منها ما يلي:
  - تحديد جميع المؤسسات الصغيرة المستفيدة من قبل المنظمات الأهلية ومختلف المؤسسات التي من الممكن ان يتم تقدي الدعم لها.
  - ان يتم تقسيم هذة المؤسسات إلى فئات مختلفة كل حسب طبيعة عملة.
  - ان يتم الوقف على وضع المؤسسات الصغيرة على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية.
  - تقديم الدعم لهذة المؤسسات بما يتلائم وطبيعة عمل هذة المؤسسات و بشكل يتناسب مع حجمها وتأثيرها والنتيجة المرجوة.

o المتابعة المستمرة من قبل هذة الوحدة والحصول على التغذية الر اجعة من قبل هذة المشاريع وذلك من اجل تقييم ما تقوم بتقديمة هذة المنظمات للمؤسسات الـصغيرة حتى لا يتم هدر الموارد المالية والوقت والجهد بدون مردود على مختاف الصعد.

- تدريب اصحاب المؤسسات الصغيرة على احدث التكنولوجيا في مجال اعمـالهم، وان يـتم تزويدها باحدث المعلومات فيما يتعلق بعملهم.
- تدريب العاملين في الجمعيات على مهارات التواصل والاتصال.
- التركيز على ان يكون التعليم ميزة أساسية للمنضمين للجمعيات لما له من تأثير واضح في اكتساب المهارات والقدرات التي تفيد المؤسسات الصغيرة.
- من اجل عدم هدر الموارد يجب القيام بدورات تدريبية للخارج لمدراء المشاريع الـصغيرة وذلك من اجل توفير ذوي الخبرات والمختصين.
- ضرورة ان يتوفر لدى منظمات المجتمع المدني قاعدة بيانات مفـصلة عـن المؤسـسات الصغيرة وعن طبيعة انشطتها وذلك لكي تكون قادرة على تحديد اولويات الدعم الذي تقدمه لهذه المؤسسات.
- ضرورة التركيز على على جانب التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية في جانب دعمها للقدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة وفي الجوانب الاخرى وذلك لاجل تضافر الجهـود ولعدم هدر الموارد من وقت ومال وجهد.
- ضرورة التركيز على عدالة توزيع الدعم المقدم من قبل المنظمات للمؤسسات الصغيرة تبعاً للمناطق الجغرافية ما امكن.
- ضرورة التركيز على انه يوجد تمثيل نسبيي (للاناث) داخل المؤسسات التي تتلقى الدعم.
- كما توصي الدراسة ان يتم عمل دراسات اخرى حول هذا الموضوع وان يتم اخذ منظمات المجتمع المدني عينة للدراسة.

المراجع

- ابراهيم، س، (1995) **المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربـي**، دار الأمـين للنشر، القاهرة
- ابو جزر،ف (2006): **المشاريع الصغيرة والمتوسطةواهميتها في الحد من مشكلة البطالة في فلسطين**، تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، غـزة13-15 فبرايـر 2006 الجامعة الاسلامية غزة،الجامعة الاسلامية غزة ص ص125-145
- الاغاثة الزراعية (2006) معلومات عامة حول الاغاثة الزراعية،رام الله ،فلسطين http://www.pal-arc.org/arabic/about/gerneral.html،20.07.2008
- البحيصي،ع(2006): **نحو اساليب حديثة في تمويل المشاريع الصغيرة في قطاع غزة**، تنميـة وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسـرائيلي 13-15 فبرايـر 2006 الجامعـة الاسـلامية غزة،الجامعة الاسلامية غزة ص ص 75-96
- البرغوثي،مصطفى.(2000): **المنظمات الأهلية والتحديات التي تواجهها**." شؤن تنمويـة،2، 1، 84-89
- بشارة،ع.(1996):**مساهمة في نقد المجتمع المدني**،الطبعة الاولى،مواطن،رام ا .
- توفيق،ح.(1992) **بناء المجتمع المدني المؤشرات الكمية والكيفية**، مركز دراسات الوحـدة العربية، بيروت، ص 69-70
- جراب،د(2007): **دور المنظمات الأهلية في تنمية المهارت لقطاع الشباب في محافظة رام ا والبيرة** خلال الفترة 2000-2005 جامعة القدس،فلسطين
- جربوع،ي،حلس،س(2006): **مدى كفاءة استخدام مصادر الاموال فـي مؤسـسات الاعمـال الصغيرة والتنظيمات الاجتماعية غير الهادفة إلى تحقيق الارباح وتأثيرها على خطة التنميـة الاقتصادية**،تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي غزة 13-15 فبرايـر 2006 الجامعة الاسلامية غزة،الجامعة الاسلامية ص ص
- خليفة،ف.ح.(2005): **المجتمع المدني عند توماس هوبز وجون لوك**،ط1.العربية للطباعـة والنشر،مصر.
- خميس، (2006): **دور المنظمات غير الحكومية في المشاريع الصغيرة وعلاقتهـا بالتنميـة الاقتصادية في جنوب الضفة الغربية**. جامعة القدس، فلسطين.
- الزبن،خليل.(1999):" **العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والـسلطة الفلـسطينية**"مجلـة **السياسة الفلسطينية**،24.ص ص6-21

- الزبيدي، ب. (2003): **الثقافة السياسية الفلسطينية، الطبعة الاولى. مؤسسة ناديا للطباعة و النشر و الاعلان و التوزيع**، رام ا .
- سحويل،م(2006): **دور المنظمات الأهلية في التنمية الريفية في منطقة الوسط مـن الـضفة الغربية** (حالة استطلاع الاراضي لدى الاغاثة الزراعية) جامعة القدس، فلسطين
- شكر،ع،مورو،م.(2003):**المجتمع الاهلي ودورة في بناء الديمقراطية**،ط1.دار الفكر،دمشق.
- الشوا،س.(2000):**المنظمات غير الحكومية والخطاب من المجتمع المدني في فلسطين** ،تحليل مقارن لاربـع منظمات،المنظمـات غيـر الحكوميـة والحكـم فـي البلـدان العربيـة19-30مارس2000.اليونسكو،القاهرة

http://www.boell-meo.org/ar/web/219.html 29/1/2008
- الصوراني،غ.نصرا ،ع (2005): **المؤسسات الصغيرةفي فلسطين واقع ورئية نقدية**
- http://www.ahewar.org/debat/files/40243.doc 29/1/2008
- عبد الهادي،ع..(2004):**رؤية اوسع لـدور المنظمـات الأهليـة الفلـسطيمنية فـي عملـي التنمية**،مركز بيسان للبحوث والانماء،رام ا .
- عبد الهادي،عزت.(1997):**المنظمات الأهلية الفلسطينية وادراة الانتقال مـن الاغاثـة إلـى التنمية**."شؤن تنموية 4،3، 89- 76-
- عزام،ج،(2001):**مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين الرؤيى وبناء أدوار جديدة لمؤسسات المجتمع المدني لتعزيز عملية البناء الديمقراطي فـي فلـسطين**. جامعـة بيرزيـت،رام ا ، فلسطين.
- غرفة تجارة وصناعة البحرين،(2008) السندي،افاق تطوير المؤسسات الـصناعية الـصغيرة والمتوسطة بمملكة البحرين.
- 25.1.2008http://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60
- مركز التميز للمنظمات غير الحكوميـة(2006)**المؤسـسات الـصغيرةوالمتوسطة اهميتهـا ومعوقاتها**،عمان
- http://www.ngoce.org/content/ngorg.doc28/1/2008
- مركظ العلموات الوطني الفلسطيني(2007) قطاع المؤسسات الصغيرة في الاراضي الفلسطينية
- http://www.pnic.gov.ps
- مركز بيسان للبحوث والانماء (2002): **دور المنظمات الاهلية في بنـاء المجتمـع المـدني، الطبعة الاولى،مركز بيسان للبحوث والانماء**،رام ا ،فلسطين.
- مركز بيسان للبحوث والانماء(1997):**دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعـم و تطـوير قطاع المشاريع الصغيرة**، مركز بيسان للبحوث والانماء، رام ا ، فلسطين.

- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2001):**علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين**،رام ا ،فلسطين.
- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(2001) **تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة**،رام ا ،فلسطين.
- مقداد،م ،و,الهندي،ك(2006):**تقيم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي**، غزة 13-15 فبراير 2006 الجامعة الاسلامية غزة،الجامعة الاسلامية غزة ص ص 775-797
- ميا،علي. (2005): **دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري**. مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،9.ص ص9-25
- هلال،ج(2004):**حول اشكاليات مفهوم المجتمع المدني**،مكتب الشرق الاوسط لمؤسسة هنرش بيل، بيروت.
- هيكل،م،(2003):**مهارات ادراة المشروعات الصغيرة**،ط1، مجموعة النيل العربية،القاهرة.

ملحق 1.3: الاستبانة

الاستبانة

أخي الكريم أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته:

يقود الباحث باجراء دراسة**:** حول تقييم دور المنظمات الأهلية الفلـسطينية فـي دعـم القدرات التنظيمية للمؤسسات الـصغيرة فـي محافظـة رام ا والبيـرة ومحافظـة سلفيت،دراسة حالة: الجمعيات التعاونية لمنتجي الزيت العضوي في محافظتي رام ا والبيرة و سلفيت (الهيئة الادارية لمنتجي الزيت العضوي). وذلك استكمالا لمتطلبـات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – بناء مؤسسات – عمادة الدراسات العليا – جامعة القدس، يرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة علما أن البيانات التي تجمع لأغراض الدراسـة سـتعامل بسرية تامة، ويجرى تحليلها في صورة مجاميع إحصائية.

الباحث:فادي أبو حلاوة

بإشراف:د.عبد الوهاب الصباغ

القسم الأول: نرجو من حضرتكم وضع اشارة رقم الاجابة في المكان المخصص:

الرقم	المتغير	الاجابة	المعايير	
1	**الجنس**	☐	(1) ذكر	(2) انثى
2	**العمر**	☐	(1) 30 سـنة فمـا دون	(2) 31-40 سـنة
			(3) ب41-50 سنة	(4) اكثر من 50 سنة
3	**المؤهل العلمي**	☐	(1) ثانويـة فمـا دون	(2) دبلـوم متوسـط
			(3) بكالوريوس	(4) درسات عليا
4	**الخبرة العملية**	☐	(1) اقـل مـن 5 سـنوات	(2) 5-10 سـنوات
			(3) 11-15 سنة	(4) اكثر من 15 سنة
5	**موقع المؤسسة**	☐	(1) رام ا	(2) سلفيت
6	**اسم المؤسسة**	حدد ذلك:...		

القسم الثاني: نرجو التكرم بوضع اشارة (x) عند الاختيار المناسب:

العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	محايد	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
تساهم المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمنشئات الصغيرة عبر رفع قدراتهم ومهـاراتهم فـي المجالات التالية:					
في جانب قدرات و مهارات العاملين:					
1- استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة					
2-التعامل مع المستجدات المتعلقة بالعمل.					
3- تاقلم العاملين مع بيئة العمل الداخلية					
4- تطبيق العمل الموكل لهم على بكفاءه					
5- التعامل مع وسائل الاتصال المختلفة.					
6- تطبيق التعليمات الموكلة لهم من مرؤسيهم					
في جانب تحديد الأهداف:					
7- تحديد أهداف المشروع بدقة					
8- تحديد الأهـداف المرغـوب تحقيقهـا لـدى المؤسسات الصغيرة					
9- في تحديد اولويات أهدافها					

10- وضع جداول زمنية لتحقيق الأهداف					
11- لمعرفة مدى تحقيق أهدافها					
في جانب الادارة المالية:					
12- وضع الموزانة المالية للمشاريع الصغيرة					
13- على وضع القوائم المالية					
14- في تقييم جدوى المشاريع التي تقوم بها					
15- تحديد مصادر التمويل التي يعتمد عليها					
16- تقييم جدوى المشاريع التي تقوم بها					
17- على أعداد التقارير المالية					
18- على مراقبة انشطتها المالية					
في جانب قياس الاداء:					
19- وضع خطط واضحة لمتابعة الاداء					
20- عمل تقييم دوري للعاملين لقياس مستوى ادائهم					
21- اكسابها اساليب مختلفة لقياس الاداء					
22- تحديدالخطأ في عملية قياس الاداء					
23- تقييم النتائج المتحققة مع الأهداف المرجوة					
24- وضـع أسـس واضـحة لتقيـيم أداء العـاملين فـي المشروعات الصغيرة					
في جانب تشخيص المشكلات:					
25- تشخيص مشكلات العمل.					
26- تحديد الحلول البديلة للمشكلة.					
27- تحمل المسؤولية في العمل.					
28- إدارة ضغوط العمل.					
29- مواجهة المخاطر.					
30- حل المشكلات والنزاعات بين الآخرين.					
31- واذا ما كانت هناك بعض المشاكل الاخرى اذكرهـا/ يها					
في جانب ادارة الوقت:					
32- معالجة الأخطاء بصورة فورية					
33- ايجاد إجراءات واضحة لانضباط العاملين.					
34- تلبية مقترحات الزبائن دون هدر للوقت					
35- بتدريب الموظفين على كيفية ادارة الوقت					

36- عملية لقياس وقت انجـاز العمـل فـي المـشروعات الصغيرة					
37- تشخيص المشكلات الادارية بشكل سـريع دون هـدر للوقت في المشروعات الصغيرة					
38- تحديد الوقت اللازم لانجاز الانشطة					
في جانب العملية التسويقية:					
39- تطوير المنتجات المقدمة في المؤسسات الصغيرة					
40- توفر قنوات توزيـع إضـافية لمنتجـات المؤسـسات الصغيرة					
41- تحديد احتياجات الزبون للسلعة					
42- وجود البدائل لشحن ونقل البضاعة					
43- تحديد القنوات التسويقية المقترحة للمشروع					
44- الوسائل الترويجية المستخدمة لمنتجـات المؤسـسات الصغيرة					
45- قدرة العاملين على تزيود المستهلك المعلومات اللازمة عن السلعة					
46- المكانة التنافسية للسلعة					
47- شكل السلعة التي ستقدم للمستهلك					

