

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات
الأهلية البيئية الفلسطينية

هدى بدر بكر عابدين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م

دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات
الأهلية البيئية الفلسطينية

إعداد

هدى بدر بكر عابدين

بكالوريوس لغة إنجليزية و آدابها - جامعة الخليل - فلسطين

المشرف: د. زياد صالح قنّام

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية، جامعة القدس.

١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات و موارد بشرية -معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية
الفلسطينية

إعداد: هدى بدر بكر عابدين

الرقم الجامعي: (٢٠٥١٠١٢٠)

المشرف الرئيس: د. زياد صالح قنام

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٠٨/٤/١٣ من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|-------------------------------------|
|:التوقيع | ١- رئيس لجنة المناقشة: د. زياد قنام |
|:التوقيع | ٢- ممتحناً داخلياً: د. غسان سرحان |
|:التوقيع | ٣- ممتحناً خارجياً: د. حسين الأعرج |

القدس - فلسطين

١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م

الإهداء

إلى من يَبْضُ بها قلبي.....

والدتي الحبيبة رحمها الله.....

أهدي عملي هذا وسهر الليالي.....

الباحثة

هدى بدر عابدين

إقرار

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

التوقيع:

هدى بدر بكر عابدين

التاريخ:

شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين الراكعين الساجدين، المستغفرين بالأسحار إلى يوم الدين، له الفضل أولاً وآخراً .

إلى جامعة القدس ممثلة بإدارتها وكلياتها ودوائرها كافة، وإلى برنامج الدراسات العليا في التنمية المستدامة- تخصص بناء مؤسسات وموارد بشرية لكل العون الذي قدموه لي.

إلى الدكتور الفاضل زياد فنّام مشرف الرسالة لما بذله من جهد ومتابعة وتوجيه طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

إلى الأفاضل أخصائي علم الإدارة ومنفذي البرامج والمشاريع لما بذلوه من جهد بتقديمهم تعريفات عميقة لمفردات مهمة (ازدواجية العمل)، أسبابها، سلبياتها، وغيرها اعتمدتها الباحثة جزءاً رئيساً من نتائج الدراسة.

إلى الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة د. حسين الأعرج، و د. غسان سرحان تقديراً لملاحظاتهم القيمة التي أثرت الرسالة.

إلى الأفاضل: فريق التحكيم لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبيان، وإلى الأصدقاء لجهودهم في التدقيق اللغوي.

إلى المنسقة الإعلامية لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية أ. سونة القاعد، ومديري منظمات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية وموظفيها الذين قدموا يد العون من خلال تعبئة الاستبانات، والمقابلات الشخصية والهاتفية.

إلى الأفاضل: أ. طلب أبو اصبيح، وأ. سالم أبو هوش، وأ. صلاح احميدات، وأ. مي التميمي، وإلى كل الزملاء في وزارة الثقافة، ومعهد التنمية المستدامة، لأولئك جميعاً كل الشكر والتقدير والعرافان.

هدى بدر عابدين

المصطلحات

- التشبيك : تعاون في إطار مؤسسي رسمي له هيكلية، يمكن من خلاله تقاسم الموارد وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والمؤسسات. كما ويقضي العمل على إقامة علاقات وطيدة فيما بين الناس والمنظمات، نحو تحقيق أهداف مشتركة، والارتقاء بالأداء الفردي للمؤسسات بعمل جماعي تراكمي.
- ازدواجية العمل : إنجاز أكثر من جهة للعمل، أو إنجاز الجهة للعمل أكثر من مرة، في فترات زمنية متقاربة أو متباعدة نحو تحقيق نفس الهدف وخدمة نفس الفئة، نتيجة لغياب قواعد البيانات، أو الخلل في التخطيط أو الصراع على التخصصية، بما يؤدي إلى هدر رأس المال.
- شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية : شبكة المنظمات غير الحكومية البيئية الفلسطينية هي هيئة تنسيقية بين مختلف المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال البيئة. تهدف الشبكة إلى خدمة القضايا البيئية الفلسطينية، وذلك من خلال تنسيق جهود المنظمات الأعضاء، وتعزيز وبناء كفاءة وقدرة كل منظمة، وتقوية العلاقات داخل الشبكة ومع المنظمات الأخرى على الصعيدين المحلي والدولي، بما في ذلك المؤسسات الحكومية المحلية والمنظمات البيئية الدولية (شبكة المنظمات غير الحكومية البيئية الفلسطينية، ٢٠٠٧).
- البرامج : مجموعة من المشاريع المرتبطة ببعضها البعض والتي تستهدف القطاع نفسه مثل : برنامج الزراعة، وبرنامج الصحة (الصباغ، ٢٠٠٥).
- المشاريع : مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف معينة ومحددة لخدمة فئات أو مجموعات محددة (الصباغ، ٢٠٠٥).
- الفعاليات : النشاطات التي يمكن من خلال تنفيذها تحقيق أهداف المشروع أو البرنامج الأكبر، وهو محدود بحدود زمنية، وبشرية، ومادية، كما يمكن قياسه من خلال المؤشرات الخاصة به (الصباغ، ٢٠٠٥).
- شبكة (إداريا) : هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني من أجل تحقيق التضامن والتساند فيما بينها، مما يؤدي حتماً إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها وديمومتها.
- شبكة (الدراسة) : تعني شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية (PENGON).
- المؤسسات : المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية الواردة في الدراسة.

