عمادة الدراسات العليا
جامعه القدس

# نحو إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

فداء حسين مصطفى اللحام

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1431هـ - 2010

# نحو إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

**إعداد:**

**فداء حسين مصطفى اللحام**

بكالوريوس خدمة اجتماعية – جامعة بيت لحم – فلسطين

**إشراف د: سمير أبو زنيد**

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة –جامعة القدس

**1431هـ ـ /2010م**

**جامعة القدس**
**عمادة الدراسات العليا**
**معهد التنمية المستدامة**

## إجازة الرسالة

# نحو إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

**إعداد : فداء حسين مصطفى اللحام**
**الرقم الجامعي: (20511623)**

**المشرف: د. سمير أبو زنيد**

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأربعاء بتاريخ: 10/7 /2009 من لجنـة المناقـشة المدرجـة أسماؤهم وتواقيعهم:

1 رئيس لجنة المناقشة.د:سمير أبو زنيد التوقيع: .....
2 ممتحنا داخليا د:عبد الرحمن الحاج التوقيع: .....
3 ممتحنا خارجيا د: شريف أبو كرش التوقيع: .....

**القدس –فلسطين**

**1430 هـ ـ / 2009 م**

## لإهداء

إلى الذي ذهب بلا عودة رحمه الله ..... والدي

إلى التي شجعتني وأنارت لي الدرب..... والدتي

إلى جميع إخواني وأخواتي الأعزاء.....

إلى الذي غرس في روحي التحدي ..... شريك حياتي

إلى زملائي في العمل .....إياد وسهير ونادر

والى جميع الأصدقاء والزملاء، وأخص بالذكر..... معزز وفريد وشيرين وحنان وأمينة وكفاح وفادي و وفاء الخطيب وأسامة الجعفري.

إلى كل الذين أحبوني..... أهدي عملي المتواضع هذا

فداء حسين مصطفى اللحام

## إقرار

أقر، أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إلية حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة في أي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : .....

فداء حسين مصطفى اللحام

التاريخ: / / 2010

## شكر وعرفان

قال تعالى (( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )) (التوبة،105).

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة بعد جهد وعمل دؤبين، ولست أدعـي الكمال فيها، فالكمال وحده لله،فإن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي، وعلى الله قصد السبيل.

ولا يسعني في هذا المقام إلاّ أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم معي في إخراج هذه الدراسة إلـى حيز الوجود، وأخص بالذكر معهد التنمية المستدامة وإدارته.

وليس بفائتي أن أتوجه إلى مشرفي الدكتور سمير أبو زنيد بالشكر والتقدير عرفاناً بفضله وتقـديراً لعلمه وجهوده على ما قدمه لي من إرشاد وتوجيه ومعرفه طيلة فترة إعدادي لهذة الرسالة.

وأتقدم بالشكر للمحكمين الذين ساهمت آراؤهم وتوجيهاتهم في تصويب مسار هذه الدراسة وهم: د. زياد قنام، و د.فايز فريجات، ود.مفيد الشامي، و د عبد الرحمن الحج، و أ. كريم عبد النـور، و د.أسامة شهوان، و د. حسن البرميل، و د. زين الدين العابدين.

وكل الشكر كله إلى موظفي المؤسسات ومديريها في محافظة بيت لحم لتعاونهم معي في الإجابـة عن أسئلة استبانه الدراسة.

فداء حسين مصطفى اللحام

## مصطلحات إجرائية

التنسيق : عبارة عن تحقيق التوافق و منع وقوع التضارب بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة الإدارية بحيث تسير بانسجام وتجانس.

المؤسسات الأهلية : المؤسسات التي تقوم بشغل الحيز بين الدولة والمجتمع وتقوم بعدة ادوار منها الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتنموية، من أجل تحقيق المنفعة العامة ولا تسعى أدوارها إلى الربح المادي.

الوسط الحسابي : معدل القيم لجميع المشاهدات (مجموع المشاهدات/عددها).

المجتمع : الإطار الأشمل الدي يحوي البشر، وينظم العلاقة في ما بينهم في إطار اقتصادي واجتماعي محدد، ويتطور من خلال علاقة فئاته وصراعاتها(شكر، 2004 ).

المجتمع المدني : "جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة، في استقلال نسبي عن سلطة الدولة، وعن أرباح الشركات في القطاع الخاص" (حوشيه، 2005 ).

الجماعات الضاغطة : جماعة منظمة شكلت من أجل متابعة هدف سياسي معين، وتحاول خلق رأي عام مؤيد، وتفرض سياستها على حزب أو اكثر(شومان وفرح، 1996).

الجمعية : مجموع مؤلف من عدة أشخاص لتوحيد معلوماتهم، بصورة دائمة لغرض لا يقصد به إقتسام الربح( ابراهيم، ب.ت).

الحزب : جماعة من الناس يعملون معا في تماسك، ويتصارعون على القوة السياسيه(شومان و فرح، 1996 ).

النقابات : جماعة من الأجراء أو أرباب العمل أو الحرف، ينتمون إلى إحدى الفئات المنصوص عليها في المادة الثالثة، وتضمهم جمعية تحدد شروطها في الباب الرابع من هذا القانون( إبراهيم،ب.ت).

المنظمات غير الحكومية : الهيئات ذات الطابع المدني، التي تعمل ضمن مجالات تنموية مختلفة، علمية، ثقافية، وتربوية، وقانونية، ودينية وفنية وغيرها، دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس وبهدف غير ربحي( شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية،1997).

المجتمع السياسي : مجتمع الدولة الذي يتكون من الدولة وأجهزتها والتنظيمات والأحزاب

السياسية التي تسعى للسيطرة عليها أو الضغط عليها( شكر،1997).

الدلالة الإحصائية : قيمة إحصائية أي هي ناتج فحص الفرضية واختبارها لتحديد قبولها أو رفضها تبعاً لقيمة الدلالة الإحصائية.

التنمية المستدامة : تطوير قدرات الناس واستخدامها في أنشطة تنموية تضمن اسـتمرارها وعدالة توسيعها، لخدمة مصالح الناس، والحفاظ على مصالح الأجيـال القادمة(أبو غوش،2006).

التنمية : الجهود المبذولة بوساطة مؤسسات الدولة، وبوسـاطة أهـل المجتمـع بقصد إحداث تغيير معين. وقد يكون هذا التغيير معنويا، كأن يستهدف تغييراً اجتماعياً في اتجاهات الناس، وقد يكون ماديا، يهدف إلى رفـع المستوى الاقتصادي للجميع(الأشرم، 1981 ).

اختبار التباين الأحادي : يستخدم لتحديد مصادر الفروق بين أي خيارين من خيارات المتغيرات، التي تم فحص الفرضيات بالنسبة لها باستخدام اختبار التباين الأحادي.

الانحراف المعياري : الجذر التربيعي لانحراف المـشاهدات عـن وسـطها (التبـاين بـين القيم).(عودة، ملكاوي،1992).

التشبيك : نوع من الارتباط الضعيف بين منظمات مستقلة أو شبة مستقل بعضها عن بعض، ويسمح للمؤسسة أو المؤسسات المختلفة المكونة له بالعمل في مشاريع مشتركة بناء على اتفاقيات محدده بينها، كما وهو يـسمح بتبادل المعلومات والمعطيات " ( كليبر ، مكلارن ، بيسون ، 2002).

معاهدة أوسلو"واشنطن : اتفاق سلام وقعته إسرائيل ومنظمة التحرير الفلـسطينية فـي مدينـة واشنطن ، في عام 1993، وسمي الاتفاق نسبة إلـى مدينـة أوسـلو النرويجية التي جرت فيها المحادثات السرية. وينص هذا الاتفاق على إقامة سلطة حكومة ذاتية انتقالية فلسطينية (أصبحت تعرف في ما بعد بالسلطة الوطنية الفلسطينية)، ومجلـس تـشريعي منتخـب للـشعب الفلسطيني، في الضفة الغربية وقطاع غزة، لفترة انتقالية لإتمامها فـي أقرب وقت ممكن. ونصت الاتفاقية على أن هذه المفاوضـات سـوف تغطي القضايا المتبقية، بما فيها القـدس، اللاجئـين، المـستوطنات، الترتيبات الأمنية، والحدودية.

منظمة التحرير الفلسطينية : منظمة فلسطينية تأسست سنة 1964، وهـي(منظمـة سياسـية شـبه عسكرية، معترف بها من الأمم المتحدة والجامعة العربية ممثلاً شرعياً وحيداً للشعب الفلسطيني داخل وخارج فلسطين. وتشكلت نتيجة لقـرار

الجامعة العربية في اجتماعها الأول بالقاهرة، وذلك لتمثيل الفلسطينيين في المحافل الدولية وهي تضم تحت لوائها معظم الفصائل والأحـزاب الفلسطينية. ويعد رئيس اللجنة التنفيذية فيها، رئيسا لدولة فلـسطين و الشعب الفلسطيني في الأراضي التي تسيطر عليها السلطة الفلسطينية.

الرفاه الاجتماعي : ذلك الوضع الذي يصل إليه المجتمع ( ويحافظ عليه)، و يكون فيه التعاون والتنسيق والتكامل بين الدولة السيادية و مؤسـسات المجتمـع المحلي بمستوى يؤهلهم جميعاً لتقديم أوسـع طيـف مـن الخـدمات الاجتماعية والتربوية والتنموية، بمفهومهـا الوقـائي او العلاجـي أو الإغاثي لأوسع شريحة من شرائح المجتمع سواء أكـان ذلـك علـى مستوى الفرد أو الجماعة أوالمجتمع ككـل، و تـصل لكافـة الفئـات العمرية والوظيفية والجنسية و تلبي احتياجاتهم المختلفـة والمـستحقة بالسرعة المطلوبة بكرامة و إنسانية."

التنمية المجتمعية : وسيلة ومنهج في آنٍ واحد تعمل على رفع مـستوى حيـاة الأفـراد، وإحداث تغيير في طرق المعيشة والتفكير والعمـل فـي المجتمعـات المحلية النامية، مع الاستفادة من إمكانيات تلـك المجتمعـات الماديـة وطاقاتها البشرية بأسلوب جيد يتناسب مع حاجـة المجتمـع وثقافتـه وتقاليده وقيمه الحضارية.

مؤسسة جماهيرية : مؤسسة ذات طابع جماهيري، من الممكن أن تكون تنمويـة أو غيـر تنموية، ولا تختص بجماعات أو أفراد، وإنمـا تـشمل كافـة أفـراد المجتمع.

مؤسسة تنموية : المؤسسة التي تهتم بالمجال التنموي سواء على مـستوى الأفـراد أو الجماعات أو المجتمع بأسره.

مؤسسة دفاع عن حقوق الأفراد : مؤسسة غير ربحية، تهتم بـشؤون الأفـراد وتـدافع عـن حقـوقهم وخصوصاً شؤون الفئات المهمشة في المجتمع.

المجال التعاوني : عبارة عن منحى تتخذه المنظمات في ما بينها من خلال التنسيق فـي عدة مجالات، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة،ولـضمان عـدم تكـرار الأنشطة بين المؤسسات.

إنموذج : عبارة عن شكل يتم تصميمه من أجل ان يحقق أهداف معينة ( مثـال: الاستبانة،تعبئة طلب...الخ).

## قائمة المختصرات

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| PNGO | : | Palestinian Non Government Organization Network | : | شبكة المنظمات الأهلية |
| ANOVA | : | Analysis of variance | : | تحليل التباين |
| SPSS | : | Statistical Package for Social Science | : | البرامج الإحصائية للعلـوم الاجتماعية |
| NGOS: | : | Non Government Organizations | : | المنظمات الأهلية |
| CSOs | : | Civil Society Organizations | : | منظمات المجتمع المدني |

## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين شهري أيلول 2008 وحزيـران2009، ومثلـت الإدارات العليا في المنظمات الأهلية في محافظة بيت لحم وكان عدد العينة الدراسية 170 منظمـة أهلية. وتناولت هذه الدراسة واقع التنسيق بين المنظمات الأهلية في محافظة بيت لحم، حيث ناقشت جانبا" مهما" يرتبط بالتنسيق بين المنظمات الأهلية، وهي تعكس واقع عملية التنسيق بين المنظمـات الأهلية في بيت لحم، كما وتبين أهم أهداف عملية التنسيق وشـروطها بـين المنظمـات الأهليـة، بالإضافة إلى أدوات التنسيق ومعيقاته على أرض الواقع.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الدراسة، وقد صممت اسـتبانه خاصـة بالدراسة بهدف جمع المعلومات والحصول على إجابات عن الأسـئلة، وتـم اختبـار الفرضـيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وأخيرا تم تحليل النتائج ومعالجتهـا وعرضها بوساطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تمثلت أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة بوجود فهم عميق لدى المبحوثين لأهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، وأكدت الدراسة أن من شروط عملية التنسيق الجيد بين المؤسسات الأهلية استحداث وسائل اتصال جيدة بينها، بالإضافة إلى وجود الرغبة لدى الموظفين في القيام بعملية التنسيق. أما من أهم معيقات عملية التنسيق حسب رأي المبحوثين فتمثلت في عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسسات، ووجود دوافع سياسية لبعض المؤسسات الأهلية تعمل على رفض التنسيق فيما بينها. بالإضافة إلى ازدواجية الأنشطة بين المؤسسات. كما أن النتائج تعكس واقع التنسيق بين المنظمات الأهلية حيث أن التنسيق يساعد على عمليات التغير، بالإضافة إلى أن المبحوثين أشاروا من خلال إجاباتهم بأنه لا يوجد توقيت سليم للأنشطة بين المؤسسات، مما يؤدي هذا إلى عرقلة العملية التنسيقية بين المؤسسات. وبينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم كان بينها تنسيق جيد خلال الخمس سنوات السابقة وذلك نتيجة للظروف السياسية التي تهدد المجتمع الفلسطيني من قبل الاحتلال. كما أن إجابات المبحوثين أشارت إلى أن وجود العلاقات الشخصية يعمل على تسهيل التنسيق بين المؤسسات الأهلية. وبينت النتائج أن الخيار الأول للقيام بعملية التنسيق هو المدير الإداري يلية قسم العلاقات العامة ومن ثم منسق المؤسسة (مثل منسق المشاريع). كما انه من الجدير ذكره أن أغلبية المؤسسات الأهلية المتواجدة في محافظة بيت لحم كانت من حيث نوعيتها من"الجمعيات الخيرية".

أهم ما خرجت به الدراسة من توصيات هو تشكيل لجنة تنسيقيه كنموذج للمؤسسات الأهليـة فـي محافظة بيت لحم وهذه اللجنة عبارة عن تجمع طوعي من المؤسـسات الأهليـة الفلـسطينية فـي محافظة بيت لحم، تجمعها رؤية وأهداف مستقبلية واضحة، وتعمل في ميادين منظمـات المجتمـع المدني. حيث يتم إنتداب شخص من كل مؤسسة أهلية غير ربحية. ومن شروط هـذه العـضوية: تسليم تقارير مالية سنوية وتقارير عن الأنشطة، بالإضافة غلى ان تكون هذه المؤسـسات الأهليـة عاملة في الميادين التي نص عليها تعريف المنظمات غير الحكومية.ومن الأهداف التي تسعى لهـا هذه اللجنة التنسيقية: العمل على تقوية العلاقـات بـين المؤسـسات الأهليـة الموجـودة داخـل اللجنة،.وتقوية العلاقات بين المؤسسات الأهلية الموجودة داخل اللجنـة مـع المؤسـسات الدوليـة والجهات الحكومية،.وتطوير قدرات المؤسسات الأعـضاء فـي اللجنـة فـي المجـال المهنـي والإداري.والتأثير على الرأي العام والتثقيف الجماهيري في مجالات الصحة والتعليم ...الخ . وبعد انتداب هذه اللجنة يصبح هنالك هيئة عامة ولجنة تنفيذية ولكل واحده منها مهام معينة.

# Towards a model of the process of coordination between the non-governmental organizations in Bethlehem Governerate


## Abstract

This study took place during the period of September 2008 and June 2009 representing the administration levels for the Civil Society Organizations CSOs in Bethlehem district where the study sample was composed of 170 CSOs. The study focused on the reality of coordination among the CSOs which reflects the coordination reality in the Bethlehem area. The study also reveals the main goals and conditions behind the coordination in addition to coordination tools and obstacles on the ground. The researcher used the "Analytical Descriptive Methodology "in accomplishing this study. A special questionnaire was designed for the study to collect data and answers to specific questions. Hypotheses were tested by analyzing several literature reviews and finally the results were processed, analyzed, and presented with the help of the "Statistical Package for the Social Sciences" SPSS software.

The main results from the study confirmed that coordination helps in realizing exchange of expertise and data among the CSO's, in addition to the creation of a network of relations. The study confirmed that the conditions of good coordination among the CSO's requires the use of good communication tools, besides the will in coordination which creates a positive atmosphere for the employees to go in the process of coordination. The obstacles of coordination according to the researched samples lies in: the lack of comprehensive planning among the organizations, the presence of political incentives that prevents coordination with other organizations, and the duplication of activities in some cases. The results reflects the reality of coordination among the CSO's as coordination can be a changing factor, while in reality according to the researched samples the results shows that there is no correct timing for activities among the organizations and which in result interrupts the coordination process among organizations. The result also shows that the CSO's in the Bethlehem area had a good coordination in the last (5) five years due to the political conditions that paused threat on the Palestinian society from the Israeli occupation. The different researched samples showed that the personal connections do ease the coordination among the CSO's. The results also showed the first choice for doing the coordination process is the general manger then the public relation department, and then the organization coordinator (projects coordinator). It is worth mentioning that most of the surveyed organizations in Bethlehem area were from the charity organization type.

The most important recommendations of the study are to form a coordination committee as a model for the CSO's in the Bethlehem district. This committee is to be as a volunteering forum composed of the several CSO's sharing clear vision and goals working in the civil society where the committee is represented by one coordinator from each CSO. The conditions to be member in this committee is: to show the financial and (management) activities reports for the fact to be working in the fields of the CSO's definition. Goals of this committee will be: working on enhancing the relations among the existing CSO's within the committee and with international NGO's and the government bodies. The committee's role will also be doing capacity building of the CSO's in the management and professional fields in addition to affecting and raising the awareness of the public opinion in the fields of health, education, etc. After forming this committee there will be a

General Assembly and an executive committee where each one of those will have specific roles.

# الفصل الأول

---

## خلفية الدراسة

### 1.1 مقدمة

لعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية أدوارا إيجابية، على مدار تاريخها المعاصر في فلسطين، حيث تكيفت مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، التي مر بها المجتمع الفلسطيني طوال عقود، ومايزال يعانيها إبتداءاً من الحكم العثماني، ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني، والتواجد الأردني والمصري و إنتهاء" بالاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967. ولذلك كانت منظمة التحرير بفصائلها المختلفة تدعم هذه المؤسسات، وذلك بناء"على قاعدة أن كل الجهود يجب أن توجه بالنضال ضد الاحتلال، ومن هنا نلاحظ أن غالبية هذه المؤسسات نشأت في ظروف غير طبيعية، من مثل مؤسسات المجتمع المدني في الدول الأخرى، فهي لم تتمتع باستقلالية حتى في اتخاذ قراراتها وبرامجها وتنفيذ سياستها.

ومن هنا جاء اهتمام الباحثة بعمل دراسة لمؤسسات المجتمع المدني في محافظة بيت لحم، فالمؤسسات الأهلية الفلسطينية لها خاصية تختلف عن كافة المؤسسات الموجودة في العالم، فالأساس في دورها هو سد الحيز بين الدولة والمجتمع، فلا أحد ينكر تلك المؤسسات حتى قبل قيام السلطة الفلسطينية، إذ كانت تقوم بدور الدولة تجاة أفرادها، بالإضافة إلى دورها الكبير في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، وحتى تبقى تلك المؤسسات محافظة على استمراريتها، يجب أن تواصل في تحقيق أهدافها، لذلك لابد من اتباع استراتيجيات ناجحة تساعد على ذلك. ومن هنا اهتمت الباحثة بالحديث عن المجتمع المدني، واستراتيجية التنسيق بين المؤسسات الأهلية. لما يحققه التنسيق من أهداف للمؤسسات الأهلية، تضمن لها الشعور بالثقة والديمومة في تقديم خدماتها بشمولية لأفراد

مجتمعها. ومن أجل الوصول إلى نموذج يسهل إتمام عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية ويضمن إستمراريتها في ما بينها في محافظة بيت لحم. علماً بأن هذه المحافظة تحظى بعـدد وافـر مـن المؤسسات الأهلية العاملة فيها.

## 2.1 مبررات الدراسة

نظراً لأهمية المؤسسات الأهلية في المجتمع الفلسطيني وتأثيرها على أفراد المجتمع، فقـد إرتـأت الباحثة إعداد دراسة: بعنوان " نحو إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم"، علما بأن الدراسة انطلقت من المبررات التالية:

- رغبة الباحثة في الخروج بنتائج علمية ذات قيمة، لعلها تكون نقطة بداية للباحثين من ذوي الاهتمام نفسة.
- كون هذه الدراسة المقترحة تركز على موضوع مهم، هو التنسيق بين المؤسسات الأهليـة، خصوصا أن مجتمع الدراسة هو أساس بناء المجتمع المدني الفلسطيني، والذي من الممكن أن يغدو نواة أساسية للتنمية في فلسطين.
- قلة الدراسات في هذا المجال ، وقلة المعلومات المتوافرة للباحثة.

## 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يأتي:

- التعرف إلى واقع المؤسسات الأهلية، وتحديد الاحتياجات المتعلقة بعمليـة التنـسيق بـين المؤسسات الأهلية والكشف عن قدرتها على التنسيق.
- مساعدة أصحاب القرار في وضع خطة استراتيجية تنموية، تعمل على تقليص الفجـوة إن وجدت بين الاحتياجات وما هو متوافر لدى المؤسسات الأهلية من دعم؛ وذلك لكي تستطيع القيام بكافة أدوارها .
- إعداد هذه الدراسة لتكون وسيلة لتقديم إنموذج ناجح للمؤسسات الأهلية في مجال التنـسيق بينها. وقد يكون هذا النموذج قابلاً للتبني من المؤسسات الأهلية، خـصوصا أنـه يتنـاول موضوعاً في بالغ الأهمية بالنسبة إليها.

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى إيجاد إنموذج يسهل عملية التنسيق بين المؤسسات الأهليـة فـي محافظة بيت لحم. وأما أهم الأهداف الفرعية فتتمثل في التعرف إلى:

- الوضع القائم المتعلق بعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.
- الأهداف التي يحققها التنسيق بين المؤسست الأهلية.
- المعيقات التي تواجه عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية.
- وسائل التنسيق الموجودة بين المؤسسات الأهلية.
- إعداد إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية.

### 5.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في إيجاد إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، يخدمها في تحقيق شراكة مساندة تتضمن توظيف كل الجهود لتبني احتياجات الناس وتغيير حياتهم.

### 6.1 أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استندت الباحثة إلى مجموعه من الأسئلة والفرضيات التي تتمثل في ما يأتي:

- ما هو واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم ؟
- ما الأهداف التي من المتوقع الحصول عليها من تطبيق سياسة التنسيق بين المؤسـسات الأهلية ؟
- ما هي الآليات المستخدمة في عملية التنسيق بينها ؟
- ما العوامل التي تعيق من عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم؟

### 7.1 فرضيات الدراسة

وللتعرف إلى تأثير خصائص أفراد العينة المبحوثة على إجاباتهم في مختلف المحاور أعلاه سـيتم تبني الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ =0.05 ) بين العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم نحو التنسيق فيما بينها يعزى لمتغيرات الآتية:

  - الجنس.
  - الدرجة العلمية.
  - المستوى الوظيفي.
  - العمر.
  - سنوات الخبرة.
  - مكان السكن.
  - نوع المؤسسة.
  - مجال عمل المؤسسة.

## 8.1 **هيكلية الدراسة**

تتالف هذه الدراسة من خمسة فصول رتبتهاعلى النحو الآتي:

الفصل الأول : مقدمة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة، وهيكلية الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع التنسيق في المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، واهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة ومجتمعها حيث تناول منهج الدراسة، اداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأدة، تحليل البيانات، وحدود ومحددات الدراسة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي، وعرض ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس : الاستنتاجات و التوصيات.

# الفصل الثاني

---

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الإطار النظري

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثه عبـر الاستعانة بالمراجع الدراسية ذات العلاقة نفسه بموضوع الدراسة.

### 2.2 الإطار النظري المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتنسيق بينها

فيما يأتي تتناول الدراسة الإطار النظري المتعلق بالمؤسسات الأهلية الفلسطينية والتنسيق بينها.