ملحق 2.3: اسماء محكمين الاستبانة:

- الدكتور ابراهيم الصليبي-جامعة القدس
- الدكتور سمير حزبون –جامعة القدس
- الدكتور عبد الرحمن الحج- جامعة القدس
- الدكتور علي صالح-جامعة القدس
- الدكتور زياد قنام-جامعة القدس
- الدكتور جمال حلاوة- جامعة القدس

ملحق 3.3: جميعات منتجي الزيت العضوي:

فكره تاسيس جمعيات الزيت التعاوني:

بدات الفكره بتاسيس جمعيه تعاونيه لانتاج الزيت العضوي في منطقه بني زيد الشرقيه عام 2004 في الفتره التي كانت اسعار الزيت متدنيه جدا حيث وصل كغم الزيت الواحـد 9/8 شـواقل،وذلك بسبب الاغلاقات من قبل الاحتلال الاسرائيلي للاسواق التي تعد اهم مستورد للزيـت الفلـسطيني (قطاع غزه، اغلاق الحدود مع الاردن)، ولهذا اصبح السوق الوحيد امام المزارعين ليس فقط فـي المنطقه وانما في الضفه الغربيه عامه لمثل هذا المنتج هو السوق العـالمي الخـارجي (امريكـا، واوروبا، اليابان) وغيرها ولذلك بات مطلوب من المزارع الفلسطيني بشكل عام ان يتكيف مع هذا السوق ومتطلباته، ومن اجل ذلك اصبح من الضروري ان يغير المزارع من الثقافه التـي كانـت متبعه لديه بخصوص زيت الزيتون وان يتبع برنامجا يتماشى مع هذا المطلب في كافـه النـواحي المتعلقه بالجوده حتى يتسنى له المنافسه في هذه الاسواق، ولهذا وبعد ان سمع المزارعين في بنـي زيد الشرقيه بتجربه العصر الجماعي في جمعيه قرى شمال سلفيت قرر 8 مزارعين عـام 2004 من مزارع النوباني بان يعملو بنفس الفكره (العصر الجماعي اليومي) وبالفعل نجحت التجربه فـي الموقع حيث تم انتاج 5 طن زيت اكسترا فيرجن وصلت نسبه الحموضه 0.18 وتم تسويق الكيلـو الواحد بسعر 15 شيقل في حين كان سعر الكيلو الواحد في السوق 8 شواقل،من هنا نستطيع القول ان نجاح الفكره وتسويق الزيت في تلك السنه بسعر مقبول نسبيا عند المزارعين الـذين مارسـو عمليه العصر الجماعي لاقى استحسان عند المزارعين الاخرين اللاذين لم يشاركو في العمليه، بالغم من كل المعيقات التي كان يطرحها بعض المزارعين بسبب السيل المختلف من ارض إلى اخـرى، ومن مزارع إلى اخر، فمهما كان الفرق في موضوع السيل فان فرق السعر يبقى اكثر بكثير.

من هنا قررالمزارعين في المنطقه (مزارع النوباني، وعاروره) بتاسيس جمعيه تعاونيـه لانتـاج الزيت العضوي /بني زيد الشرقيه وكان عدد الهيئه التاسيسيه 30 مزارع براس مال قدره 15000 الف دينار اردني تم تسجيل 500 سهم لكل مزارع كل سهم دينار اردني واحد وكان هـذا بتـاريخ 2005/6/6 حيث حصلت الجمعيه على الترخيص من وزاره العمل المختصه بهذا الموضوع. ومن تلك اللحظه ولغايه الان والجمعيه تمارس العمل الجماعي في عمليه العصر والتخزين ففـي عـام 2006 قامت الجمعيه بانتاج 31 طن اكسترا فيرجن وتم تسويق جميع الكميه بسعر 20 شيقل للكيلو الواحد وعام 2007 قامت الجمعيه بانتاج 17 طن اكسترا فيرجن وتم تسويق الكميه بسعر 26 شيقل للكيلو الواحد، وببساطه نستطيع القول ان الفرق في سعر الزيت لاعضاء الجمعيه عام 2006 كـان

(155000) شيقل عن سعر السوق، وكان الفرق عام 2007 (145000) شيقل عن سـعر الـسوق ايضا.

اضافه إلى ذلك قامت الجمعيه بشراء قطعه ارض بمساحه 2200 م2 بسعر 25000 دينار هذا العام وتنوي اقامه مبنى خاص بالجمعيه لكون بمثابه مخازن ومكاتب وقاعه تدريب للمزارعين اعـضاء التعاونيه والمزارعين اللاذين خارج التعاونيه املين ان ينضم اكبر عدد ممكن من مزارعين المنطقه إلى الجمعيه وذلك على أساس نفس الفكره وان يقتنعوا بالعمل الذي يقوم به اعضاء التعاونيه.(ابـو حجلة، 2008).

واما فيما يخص الجمعيات فلم يتمكن الباحث من التوصل لمعلومات حول جميع الجمعيات، وذلـك لعدم وجود كتيب وصفحة على الانترنت تشتمل على معلومات حول الجمعيات كافـة، أمـا عـن الجمعيات التي تم التمكن من التوصل لمعلومات حولها ما يلي:

- جمعية فرخة التعاونية لانتاج وتسويق الزيتون العضوي: في موسم الزيتون عـام 2003-2004 بادرت مجموعة من المزارعين في قرية فرخة بالاتفاق على العصر الجماعي وجاء ذلك بناء على الظروف بسبب السعر المنخفض للزيت وبسبب اقتناع المـزارعين بـالفكرة وكان ذلك على أثر الارشادات والتدريبات التي قدمت من قبل الاغاثة الزراعيـة واتحـاد المزراعين، وعلى أثر نجاح التجربة أصبح عدد المزارعين 16 مزاع وقـاموا بتـرخيص جمعية لانتاج الزيت العضوي، وذلك في عام 2005 تحت رقم تسجيل 1320 تبلغ مـساحة الأرض التي يمتلكها اعضاء الجمعية حوالي 400 دونم في عام 2008 انـضم للجميعـة 3 اعضاء جدد ليبلغ العدد 19 عضو. تواصل الجمعية عملها بنجاح وتربطها علاقات مميـزة بالجمعيات ذات المجال النفسي، تلقى أعضاء الجمعية تدريبات عديدة اهمها:
  - إدارة المشاريع الصغيرة.
  - مباديء في المايلة والمحاسبة.
  - الاتصال والتواصل.
  - مقاومة ذبابة الزيتون وغيرها

- الجمعية التعاونية لمنتجي الزيت العضوي قرى شمال سلفيت: تأسست الجمعيـة التعاونيـة لمنتجي الزيت العضوي قرى شمال سلفيت في 2003\8\20 وسجلت تحت رقم 1224 في