- البيئة : كل ما يحيط بالإنسان من عناصر حيوية و غير حيوية و يصل إليها اهتمامه (قنام، ٢٠٠٦).
- العمل المؤسسي : شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، ٢٠٠٢).
- الخبراء : الخبراء والمختصون المحليون في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع.
- مبحوثي الاستبيان : مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- مبحوثي المقابلة : الخبراء والمختصين المحليين في علم الادارة وتنفيذ البرامج والمشاريع.

قائمة المختصرات

PENGNON	Palestinian Environmental Non Organization Network	:	شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية
LRC	: Land Research Center	:	مركز أبحاث الأراضي
PARC	: Palestinian Agricultural Releif Committees	:	لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية
PHG	: Palestinian Hidiorogical Groups	:	مجموعة الهيـدروولوجيين الفلسطينيين.
UAWC	: Union of Agricultural Work Committee	:	اتحاد لجان العمل الزراعي
UPMRC	: Union of Palestinian Medical Releif Committees.	:	لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية
WESC	: Water and Environment Studies Center	:	مركز الدراسات المائية والبيئة
PACE	: Palestinian Association for Cultural Exchange	:	المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي
ARIJ	The Applied Research Institute- Jerusalem	:	معهد الأبحاث التطبيقية، القدس
CDPHC	The Center for Development in Primary Health Care	:	مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية
RESC	Roads and Environment Safety Center	:	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة - مرور
WSERU	The Water and Soil Environmental Research Unit	:	وحدة أبحاث المياه والتربة
ESCWA	: Economic and Social Development Commission in Western Asia	:	اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا .
ICAE	: International Council for Adult Education	:	المجلس الدولي الأعلى لتعليم الكبار

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهري حزيران ٢٠٠٧ و شباط من العام ٢٠٠٨. وتم خلالها دراسة مجتمعين هما: إدارات وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية كمجتمع أول، والمتخصصين في علم الإدارة والخبراء في تنفيذ البرامج والمشاريع كمجتمع ثانٍ.

وهدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل لدى مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. وكذلك محاولة التعرف على مفهوم هذه المؤسسات واتجاهاتها نحو التشبيك وازدواجية العمل وأسبابها. وقد أُستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي. وتم جمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتصميم استبانة، واستمارة مقابلة شخصية. وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية ضمن إطار منطقة الدراسة ومجتمعها. وأما عينة الدراسة للمقابلة فجاءت قصدية في حين جاءت عينة الدراسة للاستبانة للمسح الشامل للمؤسسات وإداراتها، وعرضية للموظفين. وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإحصائية وبرنامج اكسل (Excel).

و قد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مفهومي التشبيك وازدواجية العمل مدركة إلى حد ما لدى مؤسسات الشبكة، بحيث جاءت إجابات المبحوثين عموماً شاملة لمجمل الكلمات المفتاحية الواردة في التعريفات النظرية لهذين المفهومين. وأن أدوات التشبيك المستخدمة من قبل مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية موجهة للتشبيك الداخلي بشكل أكبر منه للتشبيك مع المؤسسات الأخرى، فأدوات التشبيك الأكثر استخداماً بحسب المبحوثين هي الاجتماعات الدورية، والهاتف، والانترنت، في حين أقل هذه الأدوات استخداماً هي تبادل الخبرات، وإعداد مقترحات وتقارير المشاريع المشتركة، وبناء قواعد البيانات. وجاء من بين النتائج أن ممارسة التشبيك من قبل مؤسسات الشبكة هدفه الأول تحسين صورة المؤسسات أمام جهات التمويل أكثر منه لجني ثمار التشبيك في محاربة ازدواجية العمل المؤسسي. فيما يتعلق بمعوقات التشبيك الخارجي فقد جاءت النتائج بأن أهم المعوقات الخارجية هي التنافس على التمويل بين المؤسسات والوضع السياسي العام. في حين أنّ غياب قواعد البيانات الحديثة وعدم وضوح المهام الوظيفية تعتبر من أهم أسباب ازدواجية العمل داخل المؤسسات.