#### 1.2.2. المجتمع المدني وتاريخه:

تسعى هذه المقدمة إلى الإحاطة بالاستخدامات المختلفة لهذا المفهوم، بهدف تحديد الصفات العامـة التي تتفق عليها معظم المدارس الفكرية، مبينة آراء أهم فلاسفة الغرب وأشهرهم في هذا المجـال. فالمجتمع المدني مفهوم وثيق الارتباط بالحضارة الغربية، ويضرب بجذوره في أصولها القديمـة، وتنعكس صورته على مدلولات خبرات شعوبها المختلفة. والمدارس الفكرية التي تبلـورت علـى أساس هذه الخبرات. وعلى الرغم من أن هذه المدارس التي استخدمت هذا المفهوم لا تتفق علـى وصف معين واحد للمجتمع المدني، إلا أنه يوجد صفات "قواسم "مشتركة بـين تلـك التفـسيرات المتعددة، مما يعطي التسويغ المستمر لاستخدام هذا المفهوم، وذلك للإشارة إلى الجوانب المتعـددة التي تفاوتت هذه المدارس في تأكيدها (العلوي،2001). ومن أشهر الفلاسفة اليونانيين الذين نـادوا بالمجتمع المدني أرسطوطاليس وهو: الفيلسوف الذي نادى بمفهوم المجتمع المـدني، ودعـا إلـى

تكوين مجتمع سياسي يسود فيه التعبير عن الرأي، ويقوم بتشريع القوانين لحماية العدالة والمساواة، إلا أن المشاركة تقتصر في هذا المجتمع السياسي على مجموعة من النخبة في المجتمع، دون إعطاء الحق للمرأة والعمال والغرباء في المشاركة ( مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2007) .أي أن طاليس يشكل المجتمع المدني جملة من المؤسسات التي تعمل في مختلف المجالات، من أجل تلبية الاحتياجات للمجتمع المحلي، إذ تتميز باستقلاليه بشكل نسبي عن سلطة الدولة، وبذلك يكون لديها القدرة على صنع القرارات، والارتقاء بمستوى مهني جيد وتعبير عن مصالح أعضائها، ومن هنا كانت البداية في ظهور فكرة المجتمع المدني.

وامتداداً للفكر نفسه الذي يدعو إلى ضرورة قيام المجتمع السياسي، نادى "جون لوك". بضرورة قيام مجتمع سياسي، ذي سلطة تنفيذية وصلاحيات لمعالجة الخلافات، وتنظيم حالة الفوضى وإيجاد حلول للنزاعات. وقد أراد لوك من ذلك أن يستبدل الصيغة الملكية للحكم بصيغة أكثر ديمقراطية، ألا وهي مجتمع سياسي ذو قوانين (بشارة،1996 ).

وظلت مفاهيم المجتمع المدني إلى أن جاء الفيلسوف الألمانيً"هيجل "الذي عد المجتمع المدني بأنه الحيز الاجتماعي والأخلاقي الواقع بين العائلة و الدولة، أي أن الدولة أولاً ثم يتشكل المجتمع المدني بعد قيامها، لأنه كفرق أو كاختلاف بين العائلة و الدولة يفترض وجود الدولة، و هو ما يميز المجتمع الحديث عن المجتمعات السابقة. و مع هذا فإن المجتمع المدني عند هيغل هو مجتمع الحاجة، فلذلك هو بحاجة دائمة إلى المراقبة من الدولة، فالأفراد لدى هيغل لا يرون غير مصالحهم الخاصة، ويتعاملون في ما بينهم لتحقيق حاجاتهم المادية، علما بأن المجتمع المدني لدية ليس شرطاً للحرية. وعمل على إدراج المجتمع المدني بين مؤسسات السلطة "الدولة" مع مؤسسات 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 ).

بينما نادى المفكر الشيوعي "انطونيو غرامشي " إلى تطوير هذا المفهوم عبر زج المثقف العضوي في عملية لتشكيل الرأي ورفع المستوى الثقافي، وقد نسب دور عالي الأهمية لمؤسسات المجتمع المدني في تعزيز الوعي بالوحدة لدى طبقات المجتمع، وفي تمكين طبقة متسيدة اقتصاديا من تحويل سيطرتها إلى هيمنة مقبولة. وهذه الطبقة تسعى إلى أن تكون إتحادات مهيمنة كالنقابات ومؤسسات دينية واجتماعية ....إلخ ، وأن تكون أداة لصبغ كل المجتمع برؤيتها للعالم. ومن ناحية أخرى تبدأ هذه الهيمنة بالانهيار عندما تنجح الطبقات الخاضعة في تطوير مؤسسات المجتمع المدني الخاص بها وتصبح موجهة تحت سيطرة قيادة مثقفيها العضويين ( جامعة القدس، 2006).

وتبلور مفهوم المجتمع المدني بعد أن استقرت أسس الحركة البرجوازية والرأسمالية، حيث أصبح مفهوم المجتمع المدني(CIVIL) يعني: كلمة (مدني) كانت في الأصل تعني برجوازي، وسلط المجتمع المدني الضوء على نوع جديد من أنواع المجال العام في ظل الرأسمالية الحديثة، وهو مجال التبادل التجاري والحوار الجدلي السياسي، وبشكل شبه حصري كان المشاركون في هذا المجتمع الجديد من الذكور، أوروبيين، ومتعلمين، وأصحاب مجتمعات برجوازية، بينما الطبقات الأخرى وهي النساء وغير البيض، والطبقات العاملة القادرة على الحصول على التعليم، لم يكونوا أعضاء في المجتمع المدني خلال هذه الفترة التاريخية المذكورة (دعيق، 2007).

ومع التطور الزمني والثورة التكنولوجية، والتحولات الفكرية، وتعقيدات الحياة البشرية من كافة جوانبها ومع ظهور العولمة، والاتجاه نحو الخصخصة، واقتصاد السوق، فقد حدث تطور على مستوى تفسير هذا المفهوم بما يتلاءم مع هذا التطور، فلذلك يعرف عزمي بشارة المجتمع بأنه : محاولة لحل التناقض بين الإنسان والوطن الذي يتخذ شكل تناقض بين المجتمع والدولة، وهو الطاقة الهائلة التي يولد هذا التناقض باتجاه جسر الهوى بينهما ( بشارة، 1996).

ويعرف محمد عابد الجابري المجتمع المدني: بأنه ذلك المجتمع الذي ينظم فيه العلاقات بين أفراده على أساس الديمقراطية في المجتمع، و يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية سياسية حزبية، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية إلى حدها الأدنى على الأقل أي بعبارة أخرى المجتمع الذي تنشأ فيه المؤسسات بالمعنى الحديث للمؤسسة، أي البرلمان والقضاء المستقل والأحزاب والنقابات (بيسان، 2002). ويعرف عبد الغفار شكر المجتمع المدني: بأنه مجتمع مستقل إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، فهو يتميز بالاستقلالية والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي والحماسة من أجل خدمة المصلحة العامة، والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة (شكر،2004).

أما حنان رفيدي فتعرف المجتمع المدني: بأنه مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة التنظيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف (قمر، 2006). ويلتقي تعريف الجرباوي مع تعريف سعد الدين إبراهيم في أن المجتمع المدني هو مجمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية وغير الإرثية وغير الحكومية، التي ترعى الفرد، وتعظم من قدراته على المشاركة المجزية في الحياة العامة، أي أنه شكل تنظيمي بديل ومكمل اتجاه المؤسسات الإرثية من ناحية ومؤسسات الدولة من ناحية أخرى (بيسان، 2002).

يعرف شلالدة المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاجتماعية والثقافيـة والاقتـصادية، التي تعمل في ميادينها المختلفة لتلبية الاحتياجات الضرورية للمجتمعات المحلية، وفـي اسـتقلال نسبي عن سكة الدولة، وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، إذ يساهم فـي صـياغة القرارات خارج المنظمات السياسية، ولها أهداف نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية، والارتقاء بمستوى المهنية والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في الجمعيـات الثقافيـة. واتحادات الأدباء والمثقفين، والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هـو مرسـوم ضمن برنامج الجمعية (الشلالدة، 2003).

وتميل الباحثة إلى تعريف المجتمع المدني على الرغم من كثرة تعريفاته بأنه مجتمع يتكون بالإرادة الحرة لأفراده، ويضم مجموعة من المؤسسات المدنية غيرالحكومية، قائمة على أسـاس المـشاركة والتطوع بين المواطنين، وتساهم في إشباع حاجات المجتمع وحل مشكلاته.

### 2.2.2. عناصر تكوين المجتمع المدني:

إن هنالك عدداً من العناصر التي يتفق عليها أغلب الذين استخدموا هذا المفهوم في إطار الحـضارة الغربية التي تشكل بمجملها هذا المجتمع المدني أي أنه يعتمد على جملة من المقومات من أهمها:

- يتمثل العنصر الأول في الطوعية: أي أن المجتمع المدني رابطة اختياريـة ينـضم إليهـا الأفراد دون إجبار.
- يضم المجتمع المدني الكثير من المكونات من بينها: الأحزاب السياسية والعقائد الـسياسية المختلفة، الاتحادات المهنية والنقابات العمالية، والطبقات الاجتماعية والمؤسسات الإنتاجية. أي أن للمجتمع المدني امتدادات خارج حدوده، تتمثل في توسع بعض عناصره أو انتقـال تأثيرها على مجتمعات أخرى، سواء كانت هذه العناصر هـي المؤسـسات الإنتاجيـة، أو الاجتماعية.
- السلطة غير المطلقة أي ليس بالضرورة أن تكون الدولة ديمقراطية ولكنها في كل الحالات دولة غير مطلقة السلطة، تخضع في أداء مهامها لقواعد عقلانية. وأشرف علـى تطبيقهـا طبقة من ذوي الخبرة، أو برلمان تنتخبه أغلبية المواطنين.
- الدولة أو المجتمع السياسي أساسيان لاستقرار المجتمع المـدني، وتمتعـه بـأداء وظائفـه ووحداته (السيد، 2001).

والجدير بالذكر أن المجتمع المدني يضم العديد من المؤسسات التي تتميز بـصفات أهمهـا: بأنهـا مؤسسات ليست حكومية أي لم تنشئها الحكومة، وهي غير ربحية، غير أنها تنفذ سياستها من خلال تحقيق أهدافها التي أنشئت وتكونت من أجلها، ويقوم بإدارتها طاقم مـن الأفـراد يقـدم خـدمات لجماهيرها . وبذلك يرى عبد الغفار شكر بأن المجتمع المدني يتكون من الهيئـات التـي تـسمى بالمؤسسات الثانوية في علم الاجتماع من مثل:

- الجمعيات الأهلية، والنقابات العمالية والمهنيـة، والنـوادي الرياضـية والاجتماعيـة، والنوادي هيئات التدريس في الجامعات ومراكز البحوث والدراسات والجمعيات الثقافية و المؤسسات غير الحكومية الدفاعية والتنموية كمراكز حقوق الإنسان والمرآة والبيئـة والتنمية.
- وهنالك من يضيف هيئات تقليدية كالطرق الصوفية والأوقاف التي كانت بمثابة أسـاس المجتمع المدني في المجتمعات العربية القديمة قبل ظهور المؤسسات الأهليـة (شـكر، 2004).

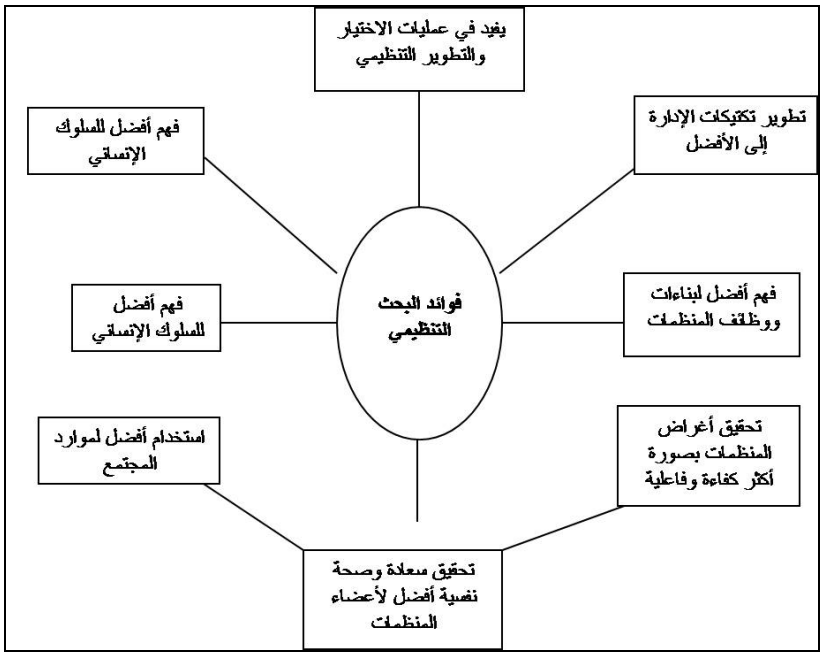
### 3.2.2. المؤسسات غير الحكومية:

للمؤسسات غير الحكومية لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، ذلك لأنها الوسائل التي تـستخدم فـي القواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع بكافة جوانبه، صـحياً وسياسـيا واجتماعيـاً وغيـره، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، بما يضمن استمرارية المجتمـع. وهنالك أربعة تعريفات رئيسة للمؤسسة هي:

- التعريف الأول من منظور سلوكي: المؤسسة عبارة عن مجموعة من السلوكيات الـصادرة عن الأفراد والجماعات في داخل المؤسسات، وطرق التواصل والتفاعل المتبادل بينها.
- التعريف الثاني من منظور هيكلي: أي أنها عبارة عن هيكل تنظيمي معتمد ورسمي، يتكون من مجموعة من الأدوار وتجري بينها عمليات التبادل "علاقات".
- التعريف الثالث من منظور اجتماعي: بأنها وحدة اجتماعية تسعى إلـى تحقيـق أغـراض المجتمع بكفاءة، والاهتمام بالمجتمع وتحقيق السعادة لأفراده.
- التعريف الرابع من منظور وظيفي: أي أنها جهاز يقوم بمجموعة من الوظائف المتنوعـة والمنظمة من مثل، التخطيط ، وإنتاج السلع، والتنظيم (كاندولا،2007)

بوساطة المؤسسات نشأ وتطور العمل الأهلي لتحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، ومن أهمها الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى تلبية احتياجات المجتمع ذات الطابع المدني، التي تقع خارج مسؤولية السلطة. وأيضا العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة والإسهام في عملية التغيير الاجتماعي، عبر السياسات العامة، والقوانين وتعبئة الرأي العام اتجاه موضوع معين، أو مجموعة مواضيع عبر عمليات تثقيفية أو توعوية واسعة (بيسان، 2002).

و بين"براب كاندولا" في مقالته بأن أبحاثاً كثيرة على المؤسسات التي تساعدها في تحديد أهداف البحث التنظيمي وفوائد كما يوضح الشكل الآتي (1.2)




شكل 1.2: فوائد البحث التنظيمي(كاندولا، 2007)

### 4.2.2. بداية ظهور المجتمع المدني الفلسطيني:

هنالك سؤال مهم طرح على لسان الدكتور عزمي بشارة وهو(هل يوجد مجتمع مدني فلسطيني؟؟) فكان هذا السؤال مهماً، وأثار الغضب عند البعض، ذلك أن الحالة الفلسطينية بظروفها الراهنة تحتاج إلى النظر إليها بصورة عميقة، والأخذ بعين الاعتبار انه عند الحديث عن مجتمع مدني فلسطيني يجب أن لا ننسى وجود جهاز بيروقراطي سلطوي مع غياب دولة سياسية، وغياب سيادة الدولة، يعني غياب المقابلة بين الدولة والمجتمع (بشارة، 1996).

كما ويتفق مصطفى البرغوثي وأبو عمر: على أن المؤسسات غير الحكومية تمثل المجتمع المدني، ويتفقان على أن تأييد المؤسسات الأهلية لقيم ومبادئ المجتمع المدني ليس أمراً تلقائياً، بل يتوقـف على مدى التزام المؤسسات بالقيم وممارسة الديمقراطية على جميع الأصعدة، سواء على الـصعيد الداخلي في بنائها أو على صعيد البرامج والأهداف. بينما بشارة ينفي إمكانية اسـتعمال مـصطلح المجتمع المدني أداة تحليلية في سياق التحول الديمقراطي في فلسطين، وتستند في ذلك إلـى نقـاط أساسية وهي :

- قيام المجتمع المدني الفلسطيني في فضاء الإقصاء المتبادل مع الدولة، وهو ما يمثل الفـرق بين المجتمع المدني والمجتمع الطبيعي.
- عد المعركة من أجل الديمقراطية معركة سياسية، أي معركة من أجل السلطة.
- الارتباط بين تشكيل الأمة والمجتمع المدني الذي يعني انتماء للمواطنة وليس انتماء علـى أساس العقيدة والدم أو القرابة وغيرها **(** بشارة، 1996**).**

وبينت الدراسات أن أقدم مؤسسة أهليةعاملة في الضفة وقطاع غزة، تأسست سنة 1907، و بينـت النتائج أن عدد المؤسسات الأهلية القديمة؛ من حيث سنة تأسيسها كان محـدوداً، حيـث أن نـسبة المؤسسات الأهلية التي تأسست عام 1948 وقبله بلغت ( 3.4%) من إجمالي المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. أما تلك التي ظهرت عامي 1949-1967 كانـت نـسبتها (11.5%)، وهذا كان في فترة الحكم الأردني في الضفة الغربية والحكم المصري فـي قطـاع غـزة، بينمـا المؤسسات التي ظهرت ما بين 1968-1987 بلغت نسبتها( 13.3% )، وفـي 1988- 1993 أي مرحلة الانتفاضة الفلسطينية فكانت النسبة (18.8% )، أما التي تأسست 1994 ولغاية تنفيذ التعداد منتصف عام 2000، وهي فترة قيام السلطة فقد بلغت نسبتها (37.6%) (ماس، 2001).

يعد قطاع العمل الأهلي في فلسطين من أهم القطاعات العاملة في المجتمـع المـدني الفلـسطيني، واضطلعت هذه المؤسسات بدور فعال في تنشيط الحراك الديمقراطي داخل المجتمـع الفلـسطيني، فهي تعتبر أسلوب من أساليب إدارة المجتمع، ويعد من أهم قنوات المشاركة الشعبية. وتعد البيئـة الأساس الذي يجعل الديمقراطية نظاماً للحياة. ولكن هنالك جدل حول أهمية المؤسـسات الأهليـة وتعريفها ونطاق عملها، ويعود هذا الجدل إلى أسباب تتعلق بتعريف مفهوم العمل الأهلي والمجتمع المدني في السياق الفلسطيني والتاريخي العام، وطبيعة التطورات لهذا المفهوم في المجتمع العربي، والى خصوصية الوضع الفلسطيني الذي سبق القطاع الحكومي الوطني، إذ قـدم لـسنوات عديـدة خدمات أساسية كجزء من المقاومة والصمود (النشاشيبي، حجازي. 2006).

ولعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية عبر تاريخها الطويل، دوراً مهماً على صعيد تمكين المجتمع الفلسطيني وتقويته بالإضافة إلى مقاومة الاحتلال الإسرائيلي، علما بأنها استطاعات عبر برامجها أن تصل إلى أكبر القطاعات الضعيفة والمهمشة في المجتمع (عبد الهادي، 1997). ولعل ذلك كله يستدعي سرداً تاريخياً سريعاً لادوار المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

- ارتبط العمل الأهلي الفلسطيني بالعوامل الوطنية والسياسية وظل داعماً للحركة الوطنية الفلسطينية، حيث لعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية في المرحلة الممتدة بين العامين (1917-1948) دور مهم على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي باعتبارها الخطر الأساسي الذي كان يهدد المجتمع العربي الفلسطيني، وركزت الجمعيات الفلسطينية على تقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثية. وتنوعت أشكال العمل الأهلي، من مثل النقابات العمالية واتحادات الطلاب والنوادي الرياضية والمرأة وغيرها
- لم يستمر ذلك الدور الفعال للمؤسسات الأهلية خصوصا خلال فترة الحكمين الأردني والمصري للضفة وقطاع غزة، وبعد قيام إسرائيل هبط منسوب العمل الأهلي لأسباب من أهمها : حالة الإحباط في صفوف أبناء المجتمع الفلسطيني التي رافقت النكبة عام 1948 وتضييق النظام الأردني والمصري على حرية المواطنين الفلسطينيين في الضفة وغزة . (عبد الهادي،1997).
- ( مرحلة السبعينيات ) مع بروز قوة (م. ت . ف ) منظمة التحرير الفلسطينية، التي دعمت فصائلها المختلفة، إنشاء لجان عمل تطوعي في الضفة وأبناء غزة، ولكن لم تشهد هذه الفترة تطور المؤسسات بإتجاه تنموي وذلك لاعتبارات كثيرة من أهمها:

  - إن أية محاولة تنموية فلسطينية ستعنى حتماً، تطبيعاً مع العدو الصهيوني.
  - الأولوية هي التحرير والاستقلال وقيام دولة فلسطينة مستقلة.
  - تبنت المقاومة (الكفاح المسلح) ونظرية التحرير الخارجي (حرب التحرير الشعبية وقواعد الارتكاز).

- ( مرحلة الثمانينيات) تعد مرحلة مميزة في تاريخ المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وهو خروج منظمة التحرير الفلسطينية (م. ت . ف) من لبنان واعتبار الضفة الغربية وغزة الأساسية في النضال الوطني الفلسطيني، بعد أن كانت الأردن ولبنان وكان نتيجة ذلك تشكيل أطر ولجان تستطيع العمل على تقديم خدمات تنموية وممارسة العمل السياسي، فأنشئت اللجان الزراعية والصحية والشبابية وغيرها **(**بيسان،2002**).**

- ( المرحلة الدائرة من عام 1988 وحتى أيلول 1993) شهدت هذه المرحلة نشوء مؤسسات غير حكومية جديدة سميت بالمؤسسات المساندة والداعمة، وتركز النشاط الـسياسي خـلال هذه الفترة على شعار" التحضير لبناء دولة فلسطينية مستقلة"، وشهدت هذه الفترة نشوء عدد كبير من المراكز و المؤسسات المهنية التي كانت تهدف إلى دعم عمليات البنـاء الجاريـة وتمكينها، وتطوير المؤسسات الجماهيريـة واللجـان الجماهيريـة والجمعيـات الخيريـة والتعاونية، لأن وجود هذه المراكز يعبر عن تقوية المؤسسات القاعدية، لكي تربط بإحكـام بين المقاومة والنضال السياسي وبين عمليات البناءالمختلفة. فهذه المجموعة من المراكـز، كانت تضم مهنيين متخصصين وأكاديميين ولقد قدمت برامج ونشاطات في هـذه الفتـرة. وكان لها اثر كبير في زيادة مهارات المؤسسات القاعدية وقدراتها حتى تتلاءم مع أولويات المجتمع المحلي.
- بعد اتفاقية أوسلو وقدوم السلطة بثلاث سنوات: كانت المؤسسات الأهلية الفلـسطينية فـي مرحلة تقييم للوضع الجديد وفي محاولة لتحديد الأهداف والسياسات التـي تـساعد علـى استمراريتها وتطورها بما ينسجم مع المهام الملقاة عليها في ظل الأوضاع السياسية الجديدة فقد صاغت مجموعة من المؤسسات غير الحكومية التي اجتمعت في عام 1993 موقفا اولياً يضمن لها تنفيذ السياسات والمبادئ التي تراها مناسبة من أجل تنظـيم علاقتهـا بالـسلطة الفلسطينية. كما ألحقت هذا الموقف بإطار مؤسساتي هو شبكة المؤسسات الأهلية الفلسطينية حيث إن أهدافها ورسالتها كانت لأول مرة في تـاريخ المؤسـسات الفلـسطينية الأهليـة (عبدالهاي، 1997).

### 5.2.2. العلاقة مع السلطة الوطنية الفلسطينية:

لقد اتجهت المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى اقتراح مبادئ ومفاهيم تعمل علـى تنظـيم علاقتهـا بالسلطة الوطنية مستندة إلى إطارين أساسيين:

- الأول: الإطار القانوني، ويشير إلى ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

  - أن يكون هنالك شرعية لتأسيس مؤسسات المجتمع الأهلي وضمان استمرار عملها .
  - أن يكون هنالك ضمان شفافية المؤسسات الأهلية ومساءلتها ومحاسـبتها، فتعـد هـذه المبادئ منصفة للطرفين، حيث تؤسس مجتمعاً مدنياً ديمقراطياً قوياً وتحفـظ الـسلطة أيضا حقها في محاسبة المؤسسات الأهلية.