دائرة التعاون في وزارة العمل في محافظة سلفيت، تأسست علـى أيـدي مجموعـة مـن المزارعين الشباب نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها المزارع الفلسطيني مـن احـتلال واغلاقات وحواجز إلخ، فقد أصبح موسم الزيتون عبء على المزارع بعد ان كان المزارع ينتظره بفارغ الصبر، ولأن المزراع أصبح يخزن زيت الزيتون لفتـرات طويلـة بـدون تسويق مما أفقده جودته ومواصفاته العالية، ولا يستطيع المزراع تسويق الزيـت بمفـرده بالإضافة إلى تحكم تجار الزيت بتعب وعرق المزارع البسيط و المحتاج. ومن هنـا أتـت فكرة تأسيس جمعية زراعية تعنى بشؤون المزارعين فقد تأسست جمعيتنا من القرى الواقعة شمال المحافظة وهي قيرة كفل حارس ديراستيا مرده زيتا، ومقرها الرئيسي قيرة. وبدأت الجمعية بـ 16 عضو مؤسس وفي نفس السنة دخل الجمعية 9 اعضاء لتصبح 25 عضو، وبدأت الجمعية بالعمل على خدمة المزارعين في تامين احتياجاتهم الزراعية وما شابه ذلك، إلى ان جاء موسم زيتون 2004 حيث قامت الجمعية بتنفيذ مشروع ضخم وهـو مـشروع العصر الجماعي، حيث كانت الجمعية تقوم بجمع حب الزيتون من المزارعين يومياً وخلطه مع بعضه البعض وعصره يومياً وجمع الزيت الناتج في خزانات ستانليس ستيل حيث قامت الجمعية بانتاج ما يقارب 65 طن تقريباً في السنة الأولى بمواصفات عالية الجـودة Extra Vergin.

ومن ثم تسويقه للمزارعين بسعر 15 شيكل لليكلو، حيث كان سعر السوق المحلـي لا يتجـاوز 8 شيكل، وبعد نجاح المشروع في السنة الاولى، قامت الجمعية بتكراره في الأعـوام 2005، 2006، 2007، 2008. كذلك بعد نجاح المشروع وقيام الجمعية بتسويق الزيـت للمـزارعين زاد عـدد الأعضاء ليصبح 45 عضواً عام 2005، و60 عضواً عام 2007، وتنـتج الجمعيـة فـي الـسنة (الماسية) ما يقارب 50 طن والسنة (الشلتونة) ما يقارب 25 طن. ولم تكتفي الجمعية بهذا القدر فقد دأبت على العمل للحصول على شهادة الزيت العضوي، وقد حصلت على الشهادة في عـام 2005 من المركز المصري للزراعة العضوية في مصر وأصبحت الجمعية الأولى في فلسطين في انتـاج زيت اكسترا فيرجين عضوي Olive Oil Organic. وقامت بتسويق منتجاتها في السنوات السابقة إلى الخارج مثل أمريكا، أوروبا، اليابان، دول الخليج العربي، وكان ذلـك مـن خـلال الاغاثـة الزراعية وشركة الريف. كما قامت الجمعية مؤخراً بشراء قطعة أرض بمساحة 2000 متر مربـع بمبلغ 22 الف دينار، بتمويل ذاتي وقامت الجمعية ببناء مبنى بتكلفة فاقت الـ 80 ألـف يـورو، بتمويل من الـ UNDP والمبنى بمساحة 550 متر مربع مهيأ لاستيعاب معصرة حديثة بالإضـافة إلى خط تعبئة زيت، والجمعية الآن في طور شراء وتركيب معصر ان شاء ا .

1) الجمعية التعاونية لعصر الزيتون وتسويق منتجاته دير استيا

سنة التأسيس 1976 م.
عدد الأعضاء 84 عضو.
كمية الإنتاج السنوي /ماسية.
آخر انتخابات تمت 2004 م.

أسماء مجلس الإدارة الحالي:

- بشير أبو حجلة/ رئيس.
- أيوب أبو حجلة / آمين الصندوق.
- عزت منصور / آمين السر.
- عبد القادر رفعت أبو حجلة / عضو.
- جواد علي محمود / عضو.

تأسست جمعية ديراستيا التعاونية سنة 1976 م من 84 عضو كان هدف تأسيسها مساعدة أعضائها في عصر إنتاجهم من زيت الزيتون حيث قامت الجمعية بشراء قطعة ارض في تلك الفترة ومن ثم البناء عليها من اجل شراء معصرة زيت وبالفعل في تلك الفترة تم شراء معصرة من النوع القـديم (مكابس) حيث تم تشغيلها لفترة طويلة إلى أن أصبحت لا تكفي لسد حاجتها من تـصليح وأجـرة عمال وغيرها من المستلزمات الضرورية، كان تركيب المعـصرة وشـراء الأرض علـى نفقـة الأعضاء بمساهمة حيث بلغت قيمة السهم (50) دينار أردني وكان هناك تشجيع في البداية ولكن ما حصل العكس لم توزع أي أرباح على الأعضاء المساهمين طوال الفترة السابقة أصـبح هنـاك نوع من عدم الاهتمام في الجمعية من قبل الأعضاء وذلك لشعورهم أنهم لم يستفيدون من الجمعيـة (أي لم توزع عليهم أرباح)، بعد أن تم انتخاب هيئة إدارية جديدة للجمعية قررت هذه الإدارة بيـع المعصرة القديمة وشراء معصرة حديثة، هذا ما حصل تم بيع المعصرة القديمة " 14000 " دينـار وكان في صندوق الجمعية " 30000 " دينار تم دفعها في معصرة حديثة وتم تقسيط المبلغ المتبقـي على ثلاث دفعات قيمة كل دفعة "25000 " دينار حيث تم الانتهاء من الـدفعات المترتبـة علـى الجمعية هذا العام. بالإضافة إلى المعصرة تمتلك الجمعية تنكات ستانلس ستيل عددها " 5 " تنكات تستطيع الجمعية تخزين 22 طن زيت خلالها، أيضا هناك بكس بلاستيكية عددها 1100 بكسة لنقل الحب.

الوضع الداخلي للجمعية:

تعاني جمعية دير استيا حاليا من مشاكل داخلية بين الأعضاء وذلك لأسـباب شخـصية حيـث أن هناك نسبة كبيرة من الأعضاء تقوم بعصر إنتاجها من زيت الزيتون خارج معصرة الجمعية وهذه النسبة تقدر بـ 3/1 ثلث الأعضاء أي 25 – 30 عضو ونستطيع القول أن جمعية دير استيا ولدت حديثا أي بعد استلام مجلس الإدارة الجديد لمهامه وهم ألان بصدد ترتيب الوضع الداخلي للجمعيـة بصدد الانتهاء من إعداد الميزانية وعرضها على الأعضاء للمصادقة عليها حيث سيقوم مجموعـة من الأعضاء بالعصر الجماعي هذا العام كباقي الجمعيات المشاركة في المشروع، كما ستقوم بعمل انتخابات لمجلس إدارة جديد.

المؤسسات الداعمة للجمعية:

- مؤسسة ACDI / VOCA.
- مؤسسة BABA.
- ائتلاف الخير.
- مؤسسة التضامن الفرنسية.

الاحتياجات والمشاكل الحالية:

- مشكلة التخلص من الجفت المستخرج أثناء عملية العصر.
- مشكلة المواصلات لجلب الزيتون.
- مشكلة البويلر بالإضافة إلى فصل الغسالة والفرازات.

2) الجمعية التعاونية لمزارعي الأشجار المثمرة / قرى غرب جنين

سنة التأسيس 2005 م.

عدد الأعضاء الحالين 52 عضو.

كمية الإنتاج السنوي 45 طن.

أخر انتخابات تمت 2007/5

أسماء مجلس الإدارة الحاليين:

- محمد توفيق زيود / رئيس.
- سمير فخري شواهنة / نائب رئيس.
- احمد شكري / أمين الصندوق.
- رائد زيود / عضو.
- محمد عبيد / عضو.

تأسست جمعية قرى غرب جنين للأشجار المثمرة عام 2005 من مجموعة من المزارعين من قرى مختلفة متجاورة وهي (السيلة الحارثية، عانين، تعنق، زبوبا، الطيبة، رمانة، اليامون). وتسمية الجمعية بجمعية الاشجار المثمرة لوجود مجموعة اصناف من الاشجار يمتلكها المزارعين ويقومون بتسويق إنتاجها (الزيتون، اللوز) وغير ذلك حيث يعتبر الزيتون واللوز من أشهر المزروعات في تلك المنطقة والتي تشكل دخل جيد للمزارعين. هناك بعض المشاكل الإدارية داخل الجمعية تعتبر شخصية بين أعضاء مجلس الإدارة، كما أن هناك بعض المشاكل الفنية حصلت في مشروع العصر الجماعي عام 2005 بخصوص توظيف 6 أشخاص لمتابعة المشروع مما زاد من حجم المصروفات التي بلغت 12000 شيقل، قامت الجمعية بإنتاج 15 طن Extraعام 2005 و45 طن Extra عام 2006.

خطة الجمعية:

- تسعى الجمعية حاليا لشراء قطعة ارض من اجل إنشاء مبنى ليكون بمثابة مخزن للجمعية لتخزين كافة موجوداتها مثل (تنكات ستانلس ستيل وعددها 6 تنكات سعة 5 طن، وبكس بلاستيكية، ومختبر لفحص الزيت، وجهاز كمبيوتر)
- مكتب خاص بالجمعية / فمن خلال المبنى المراد إنشاؤه تسعى الجمعية ليكون هناك مكتب خاص من خلال المبنى.
- كما وان من ضمن خطة الجمعية في حال توفر المبنى شراء معصرة حديثة لعصر الزيت لان المعصرة التي تقوم الجمعية بعصر الزيت فيها هي ملك خاص وفي بعض الأحيان هناك صعوبة في تنفيذ مشروع العصر الجماعي اليومي.

المشاكل التي تواجه الجمعية:

بالإضافة إلى ما ذكر وما يشكل موضوع المبنى من أهمية في تنفيذ برامج ونشاطات الجمعية فـان الأجرة السنوية التي تقوم الجمعية بدفعها مقابل المخازن ومكتب الجمعية ترهق أعـضاء الجمعيـة وتسبب ضائقة مالية أيضا حيث يتم دفع قرابة 1200 دينار سنويا أجرة لمخازن ومكتب الجمعية.

الاحتياجات:

تنك رش للأشجار بشكل حاجة ماسة للجمعية من اجل المكافحة وبهذا الخصوص تم رصـد مبلـغ للجمعية من جمعية التضامن الفرنسية من اجل شراء مرش والاتحاد حاليا بانتظار أن تقوم الجمعية بتقديم مواصفات للتنك المطلوب حيث أن هناك عروض مقدمة للجمعية بخـصوص التنـك بـين 30000 ألف شيكل و 45000 ألف شيقل.

3) جمعية يعبد العصرية لعصر الزيتون وتسويق منتجاته في يعبد والقرى المجاورة

سنة التأسيس 1983 م.
عدد الأعضاء المؤسسين 15 عضو.
عدد الأعضاء الحاليين 165 عضو.
كمية الإنتاج 150 طن.
عدد سكان يعبد 17 ألف نسمة.
آخر انتخابات تمت / لم تجري في الجمعية أي انتخابات منذ التأسيس.

أسماء مجلس الإدارة.

- فهمي جبر.
- عبد ا فهمي جبر / جوال:0599-241784 فاكس:04-2462416.
- وليد احمد أبو شملة.
- سليمان محمد أبو شملة.
- شريف محمد ناجح حرز ا .
- حسن حمارشه.

- عدنان إسماعيل.
- احمد اسعد عمارنة.

لمحة عن الجمعية:

تأسست جمعية يعبد العصرية عام 1983م بهيئة تأسيسية عددها 15 عضو وكان الهدف من التأسيس هو مساعدة أعضاء التعاونية في عصر منتجهم من زيت الزيتون بدل الذهاب إلى القرى المجاورة حيث كانت مساهمة الأعضاء 210 دنانير أردني 10 دنانير هي رسوم اشتراك غير مستردة و 200 دينار تسجل بشكل أسهم للأعضاء وتدفع عند الترخيص، كان عدد الأعضاء الراغبين في البداية 27 عضو عند الترخيص تم انسحاب 14 عضو منهم بقي 13 عضو بسبب المبلغ المترتب على العضو حيث تم إقناع شخصين لإكمال العدد الأعضاء المؤسسين لـ 15 عضو حيث تم ترخيص الجمعية، باشرت الجمعية بعملها حيث تم شراء معصرة زيت للجمعية ومن اجل ذلك قام الأعضاء المؤسسين بدفع 1000 دينار أردني لكل عضو.

بعد شراء معصرة الزيت ظهرت هناك بعض الإشكاليات في الجمعية لامتلاك بعض الأعضاء في الجمعية أسهم أكثر من الأعضاء الآخرين أي أن الأسهم غير متساوية بين الأعضاء، فأصبح هناك نوع من عدم الاكتراث من الأعضاء المالكين للأسهم القليلة مقارنة مع الأعضاء اللذين يملكون لعدد كبير من الأسهم.

أصبحت المعصرة التابعة للجمعية تعمل للأعضاء وغير الأعضاء ولم يتم اخذ مقابل العصر من أعضاء الجمعية، وفي السنوات الماضية أصبحت أيضا المعصرة لا تكفي لسد حاجاتها من تصليح وكهرباء وعمل موظفين وغير قادرة أيضا كتجديد القطع التي هي بحاجة إلى تغير.

الاحتياجات:

- مفارش.
- سلالم خشبية لقطف الزيتون.
- مقصات من اجل التقليم.
- مناشير.

من خلال الزيارة التي قمنا بها إلى الجمعية من الملاحظ أن الجمعية هي اسم لجمعية فقـط وعنـد طرح فكرة العصر الجماعي على الحضور لم يقتنع الحضور بهذه الفكرة على اعتبـار أن هنـاك فارق في سيل الزيت عند جزء من المزارعين وان هناك اختلاف أيضا من منطقة إلى أخرى هـذا بخصوص الأعضاء أما بخصوص المعصرة فهي بحاجة إلى ترميم كامل وشامل من حيث المبنـى والماكنات فهي مهملة حتى الأرضية من السنة الماضية ولغايـة الزيـارة التـي تمـت بتـاريخ: 2007/8/13 لم يتم تنظيفها ونحن نأمل من خلال المشروع المقدم للجمعية من مؤسـسة Acdi / Voca ومن خلال العمل مع الجمعية أن نقوم بتطوير هذه الجمعية كباقي الجمعيات التي تعمل في مجال زيت الزيتون.