- استقلالية المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

- الثاني: الإطار المهني أو العملياتي: يهدف هذا الإطار إلى بلورة نموذج للتعـاون المهنـي، بين المؤسسات الأهلية و المؤسسات الحكومية قائمة على أساس الشراكة الكاملة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب التركيز على استراتيجية التنسيق والتشبيك والتعاون بين المؤسسات الأهلية نفسها، وبينها وبين المؤسسات الحكومية وذلك من أجل تخفيف حدة التنـافس بـين المؤسسات الأهلية، وبينها وبين القطاع الحكومي، بالإضافة إلى بلورة رؤية تنمويـة تأخـذ بعين الاعتبار تلبية الاحتياجات الضرورية التي يعوزهـا المجتمـع المحلـي دون ضـياع للمصادر المتوافرة، وقد تطرق قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية علـى" تنظيم العلاقة بين القطاع الأهلي والسلطة الوطنية" (بيسان، 2002).

### 6.2.2. علاقة مؤسسات المجتمع المدني في ما بينها:

تعددت أشكال العلاقة فيما بين المؤسسات الأهلية أنفسها، وتتجلى من خلال الأنشطة التي تقوم بهـا هذه المؤسسات، وتمتد هذه العلاقات بين هذه المؤسسات بدءاً من التشاور كأدنى حالات العلاقة في ما بينها إلى علاقات مؤسساتية عبر الشبكات والاتحادات ومن هذه العلاقات:

- التشبيك: بعض هذه العلاقات كانت موجودة فترة الاحتلال وبعضها الآخر تأسس بعد قدوم السلطة الفلسطينية، فهو عبارة عن علاقة مؤسسية تتسم بالديمومة. وبرزت في هذا المجال أنماط كثيرة من التشبيك بين المؤسسات غير الحكومية. و عادة يكون التشبيك على شـكل مجالس قطاعية واتحادات.
- التعاون: إن عملية التعاون تأتي تبعا لظروف مختلفة، وعمل المؤسسات الميـداني أظهـر تنوعا في أنشطة المؤسسات المشتركة، وأوجه هذا النشاط تكمن في تنفيذ برامج مـشتركة، ويغلب على عملية التعاون الطابع القطاعي، وأحيانا الجغرافي، علماً بـأن هنالـك شـكلين رئيسين للتعاون هما:

  - علاقة تعاون متكافئة بين الأطراف المشاركة: وتأسس هـذه العلاقـة عنـدما تكـون المؤسسات التي تقوم بالنشاط متكافئة أو قريبة من وضع التكافؤ.
  - تأخذ علاقة التعاون سمة الأبوية: وتؤسس هذه العلاقة عندما تكون المؤسسات المتعاونة مؤسسات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة.

- التنسيق: هو علاقة التعاون غير المنتظمة وغير المؤسسية بين المؤسسات الأهلية، ويوجد علاقات تنسيق بينها للمؤسسات الأهلية. وتكون في الأغلب استجابات آنية لحدث أو موقف معين، وتأخذ هذه العلاقة شكل محاولة الوصول إلى موقف مشترك تجاه موضوع معين.
- التشاور: يعد من أدنى العلاقات التي تربط بين المؤسسات، وهذا النمط من العلاقة قد يكون موجودا لدى معظم المؤسسات غير الحكومية. وهو يعني التشاور أو التعاون في أزمات متباعدة، و يحمل أشكالاً من العمل المشترك من مثل: إصدار البيانات المشتركة و ورشات عمل مشتركة، وعقد ندوات وغيرها.

تتسم العلاقة بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية بضعف التفاعل والتنسيق، ويتركز ضعف العلاقة في ما بينها في تبادل الخبراء والخبرات، على مستويات التخطيط المشترك، وعليه فإن تلك المؤسسات نتيجة لضعف التنسيق في ما بينها تهدر الوقت والجهد والمال(ماس، 2001).

### 7.2.2. علاقة المؤسسات الأهلية بالجهات المانحة(التمويل):

تغيرت أولويات التمويل لدى المانحين، خصوصا الجهات الأوروبية بعد اتفاقية أوسلو، حيث حولت جزءاً من ميزانيتها للسلطة الوطنية، مما أدى إلى وقوع مشكلات على صعيد التمويل لدى المؤسسات غير الحكومية، ولكن أدركت الجهات المانحة أهمية العمل مع المؤسسات الأهلية، وضرورة تعزيز قيم المجتمع المدني، ولكن لازالت حتى الآن بعض هذه المؤسسات تعاني من نقص التمويل (عبدالهادي،1997). وبينت الدراسات أن المؤسسات غير الحكومية، تتلقى تمويل خارجي بنسبة (46.8)، تمويل ذاتي( 28.8)، وتمويل من السلطة الفلسطينية بنسبة (4.9)، وتمويل محلي بنسبة (10.8)، وتمويل فلسطيني الخط الأخضر بنسبة (1.4)، وتمويل من فلسطينيي الخارج بنسبة( 5.5) ومن مصادر أخرى بنسبة (1.8) (ماس،2001). بالإضافة إلى أن الدراسة أظهرت بأن (84.1%). (174) مؤسسة من العينة المبحوثة تحصل على تمويل خارجي، في حين كانت (15.9%) " 33 " مؤسسة بأنها لا تحصل على الدعم من الجهات المانحة ولديها تمويل ذاتي (قمر، 2006).

وخلاصة ذلك الحديث إن التمويل يمثل نسبة عالية من التمويل الخارجي، وهذا دليل على أن معظم المؤسسات الأهلية، التي أجريت عليها الدراسة، وثبت أنها قادرة على إقناع الممول بأنها الأحق في هذه المنح. وفي الوقت نفسه يعكس تبعية المؤسسات الأهلية لجهة الممول. والجدير بالذكر بأن اولويات التمويل اتجهت إلى البرامج ذات العلاقة بالتنمية للأعمال الصغيرة، والتنمية المجتمعية، أي

التي لها علاقة ومضمون في البناء، بالإضافة إلى أن هنالك تغيرات في العلاقة الإداريـة الهيكليـة بين المانحين والمؤسسات الدولية غير الحكومية من ناحية، و المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية من ناحية أخرى، وأصبح التوجه نحو" إحداث تأثير تنموي"( عبد الهادي، 1997).

### 8.2.2. علاقة مؤسسات المجتمع المدني بالجمهور:

تختلف الفئات التي تتوجه إليها مؤسسات المجتمع المدني باختلاف أنشطتها ورؤيتها، فبعضها تنبـع أهمية علاقة مؤسسات المجتمع المدني مع جمهورها عبر كونها قائمة على دعم الجماهير، ولقدرتها على بناء قاعدتها الجماهيرية. هذه المؤسسات منها الفقيرة ويتجه فئاتها إليها، والبعض الأخر يتجه نحو الفئات ذات الاحتياجات الخاصة وبعض التوجيهات الأخرى للمؤسسات (عزام،2001).

### 9.2.2. الظروف والبيئة التي تعمل فيها مؤسسات المجتمع المدني:

تعمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في بيئة تختلف عن المؤسسات الأهليـة العاملـة فـي البلـدان الأخرى، فهي تشكل حالة انتقالية بين مجتمع يعيش دولة ذات سيادة وحكم محدود الصلاحيات، على الأراضي الفلسطينية "الضفة الغربية و قطاع غزة".

- البيئة الدستورية والقانونية: يعد قانون الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهليـة الفلـسطينية حجر الأساس، لبناء علاقة منتظمة وواضحة بين المؤسسات غير الحكومية، ومع الـسلطة الوطنية الفلسطينية. لكن هذا القانون غير كاف دون توفير الحد الأدنى من البيئـة العامـة الملائمة، التي تحد من إمكانيات التنفيذ المزاجي للقانون، وهذا الأمر يدفع المؤسسات غيـر الحكومية للبحث الدائم عن سند لها. في ظل غياب جهاز قضائي مستقل يمكن الاحتكام إليه.
- البيئة السياسية: إن البيئة السياسية التي تعمل فيها المؤسسات غير الحكومية غير واضـحة المعالم، فعلى المستوى الداخلي تعمل المؤسسات غير الحكومية في بيئة سياسية في حالـة انتقالية بين الاحتلال و الاستقلال، وفي ظل تعددية هشة ولكن هذه المؤسسات استمرت في عملها ومقاومتها للاحتلال، لكنها وضعت في إشكالية مع السلطة الوطنية الفلسطينية علـى أوجه العمل المشترك، في تصديها للاحتلال الإسرائيلي و مراقبة السلطة لها.
- البيئة الاقتصادية والاجتماعية: تتسم بأنها بيئة تتداخل فيها القيم والبنى الاجتماعية التقليديـة والحديثة، ونتيجة لتردي الأوضاع الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية. تشير المؤشـرات إلى أن هذه المؤسسات تعمل في ظل ظروف اقتصادية صعبة(ماس، 2001)

### 10.2.2. نقاط القوة والضعف للمؤسسات الأهلية الفلسطينية:

هنالك العديد من نقاط القوة والضعف للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، علماً بأن هذه النقاط تتمثل في:

- نقاط القوة: تتمثل في ما يأتي:

  - إن المؤسسات الأهلية الفلسطينية أثبتت عبر الزمن قدرتها على الانخراط في النـضال الوطني الفلسطيني بشكل عام، ونشاطات الانتفاضة بشكل خاص. ومن هنا حازت هذه المؤسسات على احترام الجمهور المحلي وتقديره، وهذا قوى و عزز من كفاءة عمـل المؤسسات الأهلية وفاعليتها، وأعطاها الفرصة لتطوير دورها علـى صـعيد التنميـة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.
  - تجنبت المؤسسات الأهلية في الكثير من الأوقات أدوارا سياسية، وهذا الموقف ساهم في تطوير العلاقة وتعزيزها مع الأحزاب السياسية.
  - اهتمت المؤسسات الأهلية أيضا بعملية إصلاح السلطة الفلسطينية، وشكلت لهذا الغرض هيئات وأطراً تنظيمية ملائمة.
  - إن عملية الاستجابة المرنة من المؤسسات الأهلية لاحتياجات المجتمع المدني، تعدَ أكبر مصدر داعم لها، وقيمة إضافية للعمل التنموي. بالإضافة إلى قدرتهاعلى تطوير أدائها وبرامجها، وهذا أكسبها القدرة على التأقلم مع التغييرات والظـروف الحاليـة، سـواء أكانت اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية.و عزز من ثقة المجتمع بها.
  - حافظت المؤسسات الأهلية على برامجها خلال فترة الانتفاضة، وفي الوقـت نفـسه، تمتعت بالقدرة والمرونة الكافية لإضافة محاور جديدة لبرامجها(عبد الهادي، 2004)

- نقاط الضعف، أما فيما يخص نقاط الضعف، فيمكن تلخيصها في ما يأتي:

  - إن عملية الربط بين الاحتياجات والأولويات، و الاستجابة لهذه الاحتياجات تأثر بـشكل كبير، وذلك لعدم تحضير خطة تنموية ومجتمعية واضحة، متفق عليها بين الأطـراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية.
  - ضعف قدرة المؤسسات الأهلية على التأثير في السياسات العامة للسلطة الفلـسطينية ، وقد اقتصرت عملية التنظيم على عقد مجموعة متفرقة من الاجتماعات، لم تسفر عـن خطة واضحة، وآلية عمل من شأنها تقوية المجتمع المدني الفلسطيني وتمكينه.

- ضعف التنسيق بين الأطراف المؤثرة في عملية التنمية، وخاصة التنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنية الفلسطينية.
- إن تأثير المؤسسات الأهلية على الجهات المانحة ليس بالتأثير الفعال على النحو المطلوب، والكافي الذي يساعد هذه المؤسسات على التخفيف من الضغط على الجهات المانحة، لكي تحصل على الدعم الذي تحتاج إليه، ذلك أن موضوعة الدعم تجري وفقا لاحتياجاتها هي وليس وفقا لأجندة الجهات المانحة.
- وتركيزها أكثر على البعد الوطني ومقاومة الاحتلال الإسرائيلي، وإهمال المؤسسات الأهلية الفلسطينية للبعد الديمقراطي الداخلي (جودة، 2005)

### 11.2.2. اهم ما يميز المجتمع المدني الفلسطيني من وجهة نظر الباحثة:

يتميز المجتمع المدني الفلسطيني في نشأته وتطوره وممارسته لنشاطاته بعد عام 1967 في ظل غياب كيان مستقل، واستمراره بالعمل الوطني. بحالة الاختلاط" التداخل" الناتجة عن عدم القدرة على التمييز بين أشكال النضال الوطني التحرري والسعي لبناء الدولة الوطنية من ناحية، بالاضافة الى الأعداد الكبيرة للمؤسسات الأهلية فيه، وتنوع أدوارها واختلاط تلك الأدوار أحيانا، وتنوع الفكر والأيديولوجيات التي تحكم عملها. ومن أجل تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين يتوجب العمل على النهوض بهذه المؤسسات في ثلاثة جوانب وهي:

- مواجهة الاحتلال عن طريق تنفيذ القرارات الدولية التي تضمن حقوقاً وطنية مشروعة للشعب الفلسطيني، في إقامة الدولة المستقلة وعاصمتها القدس و حق تقرير المصير. وتطوير مساهمة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في النضال لتحقيق أهداف الشعب الفلسطيني. والعمل على تعزيز التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني في النضال المشترك من أجل السلام والمساواة. وتحرير كل الأسرى من سجون الاحتلال دون شروط.
- وفي المجال الاقتصادي: تمكين الشعب الفلسطيني من السيطرة على جميع موارده الاقتصادية على الأرض، من معادن وآبار جوفية للبدء في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. والعمل على توفير خدمات التأهيل والتدريب وسبل الوصول إلى الأسواق لرفع مساهمة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في أسواق الاستثمار وزيادة مساهمتها في قوة العمل والناتج المحلي الإجمالي. وترسيخ مفهوم التنمية الشاملة بجميع مقوماتها التربوية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية لدى المجتمع.

- في مجال صنع القرار: ورفع نسبة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية في الحياة السياسية بأشكالها المختلفة، وذلك لضمان تحقيق مجتمع الديمقراطية والمساواة والعدالة الاجتماعية، ومساهمتها في رسم السياسات الحكومية وتعزيز مشاركتها في مواقع صنع القرار( مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، 2003).

### 12.2.2. التنسيق على مستوى المؤسسات الإدارية:

من الحقائق الثابتة لأي مؤسسة تريد تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، أن تقوم على تكتيل الجهود البشرية، للعاملين في هذه المؤسسة، وإجراء التنسيق بين أنشطتهم فضلا عن تطلب الشعور العام بالتعاون لديهم، والرغبة والاستعداد لتحقيق الأهداف المطلوبة من التنسيق(شيحا، 1993) ففي دراسة قام بها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس ) يبين أن المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، تقيم فيما بينها أشكالا متعددة من التنسيق الذي يأتي استجابة آلية لموقف معين، وهي منتشرة على المستويات كافة : عامة، قطاعية، وجغرافية، وتأخذ طابع محاولة الوصول إلى موقف مشترك تجاه موضوع محدد. من مثل التنسيق بين مؤسسات حقوقية فلسطينية، تمهيداً للمؤتمر الدولي حول تطبيق اتفاقيات جنيف وتمهيداً للقمة الاجتماعية العالمية، وتوجد أشكال تنسيق بين الاتحادات من مثل: شبكة المنظمات الأهلية، والاتحاد العام للجمعيات الخيرية. طوال مرحلة إعداد قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ومناقشته وإقراره بالإضافة إلى تنسيقها مع الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية حول مشروع دعم المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية (ماس، 2001).

ومن هنا ستتطرق الباحثة إلى التنسيق من حيث مفهومه وأهميته بين المؤسسات الأهلية وأساليبه المستخدمة، بالإضافة إلى المعيقات التي يواجهها وشروطه الواجب توافرها وواقعه فلسطينيا.

### 13.2.2. مفهوم التنسيق:

يعرف موني ورايلي التنسيق بأنه: تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه ( شيحا، 1993). بينما عرفت طائفة من علماء الإدارة التنسيق بأنه : تحقيق التوافق والانسجام والترابط بين عمل المجموعة التي تمارس نشاطاً مشتركاً وتسعى إلى تحقيق هدف مشترك؛ أي بمعنى منع التضارب والتناقد بينهم وتوحيد الجهود المشتركة لتسير معا في الطريق الذي يحقق الهدف بأفضل صورة ممكنة ( ابويونس، 1995) .

ويرى آخرون أن التنسيق هو: تلك العملية المسئولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسيا، أو تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيـا بمـا يـضمن تحقيـق الأهداف المطلوبة للتنظيم الإداري ( القدس المفتوحة، ب.ت).

ويرى الدكتور ماجد الحلو بأن التنسيق " هو المجهود الذي يسعى إلى تعاون مختلف فـي أجـزاء الإدارة وعدم تضاربها من أجل تحقيق الهدف المشترك (المجذوب، 2005) .

ويعرف الدكتور سليمان محمد الطاوي بأن التنسيق هو " التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف " غرض " مشترك ونشر الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل الجميع قـصارى جهـدهم لتحقيق الهدف المشترك(شيحا، 1993) .

وتعرف الباحثة التنسيق بأنه : التوفيق بين نشاط الجماعة الذي يؤدي إلى تحقيـق التوافـق ومنـع التضارب بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، وتحقيق الترابط بين المؤسسات و مختلف التنظيمات الإدارية، ويسعى إلى تحقيق هدف مشترك، ويبذل الجميع جهد لتحقيق ذلك الهدف بكفايـة عاليـة وجهداً أقل وتكلفة أقل وبأسرع وقت ممكن، بحيث يسير التجانس والانسجام.

### 14.2.2. أهداف التنسيق:

ويهدف التنسيق الإداري إلى التوفيق بين جهود مختلف التنظيمات الإدارية وبهدف تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وفضلا عن تحقيق هذا الهدف العام يهدف إلى تحقيق الأهداف آلاتية :

- **أولا**: منع التعارض في الاختصاصات.حيث يهدف التنسيق إلى تجنب ما قـد يكـون مـن تعارض في الجهود بين الوحدات الإدارية، فإن وجود التنسيق يؤدي إلى منـع التعـارض والتضارب في الاختصاصات، ويؤدي إلى توفيرالجهد والمال والوقت وإزالة التنازع؛ مـن أجل تحقيق الصالح العام. فعلى سبيل المثال، من أكثر النزاعات في العمل تقع بين "وزارة الاتصالات السلكية واللاسلكية ووزارة الموارد المائية والكهربائية ووزارة الأشغال العامـة ". حيث تقوم إحدى هذه الوحدات بأعمال الحفر في الشوارع لتعقيـد مـشروعاتها مثـل " مصلحة التلفونات" فتقوم بالحفر بقصد دفن الأسلاك في باطن الأرض، وبعـد ذلـك تقـوم مصلحة الطرق بردمها ورصفها ، وبعد مدة قصيرة تقوم مصلحة المجاري بأعمـال حفـر

أخرى للطرق نفسها لمد أنابيب المجاري في باطن الأرض ثم تقوم مصلحة الطرق بإعـادة ردمها ورصفها(المجذوب، 2005 ).

- ثانيا : منع الازدواج في الأنشطة الإدارية، يعمل التنسيق على منـع وقـوع ازدواج فـي الأنشطة الإدارية فقد يكون هنالك أكثر من مؤسسة إدارية تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة، فمن هنا يعمل التنسيق على تنظيم جهود هذه المؤسسات وتجميعها حتى يتم تحقيق الأهداف المشتركة بأقل جهد ووقت وتكلفة، وعدم تكرارها فعلى سـبيل المثـال، إن كـل مؤسسة تميل إلى تجميع المعلومات والإحصائيات المتصلة بنشاطها فيأتي التنسيق لتـوفير الجهد والوقت عن طريق إنشاء جهاز مركزي متخصص، يعمل على تزويد هذه الوحـدات بما يلزمها من إحصاءات وبيانات ( شيحا، 1993).
- ثالثا: منع المنافسة، قد يقع التنافس بين الوحدات الإدارية في سبيل الحصول على مـصدر لازم لها كالمواد الأولية والقوى البشرية والأموال النقدية، فيأتي التنسيق لكـي يحـد مـن المنافسة عبر تحديد الأولوية في الحصول على المصدر بناء على الاحتياج فعلـى سـبيل المثال: ما حدث في مصر عند إنشاء السد العالي إذ كانت الأولوية في الحصول على جميع ما يحتاج إليه المشروع من أيدي عاملة ومواد أولية وتسهيلات من اجل إنجاح المـشروع. فيهدف التنسيق إلى التوفيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة الإدارية وتحقيق الأهداف بوقت أقل وجهد أقل ومال أقل (المجذوب، 2005 ).

### 15.2.2. أنواع التنسيق:

يتنوع التنسيق الإداري وذلك تبعاً لمعيار التقسيم إلى ما يأتي:

- تقسيم التنسيق تبعا للمعيار المكاني. وفقا لهذا المعيار يوجد نوعان من التنسيق فالأول تنسيق يجري على مستوى المؤسسة الادراية، والآخر يجري بين هذه المؤسـست وغيرهـا مـن المؤسسات الاخرى.

  - فالنوع الأول الذي يطلق عليه التنسيق الداخلي : ويقوم على أساس التوافق بين الأعمال التي تختص بها الوحدات والأقسام والإدارت داخل المؤسسة، على نحو يمنع التضارب والازدواجية في الاختصاص بينها، كما يؤدي إلى الوصول إلى معـايير معقولـة فـي تحقيق التناسب في توزيع الاختصاصات على هذه الوحدات والأقسام. ويكشف عن مدى حاجة المؤسسة في إحدى وحداتها إلى تخصصات جديدة أو إنشاء فروع أخرى.

- أما النوع الأخر من التنسيق فهو التنسيق الخارجي: ويجري بين المؤسسات أي خـارج المؤسسات ويستوي في هذا الشأن أن تكون هذه المؤسسة اكبر إداريا من المؤسسة التي يجري التنسيق معها من مثل ذلك التنسيق بين المحافظة وبين المدن وبين الأحيـاء، أو أن تكون أقل إداريا من المنظمة التي تنسق معها من مثل التنسيق الـذي يجـري بـين إحدى المنظمات الإدارية وبين الوزارة التابعة لها ويستوي أخيرا أن تكـون متـساوية إداريا مع المؤسسة الأخرى؛ من مثل التنسيق بين الوزارات المختلفة أو الشركات فـي ما بينها أو الهيئات العامة بعضها ببعض.

- التنسيق تبعا لمعيار الاتجاه: ويتنوع التنسيق هنا تبعا لاتجاهه إلى نـوعين، همـا تنـسيق رأسي، وتنسيق أفقي:

- التنسيق الرأسي: وهو ذلك الذي يجري بين المستويات الإدارية المختلفة داخـل إطـار المؤسسة، ويحقق الانسجام والتوافق بين الأعمال التي يقوم بها القائد، وتلك التي يقـوم رئيس وحدة إدارية ورئيس احد اقسامه أو مساعديه. والهدف من هذا النوع هو الـربط بين قمة المؤسسة وقاعدتها، أو تحقيق الاتصال بين القاعدة والقمة.
- التنسيق الأفقي: هو على العكس من النوع الأول أعلاه، بحيث أنه لا يحقـق الانـسجام بين أعمال مستويات إدارية متفاوتة في المؤسسة، بينما يحقـق التنـاغم بـين أعمـال مستويات إدارية متساوية من مثل: التنسيق بين مدير مبيعات ومدير مشتريات أو رئيس قسم إداري ورئيس قسم فني

### 16.2.2. مبادئ التنسيق:

أشار فقهاء الإدارة العامة إلى وجود توجيهات ومبادئ يمكن الاسترشاد بها عنـد مباشـرة عمليـة التنسيق سواء أكان هذا تنسيقا داخلياً أو خارجياً، رأسياً أو أفقياً ويمكن إجمـال هـذه المبـادئ أو التوجيهات فيما يأتي :

- يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا أي في مرحلة إعداد الخطة.
- كلما انتشرت روح التعاون الإختيارية بين العاملين في المؤسسة أدى ذلـك إلـى سـهولة التنسيق وتحقيق ما يسمى بالتنسيق التلقائي .
- يجب أن يكون التنسيق مرناً ويساعد على إحداث التعديلات لمواجهة ما يستجد من ظروف.

- يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب المراكز والمستويات المختلفة، ويعتمد على درجة التعاون المتبادل بينهم ودرجة الفهم وكفاءة المرؤوسين.
- كلما زاد فهم الأفراد في جميع مستويات التنظيم لأهدافه وسياساته سهل تحقيق التنسيق الجيد والفعال.
- هنالك ارتباط جذري بين التنسيق بوصفه وظيفة وبين بناء التنظيم، إذ يعد التنسيق عاملاً مؤثراً في البناء التنظيمي؛ هيكلاً ووظيفةً.
- كلما اتسع مجال الأخذ بمبدأ تقسيم العمل في التنظيم زادت الحاجة إلى ضرورة التنسيق.
- هنالك تناسب طردي بين ضرورة التنسيق و ضخامة حجم التنظيم واتساع نطاق الإدارة. وكلما كانت طرق الاتصال مباشرة وجيدة تحقق التنسيق بسهولة وفعالية.
- إن التنسيق عمل مستمر لا يقف عند حد معين، فيبدأ عند القيام بإعداد الخطة ويستمر مع قيام الإداري بوظائفه الإدارية الأخرى، فلذلك يستلزم التنسيق المتابعة والتقييم المستمرين.
- يتضمن التنسيق وسائل تحقيق أهداف الخطة وأساليب تنفيذ البرامج التي تتطلبها الخطة.
- وتتوقف سلامة التنسيق على كفاءة القيادة الإدارية التي تقوم بوظيفة التنسيق وعلى متانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري، ويرى علماء الإدارة بأن نجاح التنسيق يعتمد على القائد الإداري . ( شيحا ،1993).

ولا شك في أن نجاح عملية التنسيق يعتمد على عوامل عديدة منها: طبيعة المؤسسة وتنظيمها، ومدى فعالية وسائل الاتصال فيها، وطبيعة العلاقات القائمة بين المستويات الإدارية المتنوعة، وبين العاملين أنفسهم، ووضوح سياسة المؤسسة وبرامجها فكلما كانت الأهداف واضحة كان التنظيم الإداري واضحاً وسلساً. وكلما كانت وسائل الاتصال فاعلة والعلاقات المباشرة قوية نجحت عملية التنسيق ( جامعة القدس المفتوحة، ب.ت).

### 17.2.2. أساليب التنسيق الإداري:

وهنالك مجموعة من الأساليب التي يجري التنسيق بوساطتها سواء في إطار المؤسسة أو بين غيرها من المؤسسات الإدارية منقسم إلى نوعين:

- الأول: الأساليب الفردية للتنسيق: ويقصد به ذلك التنسيق الذي يقوم به القائد الإداري للمؤسسة سواء أكان من القيادة العليا أو الوسطى أو القيادة الدنيا، فالقائد وهذه الوظيفة وجب عليه أن يعمل على تحقيق التوافق بين مختلف الأنشطة التي تدار في مؤسسته والعمل

على التوفيق بين جماعة العاملين تحت قيادته حتى تسير المؤسسة في اتجاهـا المرسـوم. ومهمة التنسيق ليست سهلة بالنسبة للقيادة العليا للمؤسسة، وذلك نتيجـة لتعـدد وحـداتها وتشعب إدارتها، فالقائد من المفروض أن يعمل على تحقيق قدر من التنـسيق بـين هـذه المجموعات على اختلاف مستوياتها ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال عدة وسائل منها :

- الاستعانة بالخبراء والمستشارين الذين يعدون التقارير الفنية والدراسات العلمية، التـي تعمل على إحاطة القائد بعوائق التنسيق ومشكلاته وكيفية التغلب عليها، غير أنها تقـوم بنقل كامل عن وحدات المؤسسة والطرق الفعالة لتحقيق التنسيق بينها وبـين الوسـائل الأخرى.
- وجود اتصالات فعالة لدى القائد الإداري، أي يتوقف أداء القائد الإداري لعملـه علـى سهولة تحقيق الاتصال بينه وبين الإدارات المختلفة. فتعتبر شبكة الاتصال للقائد حيوية مهمة حيث يسير الاتصال في اتجاهين: من القمة إلى القاعدة وبالعكس فإنهـا سـتكون الوسيلة الفعالة في وصول أوامره إلى مرؤوسيه بمختلف مستوياتهم وأن تصل شـكاوى مرؤوسيه ومقترحاتهم في الاتجاه والعكس، ومن ناحية أخـرى فالقائـد الإداري علـى مستوى الإدارة الوسطى يقوم بوظيفة التنسيق بشكل بالغ الأهمية، ويرجـع هـذا إلـى طبيعة دور هذا المستوى الإداري الذي يشغله مديرو الإدارات والأقسام ، فالقائـد هنـا يمثل نقطة التوازن في المؤسسة. فالقادة هنا في هذه المرحلة حلقة وصل بـين القيـادة العليا والمستويات الإدارية العادية، فهم على علم بالعوائق التي تعتـرض العمـل فـي المنظمة؛ وذلك لأنهم ينقلون أوامر من الإدارة العليا ويتلقون مقترحات وشـكاوى مـن الموظفين (ابو يونس،1995). وكذلك على صعيد التنسيق بين المؤسسات، فإن التنسيق يكون على اتصال مع المؤسسات التي تساهم في عملية التكامل للمنتفعـين أي "تغطـي الاحتياجات غير القادرة عليها". ومن هنا يرتكز التنسيق على ركنين أساسيين هما:
- إدارة جيدة" ناجحة " للحاجات الحقيقية للبيئة والمواطنين في مختلـف نـواحي النـشاط الإنساني: ولا يتأتى هذا إلا عبر دراسة علمية عميقة لكل مسألة علـى حـدى؛ وذلـك لمعرفة جوانب النقص فيها، وللأسباب المؤدية إليها في كل حالة حتى يتيـسر تـصميم المشاريع والخدمات من واقع الحاجات الحقيقية. ومن المهم لنجاح هذا التنسيق أن تدرك الهيئة المركزية أنها ليست عبارة عن هيئة جديدة تسيطر على الهيئات القائمة بـالأمر، وأن من واجبها أن تحترم استقلال كل هيئة من الهيئات المشتركة فيها احترامـا تامـا. وليس من السهل معرفة الحاجات الحقيقية في الهيئة إلا إذا أدركت كل هيئة من الهيئات

المستقلة فيها طبيعة عمل الهيئات الأخرى وأهدافها وخدماتها، فلذلك يجب أن تتعـارف المؤسسات والهيئات التي تعمل في المنطقة نفسها على نحو يجعلها أكثر قابليـة لإدراك حاجات البيئة واقدر على تحقيق أهدافها. ومن المهم أن تدرك هذه الهيئات أن تعاونهـا واشتراكها في هيئة مركزية لا يفقدها خاصيتها المتميزة ولا يضيع من أثر وجودها في زحمة من نشاط الجمعيات والهيئات الأخرى. وكثيرا ما يخبو"يخفى" النشاط الفردي إذا أدرك صاحبه أن جهوده لا يمكن أن تظهر على حدة وتأخذ جانب التقدير الفردي، فلذلك من أهم واجبات المشتغل في ميدان التنسيق أن تقنع الهيئات التي يعرض عليهـا فكـرة التعاون والاتحاد على الرغم من الهدف العام للاتحاد، إلا أن لكل هيئة أهدافها الخاصة وفي ميدانها الخاص مجموع الخدمات، فمثلا إذا تغلبت المـصلحة العامـة أن تقتـسم الهيئات المشتركة في الاتحاد مجموع الخدمات في ما بينها، فإن ما تقتسمه هو نوع من الخدمات وليس تقسيم المحتاجين أنفسهم(شيحا، 1993).

- تحديد أفضل للموارد المختلفة في المجتمع و يمكن استغلالها في مـصالح المـواطنين، ويعد هذا من أهم الأسس التي يقوم عليها تنسيق الخدمات الاجتماعية بين الهيئات التـي تقوم بنشاط اجتماعي في بيئة واحدة، وكذلك الهيئات ذات الهدف الواحد فـي المجتمـع بأكمله. فمن خلال تنسيق الجهود وتوحيد الخطط اتجاه المشكلات الاجتماعية القائمة في محيط نشاطهم، يمكنهم أن يضغطوا مصروفاتهم مع زيادة مواردهم إلى أقصى حد، هذا من جانب أما من الجانب الأخر من الهيئات فيجري عن طريق الحملات المؤسسة لجمع المال على أن تزيد من مواردها زيادة كبيرة، ولم يكن من السهل توافرها لـو ضـاع الجهد وتشتت في سبيل جمع التبرعات، التي تعد أسـاس مـن ميزانيـة المؤسـسات الاجتماعية ومن هنا نستطيع أن نرفع من مستوى الخدمات (شيحا،1993).

- الثاني: الأساليب الجماعية للتنسيق:

- التنسيق عن طريق المجالس: أي أن المجالس التي تتكون بين القـادة الإداريـين فـي مؤسسة معينة أو بين القادة في مؤسسات متعددة على سبيل الدوام، ويكون ذلك بهـدف تبادل وجهات النظر والعمل على تحقيق أهداف مشتركة وأبعاد ما قـد يواجههـا مـن معيقات أو تداخلات. ومثال على ذلك، مجلس المحافظين الـذي يتكـون مـن جميـع المحافظين برئاسة رئيس مجلس الوزراء ويقوم هذا المجلس بدور تنسيق بين الوزارات والمحافظات وكذلك بين المحافظات نفسها بهدف ضمن تنفيذ سياسة الدولـة وخطتهـا العامة (ابويونس،1995).

- التنسيق عن طريق اللجان التنسيقية: واللجان هي التي تشكل لتحقيق التنسيق بين أقسام أو وحدات المؤسسة الإدارية الواحدة، أو بين إحدى المؤسست الإدارية الأخرى التي يرتبط بها، وتتشكل من كبار الإداريين وكبار المسئولين، ويجري تشكيلها بصفة دائمة أو مؤقتة لحل مشكلة معينة، وتوجد هذه اللجان داخل المحافظات والوزارات والشركات الاقتصادية العامة.
- عقد اجتماعات دورية لأعضاء التنظيم: ويعقد اجتماع أو لقاء بين أعضاء التنظيم حيث يكون هنالك فرصة لتبادل وجهات النظر سواء من جانب المديرين في أعلى التنظيم، أو من جانب المرؤوسين في قاعدته، حول المشكلات المتعلقة بالتنسيق أو التنفيذ، ويعتمد نجاح هذه اللقاءات على درجة إحساس كل عضو موجود في التنظيم بالقدرة في التعبير بحرية عن مشاعره وأفكاره وآرائه، بحيث يستفيد المديرون من هذه الأفكار. ويشير "كتاب الإدارة العامة " إلى ضرورة هذه الاجتماعات الدورية لأعضاء التنظيم في ما يتعلق بوظيفة التنسيق لما تحققه من فوائد كثيرة فيها من أهمها:

  - تعطي لكل عضو الشعور بوحدة العمل وبترابطه .
  - يعد وسيلة لإحاطة أعضاء التنظيم بالمشكلات الجديدة وسبل حلها من الناحية العملية.
  - تعطي فرصة جيدة للمرؤوسين لطرح مقترحاتهم التي قد يكون لها شأن في تسيير العمل وتنسيقه بين الأقسام.
  - تساعد في التعرف إلى نقاط الخلاف بين الأقسام المختلفة في التنظيم.

وبالرغم من كل الميزات التي تحققها اللقاءات والاجتماعات إلا أنها قد تواجه صعوبات، كعدم رغبة المديرين في عقدها خوفا من الكشف عن النقص الذي قد يعتري المؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحريك مسؤوليتهم أو أن يعمل المديرون على حجب المشكلات الحيوية والمهمة والاكتفاء ببعض الأمور الجانبية غير المؤثرة في حياة المؤسسة. ( شيحا، 1993 ).

### 18.2.2. تتجلى أهمية التنسيق في فلسطين للاعتبارات الآتية:

لقد أجرى معهد بيسان بإجراء دراسة تبين أهمية التنسيق في فلسطين، وعزاها إلى الاعتبارات الآتية:

- إن المرحلة الحالية الانتقالية تتطلب تجميع الجهود لبلورة رؤية سياسية ومجتمعية وثقافيـة وتنموية بالمعنى الواسع، وكذلك بناء إستراتيجية واضحة لعمل مؤسسات المجتمع المـدني وبلورة إطار مفهومي لدور المجتمع المدني والديمقراطي. والمؤسسات الأهليـة منفـردة لا تستطيع أن تقوم بهذا.
- تتطلب هذه المرحلة تنظيم للعلاقة بين القطاعين العام والخاص، في إطار اجتماع يراعـى فيه الشراكة، ومن الواضح أن تنظيم هذه العلاقة في المجالات المختلفة، يتطلـب اسـتدعاء قطاع أهلي موحد ذي مصلحة محددة ورؤية واضحة، تعبر عن أولويات المجتمع المحلي.
- إن الاحتلال الإسرائيلي حاكم على الأراضي الفلسطينية على الرغم من توقيع اتفاقية أوسلو، وعدم حل القضايا الأساسية للشعب الفلسطيني قبل قضية اللجوء والحياة السائدة وغيرهـا. فهذه الأوضاع والظروف تستدعي التشبيك والتنسيق بين مؤسسات المجتمع المدني، وذلـك لكشف الانتهاكات الاسرائيلة لحقوق الإنسان والتأثير في الرأي العام العالمي باتجـاه دعـم ومساندة الحقوق الوطنية الفلسطينية المشروعة.
- إن مواجهة المشكلات التنموية الحالية وخاصـة" مواضـيع الفقـر والبطالـة والانـدماج الاجتماعي ومساواة المرأة وغيرها، وتتطلب تكثيف للجهـود بـين المؤسـسات الأهليـة الفلسطينية وبدون تعزيز التنسيق بينها لن تتمكن من النجاح في التنمية والبناء حاليا"، كمـا وتتطلب مرحلة البناء مفهوم الشريك الوطني الأهلي الفلسطيني وبـدون رؤيـة واضـحة للتحالف والتنسيق .
- إن تحديد العولمة والقضايا التي تثيرها سواء علـى الـصعيد الاقتـصادي أوالاجتمـاعي والثقافي، أو على صعيد حقوق الإنسان، تستدعي تحالف بين المؤسسات الأهلية لبلورة رؤية ولإجراء نقاش حول تأثيرات العولمة سواء الايجابي أو السلبي منها (بيسان، 2002).

### 3.2 الدراسات السابقة

لم تتمكن الباحثة من الحصول أي من الدراسات العلمية التي تتناول وضـع المؤسـسات الأهليـة والتنسيق بين المؤسسات الأهلية سوى ما سيذكر لاحقا، ولتحديد عنوان الدراسة بـشكل أساسـي و المساعدة في صياغة فرضيات الدراسة، و التعرف على أبعاد المشكلة بشكل أفضل، قامت الباحثـة بمراجعة أدبيات الموضوع، وأهمها:

دراسة مقداد والهندي (2006): بعنوان "تقَييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتـصادية في فلسطين. واشتملت عينة الدراسة على (150) من مجتمع الدراسة من العاملين فـي المنظمـات

غير الحكومية، وكانت دراسة حالة اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها من خلال العينة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة واضحة بين القطـاع الأهلـي والقطـاع الخاص، بالإضافة **إلى** ضعف التنسيق بين الجمعيات الأهلية والعاملة في فلسطين وبين الجمعيـات الأهلية والسلطة الفلسطينية، ويعد هذا الضعف سبباً من أسباب فشل الجمعيات في تحقيق التنمية. إن البرامج التي تقدمها المنظمات غير الحكومية تتسم بالعفوية وتتسم أيضا بعدم ارتباطها بخطة تنموية شاملة، كما أدى إلى تشتيت جهودها، وأدى كذلك في معظم الحالات إلى تبديد الجهـود. وتوصـي الدراسة بأن يرتبط عمل المنظمات الأهلية في فلسطين ببرامج تنموية منظمة بحيث يجري إعـداد البرامج وفقا لاحتياجات المجتمع التنموية، وإعطاء المنظمات الأهلية الفرصة الكافية من الحرية في مجال التعامل مع الأموال المقدمة لها من المانحين، حتى تستطيع تحقيق أهدافها.

دراسة للباحث ياسر شلبي (2001)، بعنوان " تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة " كانت الدراسة الأولى التي وفرت قاعدة بيانات شامله، كما هدفت هذه الدراسة على التعرف بقطاع مهم وله دور في إدارة المجتمع الفلسطيني الحاضر والمستقبل، وهذه الدراسـة مزودة بمعلومات شاملة للمنظمات غير حكومية، من حيث تأسيسها وتمويلها، ودورها فـي وضـع الخطط وتطوير إمكاناتها التنظيمية، ...الخ. وأشارت الدراسة إلى وجود ارتفاع في أعداد المنظمات الأهلية، سجلت بعد قيام السلطة الفلسطينية، وكانت نسبتها(35%). كانت نسبة التمويل من إجمـالي الإيرادات حسب مصادر التمويل وهي على النحو الآتي: تمويل خارجي بنـسبة (46.8) ، تمويـل ذاتي (28.8 )، وتمويل من السلطة الفلسطينية بنسبة (4.9 )، وتمويل محلي بنسبة( 10.8)، وتمويل فلسطيني الخط الأخضر بنسبة( 1.4) ، وتمويل من فلسطينيي الخارج بنسبة( 5.5 )ومن مـصادر أخرى بنسبة (1.8) .وبينت الدراسة وجود تشتت في أهداف هذه المنظمات ووجود نسبة عالية منها في الاعتماد على الأهداف العامة، وهذا يعني عدم وضوح للرؤية لهذه المنظمات.

دراسة مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002): بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بنـاء المجتمـع المدني". استخدم أسلوب الاستبانة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة. وتشير الدراسة إلى ضرورة إنشاء منتدى تنموي يضم ممثلين من القطاعين العام والخاص والقطاع الأهلي مـن أجـل إجراء نقاش جوهري حول الاحتياجات والأولويات التنموية الفلسطينية، في إطـار رؤيـة تنمويـة مشتركة متفق عليها، مع أولويات المجتمع واحتياجاته. و من أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة، تطوير القدرات المؤسساتية للمنظمات الأهلية وتنمية مواردها البـشرية، بمـا يـستجيب لمتطلبات الأوضاع الجديدة وخاصة مهام الانتقال من الإغاثة إلى التنمية، ومن المجتمـع الطبيعـي إلى المجتمع المدني، والاستمرار في تقديم الخدمات التنموية المختلفة للمجتمع الفلسطيني، وخاصـة

في المناطق الريفية والمخيمات. وتوصي الدراسة كذلك بتعزيـز التنـسيق والتـشبيك والتعـاون والتشاور بين المنظمات الأهلية الفلسطينية سواء على صعيد الرؤى والسياسات التنمويـة أو علـى صعيد إدارة البرامج والمشاريع المشتركة.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية" ماس"،( 2001): دراسة بعنوان " المنظمـات غيـر الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتبين هذه الدراسة معلومـات عـن المنظمـات غيـر الحكومية في الضفة، من حيث النشأة والعدد والتوزيع الجغرافي لها، بالإضافة إلى نطـاق عملهـا ونظم إدارتها، ومصادر تمويلها ودورها في المجتمع. وتسعى إلى وضع خطط وبرامج للمنظمـات الأهلية؛ من أجل تطوير إمكاناتها الإدارية والتنظيمية، وتنويع مصادر التمويل لأنشطتها، والعمـل على زيادة قدرتها على التوأمة مع احتياجات المجتمع الفلسطيني وأولوياتـه. وتحـاول أن تـوفر المعرفة الضرورية من أجل بلورة رؤى واستراتيجيات مناسبة لقطاع المنظمات الأهلية. وتهـدف هذه الدراسة إلى تطوير التشريع القانوني لأدوار هذه المنظمات الأهلية، علماً بأنها مدركة لمخاطر إنفراد السلطة بإدارة المجتمع، وواعية بأهمية تفعيل المشاركة للقوى، والفعاليات الرسمية والأهلية، في عملية البناء الوطني وفقا لأسس تنسيقية وتكاملية وتعاونية.

دراسة لدادوة ومحمد وعزام (2001): بعنوان "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الفلسطينية والممولين". اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على مراجعة الأدبيـات حول أدوار ووظائف التوزيع التخصصي وأنماط التشاور والتعـاون والتنـسيق للمنظمـات غيـر الحكومية. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة. وترى الدراسة أنـة مـع الانتساب لعضوية الاتحادات والشبكات القائمة إلا أن مستوى العلاقة منخفضة و هذه العضوية غير فاعلة بشكل عام، وترى الدراسة بأن التشاور والتنسيق سمتان مشتركتان لدى جميع المنظمات غير الحكومية. و ترى أيضا كذلك المنظمات الكبيرة والمتوسطة أكثر كفاءة في نسج العلاقات فـي مـا بينها من المنظمات الصغيرة، بالإضافة إلى أن أنماط العلاقات بين هذه المنظمات متعددة فـي مـا بينها وترى أن نشاط المؤسسة وشكل العلاقة ومضمونها هي من الأمور التي تـؤثر فـي طبيعـة العلاقة بين المنظمات. وهنالك تعاون واضح تظهره نتائج الدراسة بـين هـذه المنظمـات ووزارة السلطة، كمظهر عام للعلاقة وتوتر فيما يخص العمل في إطار التـأثير علـى الـسياسات العامـة للسلطة، وبينت الدراسة أن التمويل الخارجي للمنظمات الأهلية الفلسطينية قائم على رؤية مسبقة من الممول نفسه عن الاحتياجات الفلسطينية المتقاطعة مع أهداف المنظمات في المنطقة، كما يلاحظ من خلال نتائج الدراسة وجود ضعف عام في مضامين العلاقة مع السلطة الفلـسطينية فـي مـستوى التخطيط والتمويل. وفيما يخص العلاقة بالممولين، وتعتمد المنظمات غير الحكومية على التمويـل

الخارجي في برامجها بشكل رئيسي. وبينت الدراسة أن المنظمات الكبيرة قادرة على الحصول على تمويل بشكل أكبر من المنظمات الصغيرة. وعلى صعيد السلطة: تفعيل دور وزارة شؤون المنظمات الأهلية كمؤسسة حكومية مهمتها ليست الأشراف فقط بل بوصفها مؤسسة منسقة لعلاقة السلطة مع المنظمات، وتشكيل مجالس قطاعية في مجال عمل المنظمات الخدمية وتفعيل دور البلديات والمجالس عبر مؤسسة علاقتها مع المنظمات غير الحكومية وأما عن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة، على صعيد المنظمات فتتمثل بأنه يجب تفعيل الاتحادات والشبكات العامة، وإقامة حوار مستدام بين الاتحادات والشبكات، وتعزيز التعاون القطاعي بين المنظمات الخدماتية بصورة خاصة، والاستفادة من خبرة المنظمات الكبيرة، وبناء بنك معلومات عن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. وأما أهم التوصيات على صعيد الممولين فتتمثل في: العمل على تنويع مصادر الدخل للمنظمات الأهلية، ووضع قوانين وضوابط للتمويل الأجنبي، وتقليل الآثار السلبية لعلاقة المنظمات المحلية بالجهات المانحة عبر إسناد تبعيتها لها، وتشكيل تجمع للكفاءات الفلسطينية بالتعاون مع السلطة بوصفها بديلاً للخبراء الأجانب.

التقرير السنوي لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (1997) :لقد عرض هذا التقرير لمحة عن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية من حيث كيفية تشكيلها، ومن حيث النظام الداخلي الذي ينظم العمل التنسيقي بين المؤسسات التي تضمها الشبكة. بالإضافة إلى تعريفه بالأنشطة واللقاءات التي قامت الشبكة بالدعوة إليها، أو من المشاركة فيها، وفق برنامج تنسيقي واضح يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة لأعضاء الهيئة: كما بين هذا التقرير أدوار الشبكة في أهمية التشبيك وقضية صندوق الائتمان الذي طرح بوساطة البنك الدولي لدعم المنظمات الفلسطينية بالإضافة إلى النشاط الإداري ولتنسيقي لآليات العمل اليومية لأعضاء الشبكة. ويلخص التقرير مدى النجاح الذي يعود على المجتمع وخصوصا منظمات المجتمع المدني؛ وذلك من خلال إتباع سياسة التشبيك بين المنظمات غير الحكومية.