4) جمعية مسحة الزراعية التعاونية

تاريخ التأسيس 2005/2/28 م.
عدد الأعضاء 32 عضو.
كمية الإنتاج 20 طن / ماسية.
أخر انتخابات تمت

أعضاء مجلس الإدارة:

- صادق عودة / رئيس الجمعية.
- ياسر إبراهيم شلبي / نائب الرئيس.
- جول جمال شلبي / آمين السر.
- باسم آمين / آمين صندوق.
- محمود صالح عبد القادر / لجنة مالية.

لجنة رقابة:

- محمود عبد الرحمن صالح.
- هاني محمد عبد ا عامر.
- احمد يوسف احمد عامر.

يبلغ عدد سكان مسحة 2500 نسمة تقريبا وتعد قرية مسحة من القرى الفلسطينية الواقعة بمحـاذاة الخط الأخضر والتي تعرضت نسبة من أراضيها للمصادرة أثناء بناء الجدار حيث تـم مـصادرة 4000 دونم تقريبا أي 60-70% من أراضي القرية منها حوالي 1500 – 2000 دونم مزروعـة بالزيتون يدخل المزارعين إليها بواسطة تصاريح من الإسرائيليين.

جمعية مسحة لم تشترك لغاية هذه اللحظة في برنامج العصر الجماعي اليومي فمن خلال اللقاء التي تم عقده بتاريخ: 2007/8/7 تم بحث هذا البرنامج على أعضاء الجمعية ليقوم ولو جزء من أعضاء الجمعية بالعصر الجماعي حيث أكد الحضور انه لا مشكلة بخصوص العصر الجماعي ولكن عـدم استطاعتهم القطف أحيانا بسبب منع الإسرائيليين لهم هي التي ممكن أن تمنعهم من ذلك، لأعـضاء الجمعية نشاطات زراعية أخرى غير زيت الزيتون فهناك زراعة الخضروات حيث يقوم قسم مـن أعضاء التعاونية يمتلكون بيوت بلاستيكية وقسم آخر يربون الثروة الحيوانية أما بخصوص زيـت الزيتون فتم تسويق 18 طن هذا العام Extra Virgen بسعر 18 شيقل للكيلو الواحـد و3 طـن Virgen بسعر 16 شيقل لشركة الريف العقارية (الإغاثة الزراعية).

تم فتح في الجمعية صندوق للتوفير والتسليف لخدمة الأعضاء حيث حصلت الجمعية على قـرض بقيمة 4000 $ من مؤسسة الإقراض (أكاد) لم يتم تسديده لغاية هذه اللحظة.

ممتلكات الجمعية:

- خزانات ستانلس ستيل عدد 2 سعة 5 طن.
- مختبر لفحص الزيت.
- جهاز كمبيوتر.
- بكس بلاستيكية عدد 500 بكسة.

تم الحصول عليها من مؤسسة ACDI COVA خلال مشروع جمعية الزيتونة.

المشاكل التي تعاني منها الجمعية:

- مشاكل داخلية لعدم حضور الأعضاء لاجتماعات الجمعية (الهيئة العامة) أما بخـصوص مجلس الإدارة فهناك اجتماعات شبه منظمة مرة كل شهرين.

- مصادرة نسبة كبيرة من الأراضي التي يمتلكها لأعضاء.
- عدم فهم الأعضاء لفكرة التعاون.

5) جمعية مرج صانور للأشجار المثمرة

عدد سكان صانور 5000 نسمة
عدد الأعضاء الحاليين20
سنة التأسيس 2007
كمية الإنتاج 18-20 طن في الماسية

لمحة عن الجمعية:

جمعية مرج صانور للأشجار المثمرة هي جمعية تعاونية حديثة العهد وهي حاليا في طور الترخيص ولكن فكرة تأسيس الجمعية هي قديمة من حوالي سنتين تقريبا أي في عام 2005 ولكن ما حال دون الترخيص في تلك الفترة هو المبالغ المترتبة على الأعضاء وهي كمية الأسهم التي ستسجل لكل عضو إضافة إلى المعيقات التي واجهتنا من الوزارة المختصة في عملية الترخيص حيث كانت الفكرة بتأسيس الجمعية من القرى المجاورة أيضا ولكن عدم التزام مجموعة من المزارعين من القرى الأخرى المحيطة بصانور جعلنا نقتصر في عملية الترخيص على المزارعين من صانور إضافة إلى عضوين فقط من قرية ميثلون المجاورة.

هدف تأسيس الجمعية:

مساعدة المزارعين في تسويق منتجاتهم الزراعية وحل جزء من مشاكل التسويق وذلك إيمانا منهم بان وجود المزارع داخل تعاونية يعزز من قوته التفاوضية أمام التجار سواء كانوا تجار خضروات أو تجار زيت بالإضافة إلى الزيادة في سعر كيلو الزيت للمزارعين داخل التعاونيات فهو أفضل ويحقق ربح أكثر من المزارعين العاديين اللذين يعملون بطريقة وبصورة فردية وهناك رغبة حقيقية عند الأعضاء المؤسسين بعصر جماعي هذا العام في منتجهم زيت الزيتون إيمانا منهم انه لا يمكن تحقيق جودة في زيت الزيتون والوصول الى الجودة المطلوبة عالميا إلا من خلال العصر الجماعي اليومي.

المؤسسات التي تعمل معها الجمعية:

- الإغاثة الزراعية /شق طرق زراعية،تأهيل أراضي زراعيـة واستـصلاحها،أبار منزليـة وزراعية
- اتحاد جمعيات المزارعين الفلسطينيين.
- التجارة العادلة /جنين سبق وان كان أعضاء الجمعية على علاقة مع جمعية التجارة العادلة ولكن كما قال الأعضاء بان العلاقة انقطعت حاليا بسبب خلاف بين المزارعين في صانور وإدارة هذه الجمعية والسبب في التمييز في اخذ الزيت من المـزارعين حـسب أهـوائهم وبطريقة غير صحيحة مما أدى إلى نشوب خلاف وانقطاع العلاقة.

المشاكل التي تعاني منها الجمعية (المزارعين) الاحتياجات:

يعاني أعضاء الجمعية كغيرهم من المزارعين في باقي الجمعيات التعاونية فعـدا عـن الـضائقة الاقتصادية الخانقة التي يمر بها ليس فقط المزارعين بل أفراد الشعب الفلـسطيني عامـة، فهنـاك بعض القضايا الملحة و الضرورية من وجهة نظر أعضاء الجمعية في صانور و هي:

- تنكات ستانلس ستيل.
- بكس بلاستيكية.
- كمبيوتر.
- مفارش الزيتون.
- مختبر لفحص الزيت.

وبما أن جمعية صانور واحدة من الجمعيات المـستفيدة مـن مـشروع acid / voca فنأمـل أن المشروع يقوم بتلبية احتياجات الجمعية هذا العام من اجل المحافظة على جودة الزيت في الأعـوام القادمة.