دراسة لنهاية دعيق في جامعه القدس بعنوان أثر التشبيك والتنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، على مسارات العمل التنموي والاجتماعي في فلسطين (2007) اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الإستبانه، أداه دراسية وغطت هذه الدراسة الفترة الزمنية الواقعة بين (1994-2006)، ووزعت الاستبانه على كافة المنظمات الأهلية ذات العضوية في الشبكة في الضفة وقطاع غزة. حيث جرى توزيع (89) استمارة ميدانية، على (89) مؤسسة أهلية عضو في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، أنجزت عملية تعبئة الاستمارات من قبل المديرين أو النواب، والأمناء العامين لتلك المؤسسات، بواقع استبانه لكل مؤسسة أهلية، سواء كانت

المؤسسة أحادية الكيان، أو ذات أفرع متعددة. وأجرت الباحثة أيضاً مقابلات مع العديد من ذوي الخبرة والقرار والاختصاص بموضوع هذه الدراسة، و اعتمدت على العديد من المصادر الثانوية المتاحة، المؤلفة من وثائق وسجلات ومنشورات وغيرها لإتمام دراستها بالشكل اللازم. وقد بحثت هذه الدراسة أثر التشبيك والتنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، على مسارات العمل التنموي والاجتماعي في فلسطين، و اعتمدت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية حالة دراسية، وذلك لتبين أهمية أثر التشبيك على العمل التنموي الفلسطيني، ومدى نجاحه أو إخفاقه ومن أهم نتائجها: أن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية هي مجرد إطار تشاوري، تنسيقي، وليس لها صفة التقرير، والإلزام على الأعضاء، كما أن الشبكة تشترط توفير شروط فنية من قبل معيار لقبول المؤسسات الأهلية في عضويتها. ولا تقوم الشبكة على أساس توفير الدعم المالي وتعزيز العلاقات الخارجية. كما أن للشبكة أثراً في المحافل الدولية والإقليمية، ولكن ليس لها تأثير واضح على الأوضاع والجوانب المالية والبرنامجية والإدارية والتنظيمية لأعضائها، وإن كان لها تأثير على الجوانب التشريعية الفلسطينية، ولا سيما المتعلقة بالديمقراطيات والحريات.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الباحثة: ضرورة إعادة صياغة الهيكلين التنظيمي والإداري للشبكة، وضرورة تبني الشبكة لاستراتيجيات شاملة وملزمة لأعضائها في القضايا الوطنية العليا، وكذلك ضرورة وضع سياسات عمل خاصة لمنطقة القدس، بهدف تكثيف نشاط الشبكة فيها، وكذلك تشكيل مكتب إعلامي للشبكة، لرفع مستوى العمل والوعي بهذا الإطار في المجتمع الفلسطيني.وضرورة توفير الإمكانيات المختلفة للمؤسسات الأعضاء فيها بشكل عادل وشامل

**4.2 نقد الأدبيات السابقة**

اطلعت الباحثة على عدة دراسات، تتعلق بالمؤسسات الأهلية من مختلف الجوانب، فمن هذه الدراسات تناول الجانب التاريخي في تشكيل المؤسسات الأهلية، حيث تبين للباحثة أن العديد من هذه الدراسات تطرقت إلى موضوع المجتمع المدني، عبر ما أنجزته في أدوارها طوال السنين، من حيث تأسيسها و مصادر تمويلها ودورها في وضع الخطط وتطوير إمكاناتها التنظيمية، والتوزيع الجغرافي وعددها في الضفة الغربية وقطاع غزة. و تناولت هذه الدراسات أدواراً متعددة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث بينت وجود مستوى منخفض للعلاقة بين القطاع الأهلي و القطاع الخاص، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الجمعيات الأهلية مع بعضها وبين الجمعيات الأهلية والسلطة الفلسطينية والممولين بالرغم من انتساب بعض المؤسسات إلى الاتحادات و الشبكات إلا أن مستوى العلاقات منخفضة، كما أن برامجها غير مرتبطة بخطط تنموية. كما و

تفتقد هذه الدراسات واقع المؤسسات الأهلية من ناحية الخدمات المقدمة، سواء كانت خدمات ثقافية، أو أسرية اجتماعية، أو إعلامية، أو خدمات صحية وبيئية، حتى المشاركة في التنفيذ والتخطيط.
واستفادت الباحثة من إطلاعها على الدراسات السابقة في الجوانب التالية :

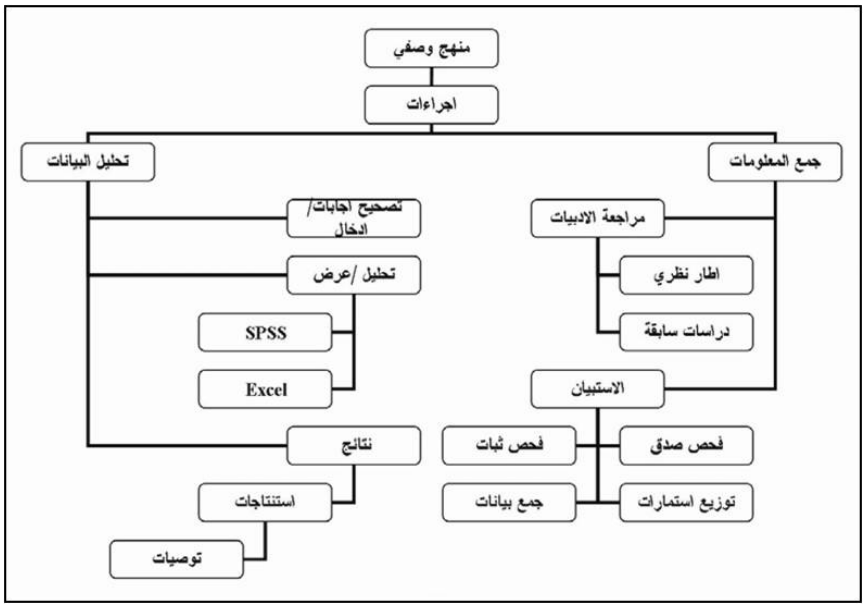
- الإطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقـت بهـا مما ساعدت على تصميم البحث واختيار الأداة المناسبة.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى هو الوصول إلى إنموذج تنسيقي يسهل عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية في محافظة بيت لحم، والذي من الممكن تبنية من قبل المؤسسات في محافظات أخرى.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة

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




شكل :1.3 منهجية الدراسة وأدواتها ومراحل أعدادها ومتطلباتها.(الخطيب، 2009)

### 1.3 منهجية الدراسة وأدواتها

استخدمت الباحثة في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الإستبانة كـأداة رئيسية لجمع البيانات.

## 2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات، بشكل أساسي على الاستبانة، وبـشكل ثـانوي علـى مراجعـة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد طورت استبانه لذلك انظر/ ي (ملحق 1.3) وتكونـت الاستبانة من جزأين: الأول ويتكون من ثماني فقرات تتناول البيانـات الديمغرافيـة العامـة عـن المبحوثين، والثاني يتكون من خمسين فقرة موزعة على سبعة محـاور ذات العلاقـة بموضـوع التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم انظر/ ي (جدول 1.3)، واعتمدت الباحثة سلم إجابات من خمس درجات حسب سلم ليكرت، وهذه الدرجات هي، موافق بشدة، موافـق، محايـد، معارض، معارض بشدة.

جدول 1.3: توزيع فقرات الاستبانة على محاورها.

| الرقم | المحور | عدد الأسئلة |
|---|---|---|
| **الجزء الأول** | | |
| 1 | أسئلة حول البيانات الديمغرافية | 8 |
| **الجزء الثاني** | | |
| 1 | تحديد أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 12 |
| 2 | شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 5 |
| 3 | وسائل التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 7 |
| 4 | واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 10 |
| 5 | معيقات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 12 |
| 6 | قيام المؤسسة بالتنسيق خلال الخمس سنوات السابقة | 3 |
| 7 | الشخص القائم بعملية التنسيق حسب الأولوية بين المؤسسات الأهلية | 1 |

## 3.3 صدق أداة الدراسة(تحكيم الاستبانة)

لقد جرت مراجعة الاستبانة وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين، والمتخصصين للارتقاء بمستوى مصداقية الاستبانة وذلك لضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وقد كان لملاحظاتهم أثـر إيجابي في تطوير الاستبانة وتحسينها ووضعها في صورتها النهائية كما فـي (ملحـق 1.3)، أمـا (ملحق 2.3) فيبين أسماء محكمي الاستبانة. ولفحص صدقها احتسب معامل كرونباخ ألفا للاتـساق الداخلي. وقيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة يلخصها (جدول 2.3).

جدول 2.3: قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

| المجالات | كرنباخ ألفا |
|---|---|
| أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.839 |
| شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.713 |
| أدوات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.142 |
| واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.657 |
| معيقات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.735 |
| **الدرجة الكلية** | 0.82 |

### 4.3 ثبات أداة الدراسة

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمـصفوفة ارتبـاط كامـل الاستبانة، وكل محور من محاور الاستبانة على حدة.

| | المحاور | معاملات الارتباط | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|
| 1 | أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.767 | 0.000 |
| 2 | شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.780 | 0.000 |
| 3 | أدوات التنسيق | 0.682 | 0.000 |
| 4 | واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 0.520 | 0.000 |
| | **القيم الإجمالية** | 0.687 | 0.000 |

فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تُحقق منه، وذلك باختيار عينة مصغرة من المبحوثين وعددهم (10)، وزعت عليهم الاستبانة للإجابة عن أسئلتها، ثم أعيدت إليهم بعد أسبوع للإجابة عنها مـن جديـد. وللتأكد من ثبات الأداة إحصائيا احتسب معامل ارتباط بيرسون لكل من كامل الاستبانة ولكل محور على حدة؛ ملخص النتائج موضح في (الجدول 3.3) أعلاه. ومن خلال نتائج الجدول(3.3) أعـلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحـاور الاسـتبانة تراوحـت بـين (0.780 و 0.520) وبدلالات إحصائية تراوحت بين (0.000 و 0.000). وهذا يبين أن جميع الـدلالات الإحـصائية جاءت أقل من (0.05) وعليه ترفض فرضية عدم ثبات الاستبانة مستوى المحاور،( أي يوجد ثبات للاستبانة) ونتيجة لذلك اعتبرت الإستبانة ثابتة ثم وزعت على كل المبحوثين .

### 5.3 تحليل البيانات

استخدم في تحليل البيانات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أعتمد في التحليل على الإحصاء الوصفي (كالتكرارات، والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية). واختبارات t-test لمعرفة الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات ذات المعيارين كالجنس مثلاً. والتباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من متغير مثل التحصيل العلمي.

### 6.3 حدود الدراسة ومحدداتها

تتلخص الحدود الزمنية، والمكانية،والبشرية للدراسة في ما يأتي:

- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من أيلول 2008 حتى حزيران 2009.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.
- الحدود البشرية: تمثلت في إدارات المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، والبالغ عددهم (170)مؤسسة من أصل 270 مؤسسة أهلية، حيث كانت العينة عشوائية طبقية. وهذه المؤسسات التي تم استرجاع الاستبيانات منها انظر/ي جدول (4.3 أ):

جدول 4.3-أ: أسماء المؤسسات الأهلية التي قامت بتعبئة الاستبانة ومن ثم إعادتها للباحثة.

| № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات | № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات |
|---|---|---|---|
| 1 | مركز الارشاد والتدريب للطفل والاسرة | 9 | جمعية الخريجين الجامعيين العبيدية |
| 2 | مركز الارشاد النفسي والاجتماعي للمرأة | 10 | مركز أنصار |
| 3 | جمعية المرأة العاملة | 11 | نسوي الولجه |
| 4 | مركز حماية وتمكين المرأة والاسرة" المحور" أو البيت الآمن | 12 | نادي الشباب الرياضي/الولجة |
| 5 | نادي نسوي واد فوكين | 13 | مركزرعاية شؤون المرأه الريفية |
| 6 | نادي الواد الاخضر | 14 | جمعية يميمة |
| 7 | جمعية نظرة مستقبلية | 15 | الجمعيةالمحلية لتاهيل المعاقين/ العبيدية |
| 8 | نادي نسوي حوسان | 16 | معهد الصليب المقدس |

جدول 4.3-ب: أسماء المؤسسات الأهلية التي قامت بتعبئة الاستبانة ومن ثم إعادتها للباحثة.

| № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات | № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات |
|---|---|---|---|
| 17 | نادي حوسان الرياضي | 46 | مركزبيت جبرين الثقافي/حنظله |
| 18 | جمعية الريف للاعمار | 47 | مركز التطوير المائي والبيئي |
| 19 | جمعية حوسان الخيرية | 48 | جمعية حاملات الطيب |
| 20 | جمعية تنمية الشباب | 49 | مركز بديل |
| 21 | نادي الخضر الرياضي | 50 | مشاغل تأهيل الفتيات |
| 22 | جمعية نساء الخضر | 51 | جمعية بيت لحم العربية للتأهيل |
| 23 | جمعية رعاية الطفل الخيرية | 52 | جمعية الاتحاد النسائي /بيت ساحور |
| 24 | الجمعية الاهلية الخيرية /الخضر | 53 | مركز وفاق لحل الصراع |
| 25 | جمعية تسويق العنب | 54 | الجمعية المحلية لتاهيل لمعاقين / الدهيشة |
| 26 | جمعية سيدات نحالين | 55 | جمعية شباب المبارك |
| 27 | جمعية بتير الخيرية | 56 | جمعية الحياة البرية |
| 28 | جمعية أمان الخيرية | 57 | مركز إرطاس للتراث الشعبي |
| 29 | رابطة خريجي جامعه بيت لحم | 58 | مركز زينة لمرضى السرطان |
| 30 | جمعية بيت الرجاء للمكفوفين | 59 | مركز نسوي زعترة |
| 31 | مركز لاجئ | 60 | مركز تنمية المراة |
| 32 | جمعية جناتا الخيرية | 61 | جمعية الامل الخيرية الاجتماعية |
| 33 | مؤسسة هولي لاند ترست | 62 | جمعية التعامرة الخيريةجمعية سيدات العبيدية |
| 34 | جمعية الغد للمرأه | 63 | جمعية اسر الشهداء الخيرية |
| 35 | جمعية دار صلاح الخيرية | 64 | مركز الحارس |
| 36 | مركز ماهر للاطفال | 65 | مركز حوار |
| 37 | جمعية اطفال الدوحه الثقافي | 66 | جمعية المجد الخيرية |
| 38 | جمعية نور البرأة للتاهيل النطقي والسمعي | 67 | مركز العبيدة الثقافي |
| 39 | جمعية العبيدية الخيرية | 68 | جمعية شمس |
| 40 | جمعية اصدقاء مرضى السكري | 69 | مؤسسة كرامة للتنمية |
| 41 | مؤسسه نسائم الرحمه الخيرية | 70 | مركز نحالين للتربية الخاصة |
| 42 | جمعية كاريتاس السويسرية الالمانية للعون | 71 | المركز الفلسطين للتقارب بين الشعوب |
| 43 | الجمعية الأهلية للمعاقين بصريا" | 72 | جمعية جذور بيت لحم |
| 44 | مركز خيمه الثقافي | 73 | جمعية مراح رباح الخيرية الزراعية |
| 45 | مركز الغد الجديد | 74 | جمعية ملتقى الطلبة |

جدول 4.3-ج: أسماء المؤسسات الأهلية التي قامت بتعبئة الاستبانة ومن ثم إعادتها للباحثة.

| № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات | № | اسماء المؤسسات الأهلية المرتجع منها الاستبانات |
|---|---|---|---|
| 75 | المركز الثقافي للطفل الفلسطيني | 95 | جمعية ابناء المخيم |
| 76 | مركز الرواد | 96 | جمعية السيدات لرعاية الطفل |
| 77 | جمعية العودة الخيرية | 97 | جمعية تقوع الخيرية |
| 78 | جمعية تحرير الاسرى | 98 | مركز النشاط الاحتماعي |
| 79 | جمعية الفنادق العربية | 99 | جمعية تنظيم الاسرى |
| 80 | الجمعية الخيرية الاسلامية بيت ساحور | 100 | صابرين |
| 81 | جمعية تنمية واعلام المراة | 101 | قرية الاطفال (sos) |
| 82 | جمعية القديس نيقولاوس الخيرية للمسنين | 102 | مركز وئام |
| 83 | جمعية شعاع الخيرية | 103 | المركز الفلسطين للديمقراطية |
| 84 | مركز نسوي جناتا | 104 | الحركه العالمية للدفاع عن حقوق الطفل |
| 85 | مؤسسة رؤية المستقبل | 105 | مركز السلام |
| 86 | جمعية دار المسجدين لعلوم القرأن والحديث | 106 | مركز الثقافه الفرنسية |
| 87 | مركز نور الشرق الثقافي | 107 | مركز أمل /عايدة |
| 88 | جمعية الرساله للاعمال الخيرية | 108 | مؤسسة الدراسات والابحاث التطبيقية(داتا) |
| 89 | جمعية نحالين الخيرية للتنمية الزراعية | 109 | جمعية الجندر |
| 90 | جمعية منهدسين بلا حدود | 110 | إبداع |
| 91 | جمعية رفيدا الخيرية | 111 | الجمعية الوطنية الخيرية |
| 92 | رابطة جرحى فلسطين (فجر) | 112 | الفينيق |
| 93 | جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني | 113 | جمعية اسر الشهداء/الدهيشة |
| 94 | نادي الاسير الفلسطيني | 114 | جمعية الشبان المسيحية |

وللتعرف أكثر على المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، ومعرفة المؤسسات التي تـم توزيـع الاستبانة إليهم ولم يتم استردادها أنظر/ي(ملحق 3.3) جدول (4.3 ب)

### 7.3 مجتمع الدراسة وعينتها

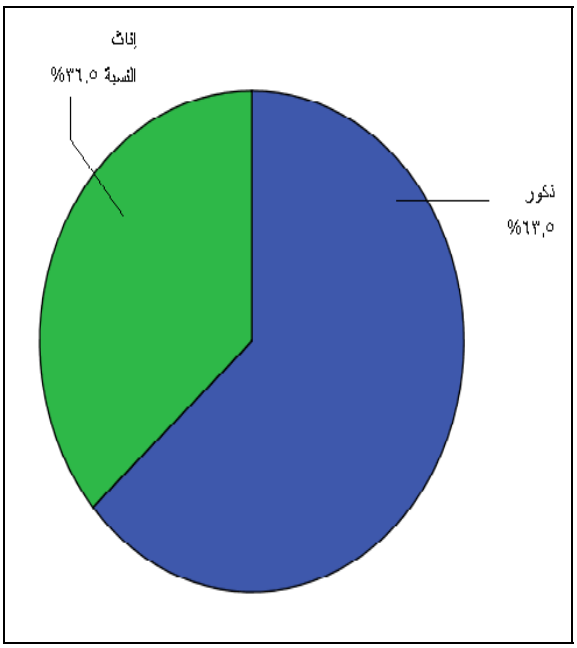
مثل مجتمع الدراسة الإدارة أو أحد أعضاء الهيئة الإدارية للمؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم، حيث وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم 170 مسئولاً، وقد اسـترجع منهـا 115 استمارة أي ما يمثل " 67.64 % " من عينة الدراسة.

## 8.3 وصف مجتمع الدراسة

فيما يأتي وصف مجتمع الدراسة حسب المتغيرات العامة (المتغيرات الخلفيـة) وهـي: الجـنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي، ونـوع المؤسـسة، ومجال عمل المؤسسة.

### 1.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب الجنس:

ففي ما يتعلق بجنس المبحوثين يتضح أن غالبيتهم من الذكور، حيث أن عدد الـذكور بلـغ ( 73 ) بنسبة (63.5%) من إجمالي العينة وبلغ عدد الإناث 42 بنسبة (36.5%). ولمزيد من التوضـيح انظر/ي شكل (2.3).

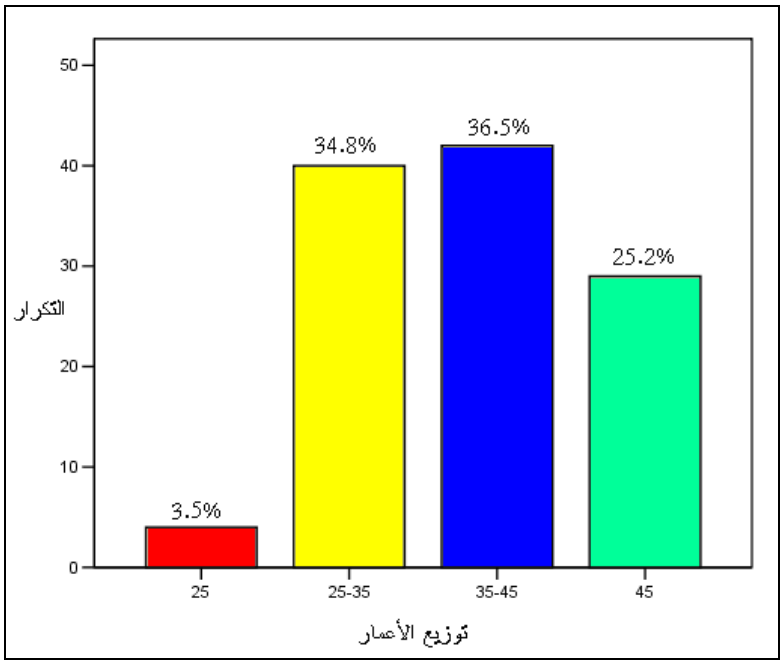



شكل 2.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

### 2.8.3. وصف مجتمع الدراسة من حيث العمر:

أما فيما يخص العمر، فيتضح من (الجدول 4.3) بأن أعلى النسب حصلت عليها فئة العمـر التـي تتراوح ما بين 35 – 45 سنة بنسبة (36.5%)، يليها الفئة العمرية ما بين 25 – 35 سنة بنـسبة (34.8%)، تليها الفئة العمرية ما بين 45 سنة فأكثر وكانت نسبتها (25.2%)، و25 سـنة فاقـل

بنسبة (3.5%)، ويعزى السبب في ارتفاع وانخفاض هذه النسب حسب رأي الباحثة إلـى عقليـة المؤسسات التي ترغب بديمومة العمل واستمرارية وجودها، فلذلك نرى أن أعلى نسبة كانت بـين الفئة العمرية (35-45)سنة. وذلك لأنهم يتمتعون بالخبرة الكافية للعمل، فهم ليسوا صـغار الـسن الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية للعمل في هذا المجال، وليسوا كباراً في السن فقـد يـصلون إلـى مرحلة التراجع في العمل، وشعورهم بالملل؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتهم على إتقان العمل بالـشكل المطلوب. رغبة المؤسسات بلا استثناء في إشغال وظائفهم بموظفين مناسبين من حيث العمر، غير أنهم في هذه السن من العمر يتمتعون بالخبرة والقدرة على الإبداع. (شكل 3.3).




شكل 3.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

### 3.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

وأما فيما يخص المؤهل العلمي، يتضح بأن غالبية المبحوثين كانوا يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة (40.9%)، يليها حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (25.2%)، يليها حملة الماجـستير فـأعلى بنـسبة (16.5%) ,ويليها حاملو شهادة الثانوية العامة وبلغت نسبتهم (11.3%)، وكانت أدنى نسبة لحاملي الدبلوم العالي وإذ بلغت نسبتهم (6.1%). ويعزى السبب لهذه النتائج حسب رأي الباحثـة إلـى أن العمل في المؤسسات الأهلية لا تحتاج إلى أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية من مثل الماجستير فأعلى إذ إن نـسبتها بلغـت ( 16.5 %)وهـي نـسبة قليلـة مقارنـة بنـسبة حـاملي درجـة البكالوريوس(40.9)، وذلك لأسباب تتعلق بالأجور لهذه الفئة، على اعتبار أنهم يحملون أكثر مـن

شهادة جامعية، وممكن لعدم رغبة حاملي هذه الشهادة على العمل بأجور قليلة، أو قد يكون هنـاك أسباب أخرى للتوظيف في هذه المؤسسات كالتعيين حسب القرابة أو المعرفة مثلاً (جدول 5.3).

جدول.5.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ثانوية عامة | 13 | 11.3 |
| دبلوم متوسط | 29 | 25.2 |
| بكالوريوس | 47 | 40.9 |
| دبلوم عالي | 7 | 6.1 |
| ماجستير فأعلى | 19 | 16.5 |
| **المجموع** | **115** | **100** |

### 4.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

وأما عن عدد سنوات خبرة المبحوثين في التنسيق بين المؤسسات الأهلية، فكانـت أعلـى النـسب للسنوات الواقعة بين 7سنوات فأكثر بنسبة(69.6%) من إجمالي العينة المبحوثة، يليها في المرتبـة الثانية عدد السنوات الأقل من 3-7 سنوات بنسبة (21.7%)، يليها عدد السنوات الواقعـة بـين 3 سنوات فأقل بنسبة (8.7 %) من إجمالي العينة المبحوثة، وبحسب رأي الباحثة فـإن الخبـرة لهـا أهمية كبيره في التوظيف، تبين ذلك من خلال النتائج التي حصلت عليها الباحثة، إذ كانـت نـسبة سنوات الخبرة فوق 7 سنوات (69.6% ) , في حين أن أقل من ثلاث سنوات خبرة كانـت تحمـل أقل نسبة، وهي (8.7%) من المبحوثين. وللتوضيح انظر/ي (جدول 6.3).

جدول6.3.: **توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة**

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 3 سنوات | 10 | 8.7 |
| 3-7 سنوات | 25 | 21.7 |
| 7سنوات فأكثر | 80 | 69.6 |
| **المجموع** | **115** | **100** |

### 5.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

تظهر النتائج أن نسبة كبيرة من المدراء "الإدارة" المشمولين في العينة بلغـت نـسبتهم (47.0%)، وأقل نسبة بلغت (8.7%) وكانت من نصيب نائبي المديرين، وبحسب رأي الباحثة إن كثيراً مـن المؤسسات لا توظف أشخاصاً يحملون المسمى الوظيفي "لمنسق مشاريع داخل المؤسـسة"، علـى اعتبار أنهم يرون في أنفسهم القدرة على اتخاذ القرارات والمعرفة في هذا المجال، وأنه أوفر مـن ناحية اقتصادية للمؤسسة، خصوصا إذا لم يكن هنالك ميزانية لمنسق في المؤسـسة. فهـم ليـسوا بحاجة إلى ذلك، ويعزى السبب حسب رأي الباحثة أيضا إلى تمتع المديرين بعلاقة حسنة بمـديري المؤسسات الأخرى بمعرفة بمدراء المؤسسات الأخرى التي قد تسهل من عملية التنسيق فيما بينهـا من خلال وسائل الاتصال. وللتوضيح أكثر أنظر / ي (جدول 7.3)أدناه

جدول7.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| موظف | 24 | 20.8 |
| رئيس قسم | 13 | 11.3 |
| نائب مدير | 10 | 8.7 |
| مدير | 54 | 47.0 |
| غير ذلك | 14 | 12.2 |
| المجموع | 115 | 100 |

### 6.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب مكان السكن:

وتشير النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت من نصيب المدن وقد بلغت نـسبتها (55.7% ) ، وأقلهـا كانت للمخيمات إذ كانت نسبتها(13.9%).ويعزى السبب في ذلك للتوزيع الجغرافي للمؤسسات في مجتمع الدراسة، حيث أن نسبة المؤسسات الأهلية في المدن أعلى منها في المخيمات.وذلك لتمركز الوظائف أكثر في المدن والقرى من المخيمات. وللتوضيح أكثر أنظر/ ي (جدول 8.3).

### 7.8.3 وصف مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة:

فيما يأتي وصف لمجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة (جدول 9.3)

جدول 8.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان السكن

| مكان السكن | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| قرية | 35 | 30.4 |
| مدينة | 64 | 55.7 |
| مخيم | 16 | 13.9 |
| **المجموع** | **115** | **100** |

جدول9.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع المؤسسة

| نوع المؤسسة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| جمعية خيرية | 54 | 48.7 |
| مؤسسة جماهيرية | 16 | 13.9 |
| مؤسسة تنموية | 25 | 21.7 |
| مؤسسة بحوث وإعلام وحقوق إنسان | 4 | 3.5 |
| مؤسسة دفاع عن حقوق ومصالح فئات محددة | 11 | 9.6 |
| غير ذلك | 3 | 2.6 |
| المجموع | 115 | 100 |

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من حيث نوعية المؤسسة كانت تحمل نـسبتها (48.7%) وكانت من نصيب الجمعيات الخيرية، بينما مؤسسات البحوث والإعلام وحقـوق الإنـسان بلغـت نسبتها(3.5%). ويعزى السبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن نشوء المجتمع المدني بـدء من مفهوم الجمعيات الخيرية التي تحمل في داخلها الطابع الخيري وتقديم المساعدات سواء كانـت مادية، غذائية، نفسية، أي أن أفراد المجتمع تعودوا دائما على هذا النوع من المؤسسات وخـدماتها، فلذلك يوجد قبول لها واستمرارية وأثر على أفراد المجتمع.بالإضافة إلى أنها تغطـي احتياجـاتهم الأساسية. مقارنة مع مؤسست البحوث والإعلام وحقوق الإنسان، ولكن هذا لايعنـي التقليـل مـن أهمية هذا النوع من المؤسسات، ولكن طبيعة الظروف السياسية السيئة، و وجود الاحـتلال الـذي يعيق إعطاء الفرصة لمثل هذه المؤسسات بالازدهار، والعمل في مجال الحقوق والأبحـاث التـي تترك أثراً ايجابياً ورأياً عاماً وعالمياً قد يعمل على تغير الكثير من المشكلات التي يعيشها المجتمع الفلسطيني. وللتوضيح أكثر انظر/ ي أعلاه (جدول 9.3).

### 8.8.3. وصف مجتمع الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة:

وصف لمجتمع الدراسة بحسب مجال عمل المؤسسة يبينه جدول (10.3)

جدول10.3.: توزيع مجتمع الدراسة حسب مجال عمل المؤسسة

| نوع المؤسسة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه | 15 | 13.0 |
| المجال الصحي | 16 | 13.9 |
| الرفاه الاجتماعي | 9 | 7.8 |
| رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها | 3 | 2.6 |
| المصالح الاقتصادية | 1 | .9 |
| المجال التعاوني | 9 | 7.8 |
| المجال السياسي | 2 | 1.7 |
| إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطية | 5 | 4.3 |
| التنمية المجتمعية | 45 | 39.1 |
| التراث | 2 | 1.7 |
| التعليم | 8 | 7.0 |
| **المجموع** | **115** | **100** |

تشير النتائج أعلاه إلى أن أعلى نسبة بلغت (39.1%) كانت من نصيب عمل التنميـة المجتمعيـة، وأقل نسبة كانت من نصيب العمل في مجال المصالح الاقتصادية وقد بلغت نسبتها (.9%) .ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن المجتمع الفلسطيني، لا يـزال يعـيش تحـت احـتلال إسرائيلي، وهذا يحمل معاني كثيرة منها أنه لا يوجد دولة فلسطينية مستقلة، تمارس أدوارها بالشكل الطبيعي، ولا توجد مصادر اقتصادية داعمة للدولة ولأفراد مجتمعها، فلذلك إن مجال العمـل فـي التنمية المجتمعية يعمل على إعطاء نوع من الشعور بالتنمية المستدامة، ولها حق الأولوية إذ يعـد مجتمعاً فقيراً وضعيفاً.والفائدة التي تبقى أثرها ولو لمدة زمنية قليلـة.بالإضـافة إلـى أن الدولـة الفلسطينية تصنف من دول العالم الثالث.

## 9.3 أهم الصعوبات التي واجهتها الباحثة في جمع البيانات

واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات أثناء توزيع الاستبانات، وهذه الصعوبات تتمثل في ما يأتي

- الصعوبة في إيجاد عناوين المؤسسات الأهلية وذلك لعدم اكتمال المعلومات مـن "الجهـات الرسمية " و لعدم وجود مقرات للمؤسسات واضحة المعالم.
- تأخر بعض الاستمارات في الميدان لغياب مدراء المؤسسات أو من ينوب عنهم.
- عدم وجود بعض أفراد العينة في المؤسسة.
- صعوبة الحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة بسبب عدم توافر المصادر والمراجـع المطلوبة بالشكل المطلوب والكافي. مما دفع الباحثة إلى اللجوء إلى المعارف والأصـدقاء من أجل تسهيل إمكانية الحصول على معلومات دقيقة، ومزودة بالعناوين من أجل الوصول إلى العينة المبحوثة.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقا لفقـرات الاسـتبانة ومجالاتهـا (محاور الدراسة).ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، اعتمدت الباحثة المفتاح الآتـي لتحديـد درجـة الفقرات، بوساطة المتوسطات الحسابية، ومن ثم جرى تحويلها إلى نسب مئوية بناء علـى مقيـاس ليكرت فكانت الدرجات كما هو مبين في الجدول رقم (1.4)

جدول 1.4 : تقسيم مقياس ليكرت إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين.

| الدرجة | مدى متوسطها الحسابي | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| منخفضة جداً | اقل من 2.5 | %50 |
| منخفضة | 2.99-2.5 | %59.9-50 |
| متوسطة | 3.5-3 | %69.9-60 |
| عالية | 3.99-3.51 | %79.9-70 |
| عالية جداً | 4 فأكثر | %80 |

### 1.4 محاور الدراسة

في ما يأتي عرض نتائج إجابات المبحوثين وتحليل ومناقشة لها وأما المحاور الرئيـسة للدراسـة فتتمثل في :أهداف التنسيق بين المنظمات الأهلية، وشروط عملية التنسيق،أدوات التنـسيق، واقـع التنسيق بين المنظمات الأهلية، ومعيقات التنسيق بين المنظمات الأهلية، والشخص القـائم بعمليـة التنسيق حسب الأولوية بين المنظمات الأهلية، الإستبانة الكلية ملخصة في (جدول 2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الإستبانة ذات العلاقة بالمنظمـات الأهلية في محافظة بيت لحم والتنسيق فيما بينها.

| المجالات: | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| تحديد أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 4.35 | .385 |
| شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 4.32 | .458 |
| وسائل التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 3.96 | .633 |
| واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية | 4.05 | .383 |
| **الدرجة الكلية** | **4.17** | **.470** |

يتضح من القيمة الكلية للمحور(4.17) أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة في إجابات المبحوثين علـى محاور الاستبانة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.05-4.35)، وهذا يشير إلى قـراءة جيدة واستجابة متجانسة لكافة المحاور من المبحوثين، فالتقارب في المتوسـطات الحـسابية لكافـة المحاور يشير إلى توافق في آراء المبحوثين.

### 1.1.4. أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم:

ويلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين ويحدد أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم (جدول 3.4) أدناه.

يتضح من القيمة الكلية لمحور أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحـم الـذي يمثلها الجدول أدناه والبالغة (4.24) بموافقة المبحوثين بدرجة كبيرة على هذا المحور، علمـاً بـأن أعلى نسبة كانت (4.59) لفقرة " تبادل الخبرات بين المؤسسات الأهلية."ويرجع السبب فـي ذلـك حسب رأي الباحثة إلى أن المبحوثين يدركون الأهداف التي تتحقق من عملية التنسيق التي تجـري بين المؤسسات الأهلية، وذلك لما تجنيه من قدرة على بناء قدرات، وجمع المعرفة والمعلومة، وأخذ العبرة من المؤسسات الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك الأمل في التعاون المستقبلي للحصول على تمويل مشترك في بعض الأوقات. أما أدنى المتوسطات فكانت (4.07) لصالح فقرة " تعزيز فرص الحصول على التمويل والدعم الـلازم من المؤسسات الأخرى ويرجع السبب في رأي الباحثة إلى وجود المنافسة والصراع بين المؤسسات الأهلية على مصادر التمويل حتى الآن.

جدول 3.4: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأهداف التي يحققها التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

| | الأهداف التي يحققها التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 1 | تبادل الخبرات بين المنظمات الأهلية. | 4.59 | 0.56 |
| 2 | تبادل المعلومات مع المؤسسات الأهلية. | 4.54 | 0.517 |
| 3 | بناء شبكة علاقات مع المؤسسات. | 4.5 | 0.552 |
| 4 | يحقق أهدافاً مشتركة بين المؤسسات. | 4.37 | 0.629 |
| 5 | تجنب تداخل المهام في المؤسسات الأهلية وقيامها العمل نفسه. | 4.32 | 0.674 |
| 6 | تجميع الموارد البشرية لاستعمالها بشكل أفضل. | 4.32 | 0.671 |
| 7 | تفعيل مبدأ الحوار والنقاش بين المؤسسات الأهلية. | 4.32 | 0.572 |
| 8 | تجنب ازدواجية العمل. | 4.29 | 0.664 |
| 9 | تكريس استخدام مبدأ التشاور والعمل الجماعي. | 4.29 | 0.65 |
| 10 | يزيد من فرص نجاح المبادرات بسبب التعاون مع المؤسسات. | 4.27 | 0.79 |
| 11 | تجميع الموارد المالية لاستعمالها بشكل أفضل. | 4.18 | 0.907 |
| 12 | تعزيز فرص الحصول على التمويل والدعم اللازم من المؤسسات الأخرى. | 4.07 | 0.777 |
| | الدرجة الكلية | 4.24 | 0.372 |

### 2.1.4. شروط التنسيق الجيد التي تجري بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم:

يلخص (جدول 4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الشروط الواجب توافرها في عملية التنسيق الجيد التي تجري بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم:

يتضح من القيمة الكلية للمحور أعلاه (جدول 4.4)، والبالغة (4.32) على موافقة كافة المبحـوثين على المحور فمعطيات الجدول توضح بأن الفقرات الخمس في هذا المحور حازت على متوسطات حسابية مرتفعة جداً.وكانت أعلى المتوسطات (4.55) لفقرة " استحداث وسائل اتصال جيـدة بـين المؤسسات." ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن الاتصال قضية أساسـية ومهمـة، حيث توفر الوقت والجهد ووصول المعلومة، خصوصا؛ في ظل الوضع الفيزيـائي الـسيئ الـذي يعيشه أفراد المجتمع الفلسطيني وكذلك ضغط العمل، فهي أكثر جدوى اقتصادية.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول وجهات نظـرهم في الشروط الواجب توافرها في التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

| | شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 14 | استحداث وسائل اتصال جيدة بين المؤسسات. | 4.55 | .565 |
| 15 | تكثيف فرص تعزيز الحوار الإيجابي بين المؤسسات. | 4.35 | .596 |
| 16 | وجود دافع (رغبة) لدى الموظفين للقيام بالتنسيق بين المؤسسات | 4.32 | .784 |
| 17 | ضمان التوازن بين برامج العمل وسياساته. | 4.20 | .670 |
| 18 | أن تتوافر الفرصة لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في قضايا مختلفة. | 4.18 | .729 |
| | **الدرجة الكلية** | **4.32** | **.458** |

أما أدنى المتوسطات فكانت (4.18) للفقرة " أن تتوافر الفرصة لعملية التنـسيق بـين المؤسـسات الأهلية في قضايا مختلفة. وفي رأي الباحثة يعود السبب في ذلك إلى الـصراعات الـسياسية بـين المؤسسات الأهلية.بالإضافة إلى عدم استمرارية عمل الشبكات للمؤسسات الأهلية، وذلك لأنهـا لا تعمل بشكل مهني ومحايد، فهي تعمل بأجندة سياسية، وتطغى على أهدافها، ونتيجة للاختلافات في الوجهات السياسية تتكون الخلافات مما يؤدي إلى ديمومتها.

### 3.1.4. وسائل التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول وسائل التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم يلخصها (جدول 5.4).

جدول 5.4-أ: يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أدوات التنسيق المستخدمة بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

| | أدوات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 19 | عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر. | 4.73 | 3.69 |
| 20 | استخدام وسائل التكنولوجيا ( الهاتف ، شبكة الإنترنت ،الفيديو ) . | 4.45 | .567 |
| 21 | جهاز اتصال فعال بين القائد الإداري والإدارات الأخرى من (مثل لجنة) | 4.06 | .674 |
| 22 | لجان تنسيقية ( يجري تشكيلها للتنسيق بين وحدات المؤسسة الإدارية وأقسامها) | 4.00 | .722 |

جدول 5.4-ب: يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابـات المبحـوثين حـول أدوات التنسيق المستخدمة بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

| | أدوات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 23 | مجالس تنسيقية (يتم تشكيلها بين القادة الإداريين بهدف تحقيق أهداف مشتركة). | 3.96 | .737 |
| 24 | وسائل بريدية ( رسائل تعاونية ) | 3.91 | .760 |
| 25 | الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج. | 2.54 | 1.01 |
| | **الدرجة الكلية** | 3.96 | .633 |

يتضح من القيمة الكلية للمحور (3.96) وفيما يتعلق بأدوات التنسيق فكما هو موضح في الجـدول رقم (4.4 ) فقد كان المتوسط الحسابي الكلي (3.96)، حيث حازت (4) فقرات من فقـرات هـذا المحور على درجات مرتفعة جداً وفقرتان على درجات مرتفعة في حين كانت درجة فقرة واحـدة منخفضة، أما أعلى المتوسطات فكانت (4.73) لفقرة " عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر، أدني المتوسطات فكانت (2.54) لفقرة " الاستعانة بالخبراء والمستشارين مـن الخـارج".ويعـزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن الاجتماعات الدورية تعمل علـى توثيـق العلاقـة بـين المؤسسات بشكل كبير، وتفتح أبواباً للنقاش بحرية أكثر، وتبنى العلاقات الشخصية، ومنهـا تبنـى الثقة بين الأفراد،غير أن النقاش وجهاً لوجه يكون أفضل لتوصيل المعلومة وأدق، وهو نـوع مـن بناء القدرات بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليمهم بأهمية إدارة الوقت والالتزام به.أما الاسـتعانة بالمستشارين فليس بالأمر السهل وذلك لأنة مكلف ماليا، ولا يوجد ميزانية مخصصة لـذلك داخـل المؤسسات الأهلية.

### 4.1.4. واقع المؤسسات الأهلية في عملية التنسيق في ما بينها في محافظة بيت لحم

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع المؤسسات الأهلية فـي عملية التنسيق في ما بينها في محافظة بيت لحم يلخصها (جدول 6.4).

يتضح من القيمة الكلية للمحور **(**4.05)، (جدول 6.4) وهذا يدل على أن معظم درجـات المحـور والمتعلق بواقع التنسيق بين المؤسسات كانت مرتفعة بل إن (7) فقرات كانت متوسطاتها مرتفعـة جداً و(3) فقرات كانت درجاتها مرتفعة.أما أعلىهافكانت (4.18) لصالح أن التنسيق يساعد علـى عمليات التغير"، أما أدناها فكانت (3.88) لفقرة " أن التنسيق يتم عبر وسائل التكنولوجيا".

جدول 6.4: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحـوثين حـول واقـع التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

| برأيك إن الفلسفة الإدارية للمؤسسات الأهلية تؤثر على التنسيق في ما بينها في الجوانب الآتية | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 26 | يساعد التنسيق على عمليات التغير | 4.18 | .678 |
| 27 | عدم وجود توقيت سليم للأنشطة يعيق التنسيق بين المؤسسات. | 4.12 | .828 |
| 28 | يعتمد التنسيق على قاعدة متينة لتحقيق الأهداف المرسومة. | 4.11 | .779 |
| 29 | يجري التنسيق بوساطة العلاقات الشخصية بين المؤسسات. | 4.09 | .770 |
| 30 | خضوع العاملين لأكثر من مسئول في المؤسسات يعيق التنسيق في ما بينها. | 4.08 | .973 |
| 31 | يدعم التنسيق القضايا الوطنية. | 4.08 | .702 |
| 32 | صعوبة الإجراءات الإدارية تعيق عملية التنسيق بين المؤسسات. | 4.05 | .825 |
| 33 | تساعدنا على تحديد المشاريع المشتركة. | 3.99 | .677 |
| 34 | يساعدنا على تحديد الأهداف | 3.91 | .724 |
| 35 | يتم التنسيق عبر وسائل التكنولوجيا. | 3.88 | .756 |
| **الدرجة الكلية** | | 4.05 | .383 |

ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أنه من الطبيعي أن يساعد التنسيق على عملية التغير لأنة يصبح شمولية في العمل، ويقلل الصراع بين المؤسسات، ويصبح هنالك فرصة للعمل ولتقاسم الأدوار؛ مما يؤدي إلى تقوية المؤسسات، وتساعدها على التركيز في مجالاتها فقط، بالإضافة إلـى أن العمل يصبح من بناء روح الفريق. أما الواقع الذي يعكس عدم استخدامهم للتكنولوجيا فهو لعدم معرفتهم بها، وعدم توافر القدرة على التواصل عبر شبكات المعلومات الإلكترونية، غير أن هنالك بعض من المؤسسات التي يترأسها أفراد هم في الأصل موظفي حكومة؛ يعملون علـى الـسيطرة والاحتكار للمعلومة سواء كان من خلال وسائل تكنولوجية خاصة لهم مثل : الإيميـل الشخـصي، بالإضافة إلى عدم وجود مقرات للمؤسسات التي تعطي الطابع أو الشعور بعدم المصداقية مقارنـة مع مؤسسات لها مقرات، مما يؤدي ايضاً إلى عدم توافر وسائل اتصال مع المؤسسة مـن خـلال وسائل التكنولوجيا.

### 5.1.4. المعيقات التي تواجه التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول المعيقات التي تواجه التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم يلخصها (جدول 7.4).

جدول 7.4: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين المعيقـات التـي تواجه التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

| | تتمحور معيقات التنسيق بين المؤسسات الأهلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 36 | عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسسات. | 4.41 | .577 |
| 37 | وجود دوافع سياسية لبعض المؤسسات الأهلية يعمل على رفض التنسيق مع المؤسسات الأخرى | 4.14 | .692 |
| 38 | ازدواجية الأنشطة بين المؤسسات. | 4.06 | .938 |
| 39 | عدم القدرة على إيجاد صيغة لمعايير التنسيق بين المؤسسات. | 3.99 | .749 |
| 40 | عدم تفاهم الإدارات لأهداف مؤسساتها. | 3.97 | .986 |
| 41 | غموض السياسات التي تحكم عمل المؤسست يؤدي إلى عدم التنسيق بينها | 3.94 | .884 |
| 42 | عدم اقتناع المسئولين بأهمية التنسيق بين المؤسسات. | 3.93 | .956 |
| 43 | عدم وفرة المعلومات الكافية( من خلال تبادل الخبرات في تجارب العمل). | 3.90 | .896 |
| 44 | سيطرة الممول على المؤسسة يرغمها على قبول التنسيق مـع المؤسـسات الأخرى. | 3.83 | .990 |
| 45 | عدم تفهم الموظفين للمسؤوليات الملقاة على عواتقهم. | 3.73 | .991 |
| 46 | عدم مراعاة المسئولين للجوانب الإنسانية يعيق من عملية التنسيق. | 3.59 | 1.07 |
| 47 | كبر نشاط مؤسستك يعيق العمل مع مؤسسات أخرى. | 3.07 | 1.25 |
| | **الدرجة الكلية** | **3.88** | **.470** |

يتضح من القيمة الكلية للمحور (3.88) فيما يتعلق بمعيقات التنسيق في المؤسسات كما هو مبين في معطيات الجدول رقم (7.4) وهنا دلالة على أن غالبية الفقرات في هذا المحور قد حـصلت علـى درجات عالية حيث كانت المتوسطات الحسابية لـ(11) فقرة مرتفعة في حين كانت متوسطة لفقرة واحدة.

أما أعلى المتوسطات الحسابية فكانت (4.41) للفقرة " عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسـسات"، أما أدنى المتوسطات فكانت (3.07) لفقرة " كبر نشاط مؤسستك يعيق العمل مع مؤسسات أخرى". ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى عدم وجود استراتيجيات بعيدة الأمد، وعـدم تـوافر شبكات أو اتحادات تجمع المؤسسات على الأقل في التخصصات المتشابهة، بالإضافة إلـى غيـاب الاستراتجيات الوطنية التي لها دور مهم، حيث أصبح هنالك جزء من المؤسسات الأهلية تقوم بعمل الحكومة كمؤسسات بديلة لها. ولا ننسى أن جزءاً كبيراً من المؤسسات تعتمد في استمراريتها على

أنشطة "مشاريع" محددة بزمان ومكان، أي تنتهي وتبدأ بمكان وزمان محددين. والسبب في تدني نتيجة فقرة " كبر نشاط مؤسستك يعيق العمل مع مؤسست أخرى"وذلك لأنه من الطبيعي عندما تتوافر مؤسسة ذات أنشطة وبرامج، وتتميز بالكم الكبير من فعالياتها وأدوارها، سيكون هنالك إقبال عليها للتعامل معها وبناء الثقة. بحكم أنها قوية ولديها أثر على أفراد مجتمعها.فمن الطبيعي أن يحصل توجه وتنسيق معها.

### 6.1.4. قيام المؤسسة بعملية التنسيق مع المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بعملية التنسيق مع المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم خلال السنوات الخمس السابقة يلخصها (جدول 8.4).

جدول 8.4: النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية الأخرى خلال السنوات الخمس السابقة

| هل قامت مؤسستك بالتنسيق مع أي من مؤسسة أهلية فلسطينية أخرى خلال السنوات الخمس السابقة؟ | | |
|---|---|---|
| **الإجابة** | **العدد** | **النسبة %** |
| • نعم | 106 | 93.8 |
| • لا | 7 | 6.2 |
| **المجموع** | **113** | **100** |

واضح من معطيات الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة وبواقع (93.8%) أفادوا بأن مؤسساتهم قد قامت بالتنسيق خلال السنوات الخمس الماضية مع مؤسسات أخرى. وفي المقابل فإن من أفادوا بأن مؤسساتهم لم تقم بمثل تلك الخطوة كانت نسبتهم (6.2%). ((هنالك قيم ناقصة حيث ان بعض المبحوثين لم يجيبوا على هذا السؤال))

بحسب جدول (9.4)، وممن قامت مؤسساتهم بالتنسيق مع منظمات أخرى خلال السنوات الخمس الماضية فإن (48.6) وهي النسبة الأكبر أفادوا بأن هذا التنسيق يعود للعلاقات الشخصية، في حين أفاد ما نسبته (29.5%) أنه يعود لتسهيلات إدارية، وما نسبته (12.4 )عزوه لشروط الممول، أيضاً فان (9.5) منهم اعتبروا بأن التنسيق يعود للعوامل السابقة مجتمعة.