6) جمعية عزون للتطوير الزراعي

عدد سكان القرية 9500 نسمة

مساحة الأراضي الزراعية الكلية 24000 دونم.

مساحة الأراضي الزراعية المصادرة للجدار 4000 دونم تقريبا
مساحة الأراضي المزروعة بالزيتون التابعة لأعضاء التعاونية 500 دونم تقريبا
سنة التاسيس2004
عدد أعضاء الجمعية 25 عضو
كمية الإنتاج عام 2006-4000 كغم organic
أخر انتخابات تمت/شهر5-2007 حيث تم تغير شخصين من الإدارة السابقة خلال الانتخابات التي جرت في شهر 5-2007.

أسماء أعضاء مجلس الإدارة.

- تيسير صدقي سليمان رئيس الجمعية
- نعيم عبد العزيز جودة أمين الصندوق
- وسام صلاح الدين بكير عضو
- طلب عبد الرحمن عدوان عضو
- مقداد محمد اسعد أمين السر

لمحة عن الجمعية ونشاطاتها:

جمعية عزون للتطوير الزراعي جمعية زراعية تأسست سنة 2004 عدد أعضائها 25 عضو عملت معها الإغاثة الزراعية على تطوير جودة زيت الزيتون من خلال مشروع مقدم من الإغاثة للجمعية والقرى المجاورة كما قدمت الإغاثة الزراعية مشروع كمبوست للجمعية من اجل تشجيع الزراعة العضوية في المنطقة بعد تأسيس الجمعية أصبح هناك وعي أكثر عند المزارعين بخصوص جودة الزيت وذلك من خلال استعمال الأساليب الحديثة في عملية القطف والعصر والتخزين وذلك من اجل المحافظة على نسبة الحموضة في الزيت والبروكسايد فبدل الأكياس البلاستيكية التي كانت تستعمل في نقل الزيتون إلى المعصرة حلت مكانها البكس البلاستيكية من اجل المحافظة على جودة حب الزيتون قبل العصر وهناك مختبر لفحص الزيت(حموض،بروكسايد) حصلت عليهم الجمعية خلال المشروع المقدم من مؤسسة (PAPA) عام2006 ربما إن الجمعية واحدة من الجمعيات التي ستستفيد من مشروع ACDI VOCA فسوف تحصل الجمعية على تنكات ستانلس ستيل أو أشياء أخرى بحاجة إليها الجمعية من اجل تطوير جودة زيت الزيتون.

الاحتياجات:

- تنكات ستانلس ستيل.
- قبانيات وموازين لوزن الزيتون.
- جهاز كمبيوتر
- مفارش زيتون،سلالم
- دورات في العمل التعاوني

على الصعيد الداخلي للجمعية تقوم الجمعية بعمل اجتماعات دورية لمجلس الإدارة بـشكل منـتظم شهريا يتم من خلاله مناقشة أمور الجمعية بشكل عام وصندوق التوفير والتسليف بـشكل خـاص ومتابعته أما بخصوص الهيئة العمومية فهناك صعوبة لاجتماعاتها لانشغال الأعضاء في إعمـالهم الخاصة ولعدم اكتراث لعدد كبير من الأعضاء في الجمعية وذلك لشعورهم بعدم الاستفادة منها.

7) جمعية صير التعاونية للتوفير والتسليف

لمحة عن القرية:

صير قرية فلسطينية في محافظة قلقيلية تقع في الجنوب الشرقي من المحافظة عـدد سـكانها 650 نسمة، إجمالي مساحة القرية 20.000 دونم تقريبا تشكل زراعة الزيتـون مـا نـسبة 90% مـن المساحة الإجمالية للأراضي الزراعية.

جمعية صير التعاونية للتوفير والتسليف:

- سنة التأسيس 2003 م حصلت على الترخيص 2005 م.
- عدد الأعضاء 17 عضوه.
- كمية الإنتاج العام للقرية 75 طن تقريبا.
- أعضاء التعاونية 8 طن تقريبا.
- أخر انتخابات تمت / بداية عام 2006.
- رئيسة مجلس الإدارة / انتصار زعرور: تلفـون 2900411 – 09 / جـوال 316607 – 0599

فكرة تأسيس الجمعية:

بدأت فكرة تأسيس الجمعية عام 2003 بمجموعة من نساء القرية بتشكيل صندوق توفير وتـسليف وبدعم من الإغاثة الزراعية في المحافظة حيث قامت الإغاثة بدعم الجمعية بـ 5 صناديق نحل من اجل تشجيع النساء على العمل التعاوني حيث تم إعطائهن دورات تدريبية في تربية النحل من اجل زيادة معرفتهن في التربية حيث أصبحت الجمعية تمتلك 60 خلية حاليا.

نشاطات الجمعية:

بالإضافة إلى تربية النحل وبرنامج التوفير والتسليف التي تمارسه أعضاء الجمعية فان الأعـضاء رغبوا بالعمل في مجال زيت الزيتون أيضا على اعتبار إن العضوات هن مالكـات مـع أسـرهن لأراضي زراعية مزروعة بالزيتون حيث تم طرح موضوع العصر الجماعي على الجمعيـة مـن خلال المشروع المقدم من Acdi / Voca لان جمعية صير واحدة من الجمعيات المـستفيدة مـن المشروع ولهذا هناك رغبة حقيقية من النساء في الجمعية بالمشاركة فـي هـذا المـشروع ولكـن بالطريقة إن تقطف النساء بشكل جماعي يوميا لعضوه من عضوات الجمعية ويتم عـصره يوميـا لواحدة من الأعضاء ولان العمل في مجال زيت الزيتون يحتاج إلى العمل اليدوي والـذهاب إلـى المعصرة ثم طرح إن يتم دخول مزارعين إلى الجمعية من اجل تسهيل العمل في هذا الموضوع.

8) جمعية باقة الشرقية للمنفعة العامة

سنة التأسيس 2007/6/6 م.

رقم التسجيل 1376.

عدد الأعضاء 27 عضو.

كمية الإنتاج 20 – 25 طن.

الانتخابات 2007 م.

أسماء مجلس الإدارة:

- راسم مسعود محمود نصر ا / رئيس.
- منير محمد صالح جابر / آمين السر.
- تيسير محمد يوسف حسين / آمين الصندوق.
- يوسف على يوسف جابر / عضو.

- حفظي حافظ حسين جوارني / عضو.
- باسم لطفي نجيب علي / عضو.
- وليد نظمي شاكر حسين / عضو.

لمحة عن الجمعية:

جمعية باقة الشرقية جمعية تعاونية تأسست بتاريخ 2007/6/6 م و 27 مزارع مـن قريـة باقـة الشرقية والبالغ عددها 4500 نسمة قبل بناء الجدار لم يكن هناك مشكلة في تسويق الزيت حيث أن الزيت المنتج لم يكن يكفي كما هو مطلوب كان التسويق يتم داخل إسرائيل في المدن العربية داخل الخط الأخضر وسهل ذلك كون باقة الشرقية منطقة حدودية ولكن هذه الأيام وبعد إتمام بناء الجدار أصبح ليس فقط تسويق الزيت وإنما جميع الحاصلات الزراعية الأخرى (خـضروات وغيرهـا) صعبة جدا ولهذا تم الحديث عن تأسيس جمعية تعاونية من مزارعي الزيتون وغيرهم من مزارعي الخضروات في البيوت البلاستيكية ولهذا يتم تسمية الجمعية بجمعية باقة الشرقية للمنفعة العامة.