جدول 9.4: أدناه يبين النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الأسباب التي سهلت عليهم عمليـة التنسيق فيما بينهم خلال الخمس سنوات السابقة.

| قامت مؤسستي بالتنسيق مع مؤسسة أهلية فلسطينية أخرى خـلال السنوات الخمس السابقة وهذا يعود إلى؟ | | |
|---|---|---|
| **الإجابة** | **العدد** | **النسبة%** |
| • علاقات شخصية | 51 | 48.6 |
| • تسهيلات إدارية | 31 | 29.5 |
| • استجابة لشروط الممول | 13 | 12.4 |
| • جميع ما ذكر | 10 | 9.5 |
| **المجموع** | **105** | **100** |

والسبب في ذلك حسب رأي الباحثة أن الظروف السياسية التي كانت تعيشها فلسطين ظروف سيئة، وكان هنالك تهديد خارجي على المجتمع وليس على المؤسسات فقط ، فكان هنالك تـشجيع علـى التنسيق فيما بينها من أجل استكمال الاحتياجات اللازمة للأفراد وتغطيتها. بالإضافة إلى أن جـزءاً من الثقافة الفلسطينية أصبحت تعتمد على العلاقات الشخصية في كل مناحي الحياة. وكانـت نـسبة (12.4) تعزى الى شروط الممول وهو أنه وقت رفع المقترح وكل المعلومات التـي لهـا علاقـة بالمشروع يكون محدداً لها ما الاحتياجات في المشروع فالممول لا يحدد ذلك وإنما يعطي الموافقـة أو عدمها على المشروع أو المقترح المقدم لهم.

جدول10.4: النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول الأسباب التي لم تمكنهم مـن القيـام بعمليـة التنسيق في ما بينهم خلال سنوات الخمس السابقة.

| لم تقم مؤسستي بالتنسيق مع مؤسسة أهليـة فلـسطينية أخـرى خـلال السنوات الخمس السابقة وهذا يعود إلى؟ | | |
|---|---|---|
| **الإجابة** | **العدد** | **النسبة %** |
| • عدم توافر فرص مناسبة | **6** | **85.7** |
| • الإيمان بعدم الاستفادة من التنسيق | **1** | **14.3** |
| • معيقات إدارية | **- - - -** | **00** |
| **المجموع** | **7** | **100** |

أما من لم تقم مؤسساتهم بالتنسيق مع أي من المؤسسات الأخرى خلال الخمس سـنوات الماضـية ونسبتهم قليلة طبعاً فكان السبب الرئيسي الذي حال دون التنـسيق بـين مؤسـساتهم والمؤسـسات

الأخرى هو عدم توفر الفرصة المناسبة، والسبب الثاني هو عدم توافر الإيمان بفوائد التنسيق مـع المؤسسات الأخرى. ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة ربما لعدم توافر ثقافـة التنـسيق، خصوصا إن مجتمعنا لايزال في نطاق نشاط الفرد، فلا توجد ثقافة العمل من خلال روح الفريق.

### 7.1.4. من يقوم بعملية التنسيق بين المنظمات الأهلية حسب الأولوية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول من يقوم بعملية التنسيق بـين المنظمات الأهلية حسب الأولوية (الجدول 11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول من يقوم بعملية التنسيق بين المنظمات الأهلية حسب الأولوية

| الرقم | من يقوم بعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية حسب أولوية | خيار أول | | خيار ثان | | خيار ثالث | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العبارة | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| 1 | قسم العلاقات العامة | 32 | 30.2 | 28 | 36.8 | 17 | 25.0 |
| 2 | منسق المؤسسة من (مثل منسق المشاريع) | 34 | 32.1 | 26 | 34.2 | 27 | 39.7 |
| 3 | المدير الإداري | 40 | 37.7 | 22 | 28.9 | 24 | 35.3 |
| | **المجموع** | **106** | **%100** | **76** | **%100** | **47** | **%100** |

واضح من معطيات الجدول أعلاه أن المديرين الإداريين هم غالباً ما يقومون بعملية التنسيق ممثلين عن مؤسساتهم أمام المؤسسات الأخرى حيث كانت نسبتهم( 37.7 ) من أفراد العينة إلى أن المدير الإداري هو الخيار الأول للقيام بهذه المهمة أو هو من يقوم بها. أما الخيار الثاني لعمليـة التنـسيق فكان العلاقات العامة وأيد ذلك ما نسبتهم ( 36.8 ) في حين حل منسق المؤسسة أو منسق المشاريع فيها بوصفه خياراً ثالثاً بواقع (39.7.)

ويعزى السبب في ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن المدير هو الشخص الديناميكي الذي لديه النظـرة الشمولية في المعلومات والخبرة الأطول، وعلى اطلاع ببرامجهـا الإسـتراتيجية، ومطلـع علـى تسويقها وتمويلها غير أنه قد يكون من أول من أسس المؤسسة. غير أنه لا يوجد تمويل.ونادراً مـا نجد في المؤسسات مدير علاقات عامة، إضافة لذلك وجود منسق مرتبط بمدة زمنيـة محـددة، أي

ببدء المشروع وانتهائه في مكان محدد وهذا دليل على عدم توفير التمويل الكافي، بمعنى أن للتمويل أهمية كبيرة في استمرار عمل المؤسسات.

### 2.4 تأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين

من أجل فحص تأثير عينة الدراسة على إجابات المبحوثين ، استخدام اختبار التباين الأحادي و اختبار t-test وفي ما يأتي تلخيص لأهم النتائج وفق الجدول (12.4) .

- حيث تظهر لنا النتائج المبينة في الجدول رقم (12.4) أن كلاً من المتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، ونوع المؤسسة، ومجال عملها،والمستوى الوظيفي،ليس لها تأثير على إجابات المبحوثين من خلال محور الأهداف التي تحققها عملية التنسيق فلذلك لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقل من (α0.05 )تعزى لهذه المتغيرات وبذلك قبلت الفرضيات.
- في حين أن الفرضية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (α0.05) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم تعزى لكلاً من، المتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومكان السكن، ومجال عمل المؤسسة، والمستوى الوظيفي حيث قبلت الفرضيات نتيجة لعدم وجود علاقة.
- اما بالنسبة للجنس، ونوع المؤسسة فيتضح بان مستوى الدلالة الإحصائية اقل من(α0.05) وبذلك يوجد فروق عند هذا المستوى فالفرضيات رفضت، وعن الجنس فان الفروق جاءت لصالح الإناث على الذكور حيث ان المتوسط الحسابي عندهن وصل" 4.36" وعند الذكور"4.29" ورغم أن كلا من الاناث والذكور في نفس مجال الموافقة المرتفعة الا ان الإناث أكثر موافقة من الذكور كما توضح المتوسطات الحسابية.
- وعن نوع المؤسسة فانه تم استخراج اختبار شيفه للمارنات البعدية وتبين ان الفروق جاءت لصالح مؤسسات التنمية المجتمعية بمتوسط حسابي وصل 4.40 مقابل 4.10 عند المؤسسات التعليمية .
- وتظهر لنا نتائج الجدول المتعلقة في محور واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم بأنه لا يوجد علاقة إحصائية "فروق" عند مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (α0.05) تعزى إلى، متغيرات العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،ونوع المؤسسة، ومجال عمل المؤسسة، فلذلك قبلت الفرضية

جدول 12.4: الدلالات الإحصائية لتأثير خصائص عينة الدراسة على إجابات المبحوثين

| المتغيرات | الدرجة الكلية | | أهداف التنسيق | | شروط التنسيق | | أدوات التنسيق | | واقع التنسيق | | معيقات التنسيق | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F / T | Sig | F / T | Sig | F / T | Sig | F / T | Sig | F / T | Sig | F / T | Sig |
| الجنس | 2.052 | 0.880 | 1.068 | 0.800 | 0.739 | 0.009 | 2.471 | 0.012 | 2.146 | 0.201 | 2.133 | 0.851 |
| العمر | 0.434 | 0.729 | 0.444 | 0.722 | 0.030 | 0.993 | 0.500 | 0.683 | 0.218 | 0.884 | 0.518 | 0.671 |
| المستوى التعليمي | 1.584 | 0.184 | 1.363 | 0.252 | 2.107 | 0.085 | 0.256 | 0.906 | 1.263 | 0.289 | 1.151 | 0.337 |
| سنوات الخبرة | 1.416 | 0.247 | 0.508 | 0.603 | 0.269 | 0.765 | 1.099 | 0.337 | 1.177 | 0.312 | 0.405 | 0.668 |
| مكان السكن | 1.976 | 0.144 | 1.444 | 0.240 | 2.443 | 0.092 | 0.434 | 0.711 | 3.359 | **0.035** | 3.992 | 0.021 |
| نوع المؤسسة | 0.348 | 0.882 | 0.941 | 0.500 | 1.976 | 0.044 | 0.689 | 0.733 | 0.840 | 0.591 | 2.216 | 0.022 |
| مجال عمل المؤسسة | 1.262 | 0.260 | 0.146 | 0.981 | 0.701 | 0.624 | 0.452 | 0.811 | 0.925 | 0.468 | 1.331 | 0.257 |
| المستوى الوظيفي | 0.502 | 0.734 | 0.916 | 0.458 | 0.373 | 0.828 | 2.120 | 0.083 | 0.046 | .0.996 | 0.833 | 0.507 |

- اما بالنسبة للجنس فانه يتضح بان مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.050 وبذلك يوجـد فروق عند هذا المستوى فالفرضية رفضت ، وان الفروق جاءت لصالح على الإناث علـى الذكور حيث ان المتوسط الحسابي عندهن وصل 4.14 وعند الذكور 3.84 ورغم ان كـلا من الاناث والذكور في نفس مجال الموافقة المرتفعة الا ان الإناث أكثر موافقة من الذكور كما توضح المتوسطات الحسابية
- تشير النتائج بأنه لا يوجد علاقة " فروق" ذات دلالة إحصائية عند المستوى أقـل (α0.05) لكلا من الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومكـان الـسكن، ونـوع المؤسسة، والمستوى الوظيفي، على إجابات المبحوثين حول واقع التنسيق بن المؤسـسات الأهلية في محافظة بيت لحم،فيمكن القول بان الفرضيات قبلت.
- أما بالنسبة لمكان السكن فان مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وبذلك يوجد فـروق تعزى لمكان السكن ولذلك تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات وجاءت الفـروق لـصالح سكان القرى بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وهي درجة مرتفعة على سكان المـدن بمتوسـط حسابي بلغ 3.99 وهي ايضا درجة مرتفعة غير انها اقل من سكان القرى .
- تبين النتائج المبينة في الجدول (12.4-ب) أن كلا مـن الجـنس، والعمـر، والمـستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ومجال عمل المؤسسة، ليس لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى اقل من" 0.05 " تعزى لهذه المتغيرات وبذلك الفرضيات قبلت.
- وعن نوع المؤسسة فانه تم استخراج اختبار شيفه للمارنات البعدية وتبين ان الفروق جاءت لصالح مؤسسات العمل الصحي بمتوسط حسابي وصل 4.01" وهي درجة مرتفعة مقابـل 3.26 وهي درجة متوسطة عند مؤسسات إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطيـة فلذلك رفضت الفرضية.
- أما بالنسبة لمكان السكن فان مستوى الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وبذلك يوجد فـروق تعزى لمكان السكن ولذلك تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات وجاءت الفـروق لـصالح سكان القرى بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وهي درجة مرتفعة على سكان المخيمات بمتوسـط حسابي بلغ 3.67 وهي أيضا درجة مرتفعة غير أنها اقل من سكان القرى .بكثير.فـيمكن القول بأن القرضية رفضت.

### 3.4 ملخص النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج على النحو التالي:

- إن المبحوثين لديهم فهم عميق لأهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم وذلك من خلال إجاباتهم:

  - تبادل الخبرات بين المؤسسات الأهلية.
  - تبادل المعلومات مع المؤسسات الأهلية.
  - بناء شبكة علاقات مع المؤسسات.

- أهم شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية بحسب المبحوثين هي :

  - استحداث وسائل اتصال جيدة.
  - تكثيف فرص تعزيز الحوار الايجابي.
  - وجود الرغبة لدى الموظفين في القيام بعملية التنسيق.

- المبحوثين موافقين على تبني أدوات التنسيق ، لما توفره من إهدار للوقت والجهد والمـال ، ولما تبنية من ثقة وعلاقات شخصية جيدة ، وأهم هذه الوسائل هي:

  - عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر.
  - استخدام وسائل التكنولوجيا مثل ( الهاتف، شبكة الانترنت، الفيديو).

- المبحوثين موافقين بنسبه عالية على أن واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية، يساعد علـى عمليات التغير، وذلك طبيعي لما يترتب من هذه العملية ألا وهو شمولية العمـل، وتقليـل الصراعات بين المؤسسات، وذلك من حيث تركيز كل مؤسسة في مجالات عملها فقط، مما تؤدي إلى بناء روح العمل من خلال فريق.

- أهم معيقات عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية بحسب رأي المبحوثين هي :

  - عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسسات.
  - وجود دوافع سياسية لبعض المؤسسات الأهلية يعمل على رفض التنسيق فيما بينهم.
  - ازدواجية الأنشطة بين المؤسسات.

- أكد المبحوثين على أن مؤسساتهم قامت بعملية التنسيق مع المؤسسات الأهلية الأخرى خلال الخمس سنوات السابقة، والسبب في ذلك يعود إلى وجود علاقات شخصية.ولا ننسى أن هذه الفترة كانت المؤسسات والمجتمع يعيشان بخطر وتهديد عالي من الاحتلال.

- يتفق أغلبية المبحوثين على أن الخيار الأول حسب وجهة نظرهم، حول من يقـوم بعمليـة التنسيق مع المؤسسات الأخرى حسب الأولوية هو:

  - المدير الإداري.
  - قسم العلاقات العامة إن وجد.
  - منسق المؤسسة إن وجد.

- ارتفاع نسبة المبحوثين في المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم وهم من حاملي درجـة البكالوريوس .

- من الواضح من النتائج أن أكثر نسبة من حيث نوعية المؤسسات المتواجدة فـي محافظـة بيت لحم كانت من"الجمعيات الخيرية"، وهذا دليل على أن لها حق الأولوية علمـا بأنـه لا يوجد دولة مستقلة تقوم بكافة أدوارها، ومن ثم تأمين احتياجات أفرادها.

- إن سنوات الخبرة للمبحوثين في المؤسسات الأهلية هي نسبة عالية وكانت تتراوح ما بـين سبع سنوات فأكثر

- إن العلاقات الشخصية تسهل من عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية، خصوصاً أنها جزء من ثقافة المجتمع الفلسطيني في كافة مجالات الحياة.

- بينت النتائج أن التنمية المجتمعية من أكثر مجالات العمل التي تقوم بها المؤسسات الأهليـة في محافظة بيت لحم.

# الفصل الخامس

---

## الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5 النتائج و الاستنتاجات

من خلال إجراء هذه الدراسة وبناء" على عرضها ومناقشة بياناتها، وفحص فرضياتها، فقد خلصت النتائج إلى العديد من الاستنتاجات، وسيتم عرض الاستنتاجات بناء على نتائج الدراسة وبناء عليها سيتم عرض المقترحات:

#### 1.1.5. المحور الأول: أهداف التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

- النتيجة: يتضح من خلال إجابات المبحوثين بوجود موافقة كبيرة على الأهداف التي يحققها التنسيق مع المؤسسات الأهلية الأخرى حيث كانت أعلى نسبة لفقرة "تبادل الخبـرات بـين المؤسسات الأهلية الناتجة من التنسيق في ما بينها" وكانت أدنى الدرجات للفقرة "أن التنسيق يعمل على تعزيز فرص الحصول على التمويل والدعم اللازمان من المؤسسات الأخرى".
- الاستنتاج: هنالك وضوح لدى المبحوثين اتجاه فهمهم العميق للأهداف الناتجة مـن عمليـة التنسيق بين المؤسسات الأهلية. وجود عدد هائل من المؤسسات الأهلية في محافظة بيـت لحم يؤدي إلى خلق لمنافسة والصراع بين المؤسسات على مصادر التمويل.

#### 2.1.5. المحور الثاني: الشروط الواجب توفرها في عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في منطقة بيت لحم.

- النتيجة: أهم شروط عملية التنسيق هي: استحداث وسائل اتصال جيدة.و تكثيـف فـرص تعزيز للحوار الايجابي.ووجود الرغبة لدى الموظفين بالقيام في عملية التنسيق.

- الاستنتاج : الاتصال قضية أساسية ومهمة لما توفره من الوقت والجهد

### 3.1.5. لمحور الثالث: أدوات التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

- النتيجة: المبحوثين موافقين على تبني أدوات التنسيق ومن أهم هذه الأدوات: عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر.واستخدام وسائل اتصال جيدة.
- الاستنتاج الاجتماعات الدورية تعمل على تقوية العلاقات بين المؤسسات الأهلية، وتفتح المجال للنقاش وتبادل المعلومات ووجهات النظر. الإمكانيات المالية للمؤسسات الأهلية محددة تعمل على غياب واضح بالاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج.

### 4.1.5. المحور الرابع: واقع المؤسسات الأهلية في عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم.

- النتيجة: تدل النتائج أن معظم درجات هذا المحور كانت مرتفعه ، حيث كانت أعلى فقرة "أن التنسيق يساعد على إحداث عمليات التغيير"، وكانت أدنى درجة للفقرة"أن التنسيق يتم بين المؤسسات الأهلية عبر وسائل التكنولوجيا"
- الاستنتاج: يساعد التنسيق على تقليل الصراعات بين المؤسسات الأهلية. ويعمل التنسيق على تقاسم الأدوار ،ويصبح العمل من بناء روح الفريق وليس الفرد. و.يساعد التنسيق على إحداث شمولية في العمل. و. عدم وجود مقرات واضحة العنوان للمؤسسات الأهلية تضعف من مصداقية المؤسسة، بحيث لايوجد وسائل اتصال واضحة لها"انترنت، هاتف.. الخ"

### 5.1.5. المحور الخامس : معيقات التنسيق بين المؤسسات الأهلية:

- النتيجة: أهم معيقات التنسيق بين المؤسسات الأهلية حسب آراء المبحوثين تتمثل في: عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسسات الأهلية. وازدواجية الأنشطة بين المؤسسات الأهلية.ووجود بعض الدوافع السياسية لبعض المؤسسات الأهلية يعمل على رفض التنسيق.
- الاستنتاج: .عدم وجود استراتيجيات بعيدة المدى تعرقل عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية. وعدم توافر اتحادات أو شبكات تجمع المؤسسات المتشابهة في نفس التخصصات على الأقل تكون عامل في عرقلة التنسيق بين المؤسسات الأهلية .

### 6.1.5. المحور السادس: قيام المؤسسة بعملية التنسيق خلال الخمس سنوات السابقة/وأسـباب قيامها بالتنسيق أو عدم قيامها بالتنسيق مع بعضها:

- النتيجة: أكد المبحوثين على أن مؤسساتهم الأهلية قامت بالتنسيق مع المؤسـسات الأهليـة الأخرى خلال الخمس سنوات السابق:حيث بينت النتائج أن العلاقات الشخصية كانت مـن أقوى الأسباب لحدوث التنسيق بين المؤسسات الأهلية في الخمس سنوات السابقة.
- الاستنتاج: .الظروف السياسية الصعبة "الانتفاضة الثانية" التي عاشها المجتمع الفلـسطيني كانت عامل في تسهيل عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية. وأصبحت العلاقات الشخصية تسهل من عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية، خصوصاً أنها أصبحت جزء مـن ثقافـة المجتمع الفلسطيني في كل جوانب الحياة.

### 7.1.5. المحور السابع:الشخص القائم بعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية حسب الأولوية:

- النتيجة: يتفق أغلبية المبحوثين على أن الخيار الأول حول من يقوم بعملية التنـسيق بـين المؤسسات الأهلية حسب الأولوية كالآتي: أولاً: المدير الإداري. ثانياً: العلاقـات العامـة، ثالثاً: منسق المؤسسة.
- الاستنتاج: المدير هو الشخص الديناميكي الذي يملك النظرة الـشمولية، ويملـك الخبـرة الكافية في العمل. وعدم توافر ميزانية في المؤسسة لتوظيف شخص متخصص مثل" منسق او مدير علاقات عامة"

## 2.5 المقترحات

بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها فإن الباحثة توصي بما يلي:

تشكيل لجنة تنسيقية بين مختلف المؤسسات الأهلية، بحيث تكون ذات أهـداف واضـحة ورؤيـة مستقبلية من أجل استمراريتها ومن اجل قيامها بمهامها.

- اللجنة التنسيقية: هي عبارة عن تجمع طوعي من المؤسـسات الأهليـة الفلـسطينية فـي محافظة بيت لحم، تجمعها رؤية وأهداف مستقبلية واضحة، وتعمل في ميـادين مؤسـسات المجتمع المدني.

- أهدافها: تتمثل الاهداف فيما يأتي:

  - العمل على تقوية العلاقات بين المؤسسات الأهلية الموجودة داخل اللجنة.
  - العمل على تقوية العلاقات بين المؤسسات الأهلية الموجودة داخل اللجنة مع المؤسسات الدولية والجهات الحكومية.
  - العمل على تطوير قدرات المؤسسات الأعضاء في اللجنة في المجال المهني والإداري.
  - العمل سويا على التأثير على الرأي العام والتثقيف الجماهيري في مجالات الصحة والتعليم ...الخ.

- مهام الهيئة العامة: تتمثل المهام فيما يأتي:

  - مناقشة وإقرار الخطط السنوية.
  - انتخاب أعضاء للجنة التنفيذية مرة كل سنتين.
  - العمل على تعديل ما يتعلق بالنظام الداخلي للجنة التنسيقية عند الحاجة بموافقة ثلثي الأعضاء أي (اكتمال النصاب).
  - أن يكون هنالك اجتماعات دورية منتظمة مثل كل ثلاثة شهور مرة واحدة.

- مهام اللجنة التنفيذية: وتتمثل مهامها في:

  - إعداد برامج عمل ناتجة من الخطط السنوية.
  - أن يكون هنالك متابعة من المؤسسات من اجل توفير الوقت والجهد من خلال اجتماعات دورية شهرية.
  - الإشراف على تسديد اشتراكات سنوية الأعضاء.
  - تكون هذه اللجنة ممثلة بشكل رسمي على المستوى المحلي والدولي بما يتناسب وأهداف ورؤية اللجنة.
  - تستطيع الاستعانة بأشخاص ذو خبرة من اجل تطوير عمل اللجنة عند الحاجة.
  - عمل تدريب لأصحاب الشأن في المؤسسات الأهلية من اجل تطوير القدرة على استخدام التكنولوجيا.
  - أن تقوم بعمل لقاءات دورية بين المؤسسات الأهلية من اجل تسهيل عملية التنسيق بينها وبناء الثقة بين المؤسسات الأهلية.

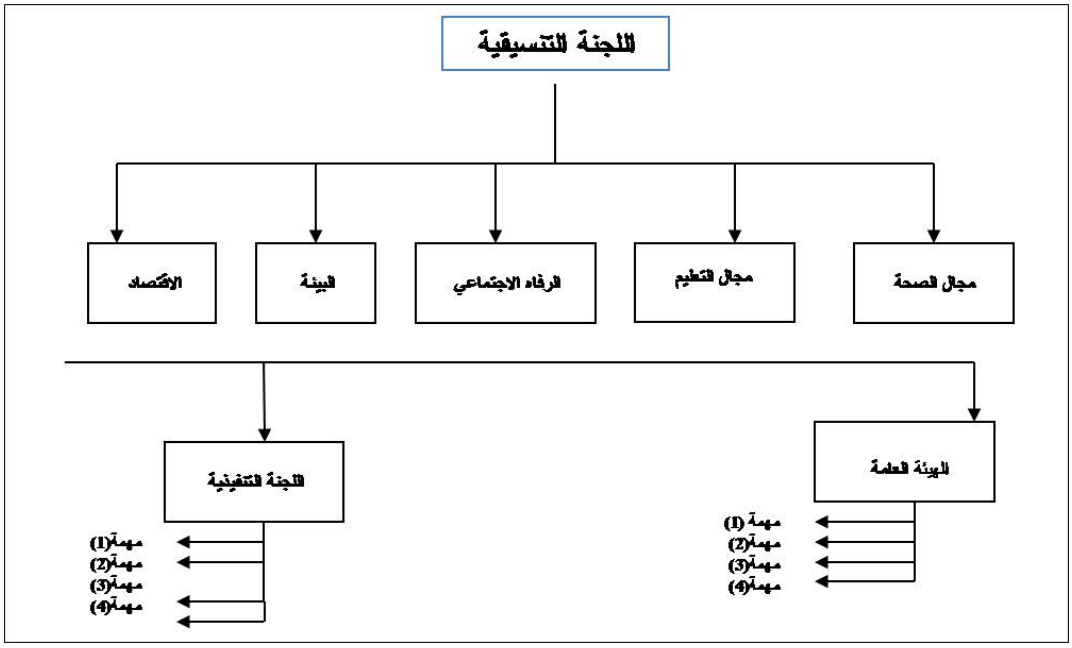
- ضرورة التركيز على جانب التنسيق بين المؤسسات الأهلية وذلك لعدم الازدواجية في الأنشطة وتوفير الوقت والجهد.
- العمل على توفير فرص تنسيقية للمؤسسات الأهلية.