- مارست الجمعية فكرة العصر الجماعي عام 2006 بـ 17مزارع حيث تم إنتـاج 5 طـن EXTRA تم تسويقه ولهذا لاقت فكرة العصر الجماعي بين الأعضاء تشجيع مـن اتحـاد المزارعين الفلسطينيين وعند زيارة الجمعية أكد الحضور على أنهم سيقومون هـذا العـام أيضا بعصر جماعي يومي بـ 25 عضو على الأقل.
- الجمعية تم ترخيصها حديثا لا يوجد لديها أي ممتلكات مثل تنكات ستانلس وبكس ومختبـر وجهاز كمبيوتر ولهذا جمعية باقة من الجمعيات المرشحة للاستفادة من مـشروع ACDI / VOCA والتي ستنفذه بال تريد وجمعية الزيتونة الفلسطينية هذا العام 207.
- تم فتح صندوق توفير وتسليف في الجمعية من الأعضاء.
- هناك اجتماعات منتظمة في مجلس الإدارة.
- هناك رغبة بعمل مشروع منجرة خشب لبيوت بلاستيكية للجمعية.

9) الجمعية التعاونية لمنتجي الزيت العضوي قرى شمال سلفيت / قيرة

سنة التأسيس 2003/8/20 م.

عدد الأعضاء الحاليين 57 عضو.

كمية الإنتاج السنوي 55 – 60 طن.

آخر انتخابات تمت 2006/9/23.

أسماء أعضاء مجالس الإدارة:

- جهاد عبدو محمود صابر / رئيس / قيرة.
- اشرف زيادة / نائب رئيس / قيرة.
- عامر زيادة / آمين الصندوق / قيرة.
- جمال ابداح / آمين السر / مردة.
- جميل كوكش / عضو / دير استيا.

فكرة تأسيس الجمعية:

تأسست جمعية قرى شمال سلفيت عام 2003 من خمس قرى مجاورة بعضها البعض وهي (قيرة، دير استيا، مردة، كفل حارس، زيتا) بدأت الجمعية عملها بفكرة العصر الجماعي من اجل الحصول على زيت ذو مواصفات جيدة ليتمكنوا من تسويقه للمؤسسات التي تصدر الزيت للخارج بعد أن تم إغلاق الحدود مع قطاع غزة الذي يعتبر السوق الأكبر لاستهلاك الزيت الفلسطيني المنتج في الضفة الغربية كما يتم إغلاق الحدود مع الأردن المنفذ الوحيد لتصدير الزيت إلى الدول العربية.

ممتلكات الجمعية:

- خزانات ستانلس ستيل عدد 6 سعة كل تنك 5 طن بالإضافة إلى 2 تنك سعة 1 طن متنقلة.
- بكس بلاستيكية 3500 – 4000 بكسة لنقل الحب.
- مختبر لفحص الزيت.
- تراكتور – لنقل الحب والزيت.
- مبنى للجمعية تم تمويله من KFW بمساحة 650 م تكلفته 150000 يورو.
- ارضي زراعية من اجل استصلاحها حوالي 20 دونم.

المشاكل التي تعاني منها الجمعية:

- مشكلة تسويق الزيت.

خطة الجمعية الإستراتيجية:

- شراء معصرة زيت للجمعية.
- تركيب خط تعبئة.

10) الجمعية التعاونية لمزارعي الأشجار المثمرة / قرى غرب جنين

سنة التأسيس 2005 م.
عدد الأعضاء الحالين 52 عضو.
كمية الإنتاج السنوي 45 طن.
أخر انتخابات تمت 2007/5

أسماء مجلس الإدارة الحاليين:

- محمد توفيق زيود / رئيس.
- سمير فخري شواهنة / نائب رئيس.
- احمد شكري / أمين الصندوق.
- رائد زيود / عضو.
- محمد عبيد / عضو.

تأسست جمعية قرى غرب جنين للأشجار المثمرة عام 2005 من مجموعة من المزارعين من قرى مختلفة متجاورة وهي (السيلة الحارثية، عاتين، تعنق، زبوبا، الطيبة، رمانة، اليامون).

وتسمية الجمعية بجمعية الاشجار المثمرة لوجود مجموعة اصناف من الاشجار يمتلكها المـزارعين ويقومون بتسويق إنتاجها (الزيتون، اللوز) وغير ذلك حيث يعتبر الزيتون واللـوز مـن أشـهر المزروعات في تلك المنطقة والتي تشكل دخل جيد للمزارعين.

هناك بعض المشاكل الإدارية داخل الجمعية تعتبر شخصية بين أعضاء مجلس الإدارة، كما أن هناك بعض المشاكل الفنية حصلت في مشروع العصر الجماعي عام 2005 بخصوص توظيف 6 أشخاص لمتابعة المشروع مما زاد من حجم المصروفات التي بلغت 12000 شيقل، قامت الجمعية بإنتاج 15 طن Extraعام 2005 و45 طن Extra عام 2006.

خطة الجمعية:

- تسعى الجمعية حاليا لشراء قطعة ارض من اجل إنشاء مبنى ليكون بمثابة مخزن للجمعية لتخزين كافة موجوداتها مثل (تنكات ستانلس ستيل وعددها 6 تنكات سعة 5 طن، وبكس بلاستيكية، ومختبر لفحص الزيت، وجهاز كمبيوتر)
- مكتب خاص بالجمعية / فمن خلال المبنى المراد إنشاؤه تسعى الجمعية ليكون هناك مكتب خاص من خلال المبنى.
- كما وان من ضمن خطة الجمعية في حال توفر المبنى شراء معصرة حديثة لعصر الزيت لان المعصرة التي تقوم الجمعية بعصر الزيت فيها هي ملك خاص وفي بعض الأحيان هناك صعوبة في تنفيذ مشروع العصر الجماعي اليومي.

المشاكل التي تواجه الجمعية:

بالإضافة إلى ما ذكر وما يشكل موضوع المبنى من أهمية في تنفيذ برامج ونشاطات الجمعية فإن الأجرة السنوية التي تقوم الجمعية بدفعها مقابل المخازن ومكتب الجمعية ترهق أعضاء الجمعية وتسبب ضائقة مالية أيضا حيث يتم دفع قرابة 1200 دينار سنويا أجرة لمخازن ومكتب الجمعية.

الاحتياجات:

تنك رش للأشجار بشكل حاجة ماسة للجمعية من اجل المكافحة وبهذا الخصوص تم رصد مبلغ للجمعية من جمعية التضامن الفرنسية من اجل شراء مرش والاتحاد حاليا بانتظار أن تقوم الجمعية بتقديم مواصفات للتنك المطلوب حيث أن هناك عروض مقدمة للجمعية بخصوص التنك بين 30000 ألف شيكل و 45000 ألف شيقل.

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة.............................. 41