ملاحظة هامة :هذه المهام مبينة بالشكل(1.5)

- العضوية:

- يتم انتداب شخص من كل مؤسسة أهلية غير ربحية.
- تكون العضوية للمؤسسات وليس للأفراد .

- شروط العضوية: أن يكون لهذه المنظمات تقارير مالية سنوية وإدارية. وأن تعمل هذه المنظمات في الميادين التي نص عليها تعريف المنظمات غير الحكومية. وتنتهي العضوية في حالة عدم الالتزام بالشروط وابتعاد المنظمة عن الأهداف والرؤية العامة للجنة التنسيقية، وللتوضيح أكثر عن الهيكلية الإدارية للجنة التنسيقية أنظرَ الشكل (1.5) أدناه. ملاحظة : كل مافي الشكل تم توضيحة أعلاه، من تقسيمات ومهام إدارية، وذلك لعدم القدرة على الكتابة كل ماسبق داخل الشكل.




ـشكل 1.5: الهيكلية الإدارية للجنة التنسيقية

## المراجع


- القران الكريم

- ابراهيم ، ع.(ب .ت) : **دروس في المنظمات الاجتماعية والسياسية في الدول الحديثـة** .دار الفكر اللبناني ، بيروت .
- أبوغوش، أ. (2005): "**التنمية بين رومانسية الشعار واستحقاق الممارسة**". الوقائع الحركية، 7، ص. ص 26-25.
- ابويونس، م. (1995 ): **الوجيز في أصول الإدارة العامة**.دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- الأشرم، م.(1981): **محاضرات في المجتمع الريفي، الطبعة الأولى**. منشورات جامعة حلـب، سوريا.
- الحاج، ع.(2006): **مساق المنظمات غير الحكومية _دليل لكيفية تـسيير شـؤونها وبنـاء قدراتها.** جامعه القدس، فلسطين.
- الحاج،ع. (2007). **مساق إدارة المنظمات غير الربحية**، جامعة القدس، فلسطين.
- الخطيب، و. (2009): **التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعيقات وآفاق التدعيم**: جامعة القدس، فلسطين.
- العلوي، س(2001):نشأة وتطور مفهوم المجتمع المدني في الفكر الغربي الحـديث . ف: س . مجموعه من المعدين في ندوة فكرية (معد). **المجتمع المدني في الوطن العربـي ودوره فـي تحقيق الديمقراطية (41-65)**. مركز دراسات الوحدة العربية ،رام الله.
- السيد، م.(2001): منظمات المجتمع المدني على المستوى القومي .في: مجموعه من المعـدين في ندوة فكرية (معد) . **المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيـق الديمقراطيـة** (640-655). مركز دراسات الوحدة العربية ،رام الله.
- الشلالدة، ف.**تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في الصمود**.2003.الإتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية.رام الله.
- المجذوب، ط .(2005): **الإدارة العامة "العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**". منشورات الحلبي الحقوقية.
- النشاشيبي ،ر،حجازي،ي. (2006) .**الدور الوطني والاجتماعي لمنظمات العمل الأهلـي فـي فلسطين**. المركز الفلسطيني للإرشاد،

www.pcc-jer.org/articles.php?idn=107

- بشارة، ع.(1996): **مساهمة في نقد المجتمع المدني**،الطبعة الاولى، مواطن، رام الله.
- جامعة القدس،(2006): **مساق منظمات المجتمع المدني**. جامعة القدس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة.(ب.ت): **إدارة المؤسسات الإجتماعيـة**، جامعـة القـدس المفتوحـة، فلسطين.
- جودة، م . **واقع منظمات العمل الأهلي في فلسطين**. الحوار المتمدن 2005/6/5 http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=38716
- حوشية،أ.(2005): **القانون وأثرة في التنمية المستدامة. في :ج. حبش. دراسات في التنمية**، الإغاثة الزراعية الفلسطينية، رام الله.
- دعيق،ن (2007) . **أثر سياسات التشبيك والتنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مسارات العمل التنموي والاجتماعي في فلسطين**: جامعة القدس ، فلسطين.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية(1997): **التقرير السنوي 1997**، شبكة المنظمات الأهلية.
- شيحا ، أ. ع .(1993): **أصول الادارة العامه** .توزيع المعارف ، الاسكندرية.
- شكر،ع (2004): **نشأة وتطور المجتمع المدني ومكوناتها وإطارها التنظيمي**. مركز تطـوير المنظمات الأهلية، رام الله.
- عبد الهادي،ع.(2004):**رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية**، مركز بيسان للبحوث والانماء،رام الله.
- عبد الهادي،عزت.(1997):**المنظمات الأهلية الفلسطينية وإدارةالانتقال من الإغاثة إلى التنمية.**"شؤون تنموية، ع 3و4، ص ص 76-89.
- عزام،ج،(2001):**مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين الرؤيا وبناء أدوار جديدة لمؤسسات المجتمع المدني لتعزيز عملية البناء الديمقراطي في فلسطين**. جامعة بيرزيت،رام الله.
- عودة، أ، ملكاوي، ف. (1992): **أساسيات البحث العلمي: عناصر البحث ومناهجه**، الطبعة الثانية، مكتب كنانة. الأردن.
- فرح ،م. ش.(1996): **علم الاجتماع السياسي ،دراسة في الحركات الاجتماعية والسياسية** دار المعرفة الجامعية ، السويس.
- قمر، ح.(2006): "**دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية**." تـسامح ، ع13. ص ص13-33.
- كاندولا، ب .(2007): المنظمة ونظرية المنظمات .في: م.أبو النصر(معـد).**إدارة منظمـات المجتمع المدني**.إيتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديده.

- لدادوة، ح. وآخرون. **علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينهـا ومـع الـسلطة الوطنية الفلسطينية والممولين**.2001.معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (مـاس)، رام الله.
- مديرية الثقافة،(2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**،بيت لحم.
- مديرية الداخلية(2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**، بيت لحم.
- مديرية الشباب والرياضة، (2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**، بيت لحم.
- مديرية الشؤون الاجتماعية،(2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**، بيت لحم.
- مديرية العمل، (2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**،بيت لحم.
- مديرية الصحة،(2008):**ملفات دائرة تراخيص المنظمات الأهلية**، بيت لحم.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية(2008): **المجتمع المدني**. مركز التميز، رام الله. http://www.ngoce.org/content/ngorg.doc28/1/2007
- مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية(2003):**تعزيز دور منظمات المجتمع المـدني فـي الصمود**.مركز التمييز، رام الله.
- مركز بيسان للبحوث والإنماء (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، الطبعة الأولى، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله.
- .معهد الأبحاث السياسات والاقتصاد الفلسطينية"مـاس".(2001):**المنظمـات غيـر الحكوميـة الفلسطينية في الـضفة الغربيـة وقطـاع غـزة.** معهـد أبحـاث الـسياسات الاقتـصادية الفلسطينية"ماس"،رام الله.
- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(2001) **تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة**،رام الله.
- معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2001):**علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين**،رام الله.
- كليبر، د، مكلارن، ك، بيسون، ر، (2002): القبض على النمر من ذيله، ترجمة. د .عـادل ح . يحيى . جمعية التنمية الزراعية " الإغاثة الزراعية " ، رام الله .
- مقداد،م،الهندي،ك(2006):**تقييم دور المنظمات الأهلية في عملية التنمية الاقتـصادية فـي فلسطين،** تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، غـزة 13-15 فبرايـر 2006 الجامعة الاسلامية غزة،الجامعة الاسلامية غزة ص ص 775-797

ملحق 1.3 :إستبانة الإستبيان

**جامعة القدس أبو ديس**
**كلية الدراسات العليا**
**معهد التنمية المستدامة/لبناء مؤسسات**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**استبانه**

أختي/ أخي موظف..... ☐☐ المحترم/ة:

**تحية طيبة وبعد،**
**تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان :**

**نحو إنموذج لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم**

وتعتبر هذه الدراسة جزءا من متطلبات نيل درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة من جامعة القدس. ويجري تنفيذ هذه الدراسة بإشراف (د.سمير أبو زنيد). نأمل التعاون في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية، علما أن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم تحليلها باستخدام الرزم الإحصائية المختلفة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

**الباحثة**

**القسم الأول:**

**اولا: بيانات عامة:**

**الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة التي تمثل إجابتك في المربع:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| .1 | الجنس | ☐ | 1. ذكر 2. أنثى |
| .2 | العمر | ☐ | 1. اقل من 25 2. من 25-35 3. من 35-45<br>4. اكبر من 45 |
| .3 | المؤهل العلمي | ☐ | 1. ثانوية عامة. 2. دبلوم متوسط. 3. بكالوريوس.<br>4. دبلوم عالي. 5. ماجستير فاعلى. |
| .4 | سنوات الخبرة | ☐ | 1. أقل من 3 سنوات 2. من 3 -7 3. أكثر من 7 |
| .5 | المستوى الوظيفي | ☐ | 1- موظف 2- رئيس قسم 3-نائب مدير 4- مدير 5- غير ذلك |
| .6 | مكان السكن | ☐ | 1. قرية 2. مدينة 3. مخيم 4. غير ذلك حدداي : ..... |

**ثانيا:الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع التي تمثل إجابتك:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **.7** | المؤسسة الأهليـة التي تعمـل بهـا تـصنف حـسب طبيعتها إلى | ☐ | 1. جمعية خيرية وتعاونية.<br>2. مؤسسة جماهيرية.<br>3. مؤسسة تنموية.<br>4. مؤسسة بحوث وإعلام وحقوق الإنسان.<br>5. مؤسسة دفاع عن حقوق ومصالح فئات محددة.<br>6. غير ذلك :وضح/ي ..... |
| **.8** | المؤسسة الأهليـة التي تعمـل بهـا تعمل في مجال: | ☐ | 1. زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه.<br>2. المجال الصحي. ( الجانب الصحي، أو الاهتمام بالوضع الصحي في المدينة)<br>3. الرفاه الاجتماعي.<br>4. رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها.<br>5. المصالح الاقتصادية .<br>6. المجال التعاوني.<br>7. المجال السياسي.<br>8. إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديموقراطية<br>9. التنمية المجتمعية<br>10. غير ذلك :وضح/ي ..... |

**القسم الثاني:**

**أولا : أهداف التنسيق في المؤسسات الأهلية :**

يرجى وضع الرمز المناسب( √) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة:

| الرقم | من وجهة نظرك، يحقق التنسيق الأهداف الآتية: | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تبادل الخبرات بين المؤسسات الأهلية. | | | | | |
| 2 | تبادل المعلومات مع المؤسسات الأهلية. | | | | | |
| 3 | بناء شبكة علاقات مع المؤسسات. | | | | | |
| 4 | يحقق أهدافاً مشتركة بين المؤسسات. | | | | | |
| 5 | تجنب تداخل المهام في المؤسسات الأهلية وقيامها بنفس العمل. | | | | | |
| 6 | تجميع الموارد البشرية لاستعمالها بشكل أفضل. | | | | | |
| 7 | تفعيل مبدأ الحوار والنقاش بين المؤسسات الأهلية. | | | | | |
| 8 | تجنب ازدواجية العمل. | | | | | |
| 9 | تكريس استخدام مبدأ التشاور والعمل الجماعي. | | | | | |
| 10 | يزيد من فرص نجاح المبادرات بسبب التعاون مع المؤسسات. | | | | | |
| 11 | تجميع الموارد المالية لاستعمالها بشكل أفضل. | | | | | |
| 12 | تعزيز فرص الحصول على التمويل والدعم اللازم من المؤسسات الاخرى. | | | | | |

**ثانيا : شروط عملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية**

يرجى وضع الرمز المناسب ( √) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة المذكور:

| الرقم | من وجهة نظرك حتى ان يتم التنسيق الجيد بين المؤسسات الأهلية يجب أن يتوفر | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | استحداث وسائل اتصال جيدة بين المؤسسات. | | | | | |
| **2** | تكثيف فرص تعزيز الحوار الايجابي بين المؤسسات. | | | | | |
| **3** | وجود دافع (رغبة) لدى الموظفين للقيام بالتنسيق بين المؤسسات. | | | | | |
| **4** | ضمان التوازن بين برامج العمل وسياساته. | | | | | |
| **5** | ان تتوفر الفرصة لعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية في قضايا مختلفة. | | | | | |

**ثالثا: أدوات التنسيق:**

يرجى وضع الرمز المناسب ( √) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة المذكور

| الرقم | برأيك يتم التنسيق بين المؤسسات من خلال | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر. | | | | | |
| 2 | استخدام وسائل التكنولوجيا ( الهاتف، شبكة الانترنت،الفيديو ) . | | | | | |
| 3 | جهاز اتصال فعال بين القائد الإداري والإدارات الأخرى (مثل لجنة...). | | | | | |
| 4 | لجان تنسيقية ( يتم تشكيلها للتنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة الإدارية ). | | | | | |
| 5 | مجالس تنسيقية ( يتم تشكيلها بين القادة الاداريين بهدف تحيق أهداف مشتركة). | | | | | |
| **6** | وسائل بريدية ( رسائل تعاونية ). | | | | | |
| **7** | الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج. | | | | | |

**رابعا : واقع التنسيق بين المؤسسات الأهلية:**

يرجى وضع الرمز المناسب ( √) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة:

| الرقم | برأيك إن الفلسفة الادارية للمؤسسات الأهلية تؤثر على التنسيق فيما بينها في الجوانب الآتية : | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يساعد التنسيق على عمليات التغير. | | | | | |
| 2 | عدم وجود توقيت سليم للأنشطة يعيق التنسيق بين المؤسسات. | | | | | |
| 3 | يعتمد التنسيق على قاعدة متينة لتحقيق الأهداف المرسومة. | | | | | |
| 4 | يجري التنسيق بوساطة العلاقات الشخصية بين المؤسسات. | | | | | |
| 5 | خضوع العاملين لأكثر من مسؤول في المؤسسات يعيق التنسيق فيما بينها. | | | | | |
| 6 | يدعم التنسيق القضايا الوطنية. | | | | | |
| 7 | صعوبة الإجراءات الإدارية تعيق عملية التنسيق بين المؤسسات. | | | | | |
| 8 | تساعدنا على تحديد المشاريع المشتركة. | | | | | |
| 9 | يساعدنا على تحديد الأهداف. | | | | | |
| 10 | يتم التنسيق من خلال وسائل التكنلوجيا. | | | | | |

**خامسا : معيقات التنسيق**

يرجى وضع الرمز المناسب ( √) في مكان الإجابة المناسبة مقابل كل فقرة ضمن مقياس الإجابة:

| الرقم | برأيك تتمحور معيقات التنسيق فيما يات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | عدم وجود تخطيط شامل بين المؤسسات. | | | | | |
| 2 | وجود دوافع سياسية لبعض المؤسسات الأهلية يعمل على رفض التنسيق مع المؤسسات الأخرى. | | | | | |
| 3 | ازدواجية الأنشطة بين المؤسسات. | | | | | |
| 4 | عدم القدرة على ايجاد صيغة لمعايير التنسيق بين المؤسسات. | | | | | |
| 5 | عدم تفاهم الإدارات لأهداف مؤسساتها. | | | | | |
| 6 | غموض السياسات التي تحكم عمل المؤسسات يؤدي الى عدم التنسيق بينها. | | | | | |
| 7 | عدم اقتناع المسؤولين بأهمية التنسيق بين المؤسسات. | | | | | |
| 8 | عدم وفرة المعلومات الكافية( من خلال تبادل الخبرات في تجارب العمل. | | | | | |
| 9 | سيطرة الممول على المؤسسة يرغمها على قبول التنسيق مع المؤسسات الاخرى. | | | | | |
| 10 | عدم تفهم االموظفين للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. | | | | | |
| 11 | عدم مراعاة المسؤولين للجوانب الإنسانية يعيق من عملية التنسيق. | | | | | |
| 12 | كبر نشاط مؤسستك يعيق العمل مع مؤسسات أخرى. | | | | | |

**سادسا:**

**هل قامت مؤسستك بالتنسيق مع أي مؤسسة أخرى (فلسطينية أهلية) خلال الخمس سنوات السابقة؟**

1.نعم 2.لا

**إذا كان الجواب (نعم) فهل هذا يعود الى :**

**1.**علاقات شخصية **2.**من شروط الممول **3.**تسهيلات إدارية

**4.**غيرذلك وضح /ي: .....

**وإذا كانت الإجابة ب (لا) فيعود إلى:**

**1.**معيقات ادارية **2.**الايمان بعدم الاستفادة من التنسيق **3.**عدم توفر فرص مناسبة

**4.** غيرذلك وضح /ي: **.....**

**سابعا:**

**من وجهة نظرك رتب من الذي يقوم بعملية التنسيق بين المؤسسات الأهلية حسب الاولوية:**

___قسم العلاقات العامة ___المدير الاداري

___منسق المؤسسة( مثل: منسق المشاريع) ___غير ذلك حدد/ي.....

**مع الشكر والتقدير لتعاونكم**

ملحق2.3 : اسماء محكمين الاستبانة:

- الدكتور مفيد الشامي-جامعة القدس
- الدكتور اسامة شهوان –جامعة بيت لحم
- الدكتور ابراهيم البرميل- جامعة القدس المفتوحة
- الدكتور زياد قنام-جامعة القدس
- الاستاد كريم عبد النور- جامعة بيت لحم
- مي التميمي- علاقات عامة جامعة البوليتكنك
- الدكتور زين الدين –جامعة بيت لحم "لغويا"
- أسامة الجعفري-من ناحية إحصائية

ملحق 3.3.: المؤسسات الأهلية في محافظة بيت لحم:

تتميز محافظة بيت لحم بتنوع المؤسسات الأهلية، فهنالك المؤسسات الخيرية والتعاونية والجماهيرية والتنموية وغيرها الكثير، علماً بأن جزءاً منها كان يعمل لخدمة طوائف محددة وكان لها أهدافاً خيرية طوعية، ونتيجة للاحتلال الملازم حتى الان، تعرضت بعض هذه المؤسسات للهجمات الإسرائيلية و منها ما تعرض لإغلاق لفترات طويلة(مثل مركز شباب الدهيشة الذي اغلق من عام 1982 ولغاية عام 1994 بأوامر من الحكم العسكري الإسرائيلي) واستطاعت المؤسسات الصمود والمقاومة لهذه الإجراءات، وانطلقت المؤسسات بشكل أوسع وتنوعت، حيث أصبحت هذه المؤسسات تخدم مختلف المجالات، والطبقات من حيث نوعها وعددها، فلذلك نجد الكثير من المؤسسات متعددة الخدمات والمجالات، فهناك الخدمات الإنسانية والتي تشمل الخدمات الصحية، والنفسية والتعليمية والزراعية والرياضية والرفاه الاجتماعيه والاندية والمراكز الشبابية والثقافية.

وإن هذه المؤسسات تسعى لتأمين إحتياجات أفراد مجتمعها. سواء كانت ترفيهيه، صحية، تعليمية، أو تنمية لقدرات أفرادها من ناحية رياضية اجتماعية ثقافية ،وتنمية لمواهبهم .بالإضافة الى انها تسعى "لتعزيز الشعور بالإنتماء المجتمعي والوطني".وعلى ارض الواقع يوجد مؤسسات بمجرد الاسم ليس لها ذلك الصدى والتأثير في المجتمع، البعض منها يعكس الواقع الفلسطيني خارج الوطن وداخلة، وهذا دليل على نشاط ونجاح هذه المؤسسات.

وتعتمد وزارة الداخلية كجهة رسمية لإصدار التراخيص للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية بالتعاون والتنسيق مع وزارات الاختصاص. أما بالنسبه للعينه التي إختارتها الباحثة فهي مكونة من (180) مؤسسة أهلية، وتم التعامل معها كالآتي: تم توزيع (10) إستمارات على (10) مؤسسات أهلية من أجل قياس ثبات الأداة،ومن ثم تم توزيع (170) استمارة على(170) مؤسسة أهلية أخرى، حيث كان المسترد من المؤسسات|(115) استمارة أما مالم يسترد من المؤسسات الاهلية فكان عددها (55) يوضحها الجدول ( 4.3 أ) أدناه وتم توزيع الاستمارات بالشكل الاتي: 59إستمارة للمنظمات في القرى 95 استمارة للمؤسسات في المدن، و(16) استمارة للمؤسسات المتواجده في المخيمات، حيث قامت كل مؤسسة أهلية مبحوثه بتعبئة استبانة موجهة للاداريين في هذه المؤسسات الأهلية، وكانت العينة طبقية عشوائية . حيث قامت الباحثة بأخذ تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة قطاعات (قرى، مدن، مخيمات). وفي محافظة بيت لحم بأكملها 270 مؤسسة أهلية مرخصة ومسجلة لدى مديرية الداخلية ووزارات الإختصاص، موزعة على المدن والقرى وهي مركزة في المدن الثلاثة ( بيت ساحور، بيت لحم، بيت جالا) .

جدول: قائمة باسماءالمؤسسات الأهلية التي لم يسترد منها الاستمارات في محافظة بيت لحم:

| رقم | أسماء المؤسسات الأهلية | رقم | أسماء المؤسسات الأهلية |
|---|---|---|---|
| 1 | مركز مركز قسم الثقافي. | 26 | جمعية نساء واد رجال. |
| 2 | جمعية بيت فجار الزراعية. | 27 | الجمعية الفلسطينية لمساعدة الطالب المحتاج. |
| 3 | جمعية وطن. | 28 | جمعية تنمية الصحة والبيئة. |
| 4 | جمعية حركة السلام الكاثوليكية (باكس كريستي). | 29 | جمعية السبيل الخيرية. |
| 5 | جمعية المنتدى الثقافي الابداعي. | 30 | لايف جيت لتأهيل المعاقين. |
| 6 | جمعية المالحه. | 31 | دار الشفاء الخيرية. |
| 7 | جمعية نجمة بيت لحم الخيرية. | 32 | مركز الزواهرة النسوي. |
| 8 | الجمعية التنموية للمرأة الفلسطينية. | 33 | جمعية بيت لحم للصناعات الحرفية. |
| 9 | أكاديمية بيت لحم للموسيقى. | 34 | جمعية تنمية المرأه الريفية. |
| 10 | مؤسسة الطالب الفلسطيني | 35 | جمعية أجيال. |
| 11 | جمعية واد النيص. | 36 | رابطة النساء الفلسطينيات (زهرة الندى) |
| 12 | المركز الفلسطيني للتنمية والبيئة. | 37 | مؤسسة الوحدة للعمل الديمقراطي. |
| 13 | جمعية هوب. | 38 | جمعية تنمية الشباب للعمل التطوعي. |
| 14 | جمعية العبيات الخيرية. | 39 | جمعية تنمية الاسرة الخيرية للمسنين. |
| 15 | أبناء بيت لحم لتطوير الأسرة. | 40 | جمعية خطوة. |
| 16 | جمعية رعاية الطفولة الاجتماعية. | 41 | مركز دائم للصحة المجتمعية. |
| 17 | المركز المجتمعي للتدريب والتنمية. | 42 | جمعية العناية الصحية. |
| 18 | جمعية التوافق الخيرية. | 43 | جمعية المستقبل المشرق. |
| 19 | جمعية كازار للتراث الشعبي. | 44 | مركز الشموخ للثقافة والعلوم. |
| 20 | جمعية رفيق درب لذوي الاحتياجات الخاصة. | 45 | جمعية الرعاه لتشجيع السياحة. |
| 21 | جمعية الكوفية. | 46 | جمعية المنارة الخيرية. |
| 22 | جمعية حسن مصطفى الثقافية. | 47 | جمعية سلام. |
| 23 | جمعية السديل لمرضى السكري. | 48 | الجمعية الفلسطينية للتمكين والتنمية المجتمعية. |
| 24 | جمعية الحلم الفلسطيني. | 49 | المنتدى الوطني للتنمية المجتمعية. |
| 25 | جمعية قادر للتنمية المجتمعية. | 50 | جمعية بسمة. |

## فهرس الملاحق

## فهرس الأشكال

## فهرس الجداول

## فهرس المحتويات