فيما يتعلق بأسباب ازدواجية العمل، جاء في مقدمتها المهام الوظيفية غير الواضحة مما يتسبب في قيام أكثر من موظف بنفس العمل، ومن ثم غياب قاعدة بيانات حديثة تسمح بمعرفة ما تم إنجازه. وضعف نظام الرقابة، والانجرار وراء مقترحات المشاريع التي يعلنها الممولون. أما ازدواجية العمل الموجودة في داخل المؤسسة فمجالها مرتبط بالإخفاق في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وكيفية تحديد الوظائف ورسمها بدقة. فيما جاء دور التعصب المؤسسي الفئوي السياسي في ازدواجية العمل المؤسسي في ذيل أسبابها. أهم النتائج حول أهم خسائر المؤسسات نتيجة ازدواجية العمل فتمثلت في هدر الموارد المالية والبشرية وضياع الوقت. على الجانب الآخر أظهرت النتائج أن علاقة المؤسسات بالسلطة وانسجام خططها مع الخطط الوطنية مهددة على الدوام بشروط التمويل والتنافس وكذلك رغبة المؤسسات في الظهور.

حول دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل جاءت النتائج بأن التشبيك أداة فاعلة في هذا المجال عبر توفير قواعد البيانات، وتعزيز التخصصية، والعمل التكاملي بين المؤسسات، وتقليل أسباب التنافس المالية والسياسية، وتحسين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق أفضل لقواعد الإدارة الحديثة.

ومن أهم مقترحات الدراسة ضرورة العمل على تفعيل أدوات التشبيك الحقيقية بين المؤسسات (كالمشاريع المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات وغيرها) التي من شأنها تفعيل التشبيك وخروجه من إطاره الصوري إلى إطاره الحقيقي نحو حد حقيقي لازدواجية العمل. وضرورة تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافياً وتخصصياً، لاستبعاد التداخل أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة، على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية، ومحاربة التنافس السلبي الضار. كذلك أهمية عقد برامج توعية حقيقية حول الآثار السلبية لازدواجية العمل وكيفية مواجهتها من أجل زيادة فاعلية الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد، وأن يتبنى معهد التنمية الريفية المستدامة/ جامعة القدس ورشة عمل تشارك بها المؤسسات عينة الدراسة، وغيرها من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، للاطلاع على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي استهدفت هذه المؤسسات مؤخراً، للإفادة من الدروس والنتائج والمقترحات التي تقدمها، والقيام بدراسة حول الآليات الكفيلة بتعزيز ممارسة التشبيك الفاعل في العمل المؤسسي بما ينسجم مع الواقع الفلسطيني. كذلك القيام بدراسة نحو معرفة الأسباب الحقيقية لنجاح الشبكات سواءً محلياً أم عالمياً، من أجل العمل على تعميم التجارب الناجحة.

The Role of Networking in the Limitation of Institutional Job Duplication in the Palestinian Environmental Non Governmental Organizations Network

Abstract

This thesis was conducted through the period of June, 2007 to Feb. 2008 with a focus on two populations: Administrators and employees of the organizations members of the Palestinian Environmental Organizations Network (PENGON) as the first one and specialists and experts in fields of Management and Projects' Management as the second.

The purpose of this thesis is to identify the role of networking in the limitation of institutional job duplication in the Palestinian environmental organizations network (PENGON). It also aims at identifying the definition and attitude towards networking and job duplications in member organizations. In order to reach this target, the researcher used the Descriptive Approach through data collection, testing hypotheses, literature review, questionnaire development and distribution as well as conducting individual interviews. Research samples were two: one was a comprehensive survey for the management of member organizations while the second was a random one of employees in these member organizations. Collected data that came as a result of using these tools was then analyzed and processed by using SPSS as well as Excel program.

As a result, it was vivid that member organizations at PENGON perceive the concepts of Networking and Job Duplication to a certain extent, still utilization of networking tools is more common internally than externally. It is shown that the most used networking tools are regular meetings, using telephone and Internet while the least used are sharing experiences, writing joint proposals, reporting jointly and constructing data bases. These organizations try to use such tools in order to market themselves in front of donors so as to secure funds rather than using such tools to limit job duplication between member organizations. Such competition on hunting funds as well as the general political situation perform as the main obstacles in the way for external networking. This led such member organizations to be donor driven for the sake of appearance and survival.

In addition, results show that job duplication appears internally due to the absence of modern data bases and the unclear job descriptions. Moreover, political partisanship at member organizations played a big role in creating job duplication which negatively leads to wasting time as well as human and financial resources. Even though, the results show that networking is an

efficient tool to limit job duplication when relevant data bases are available, specializations is reinforced, work is integrated between member organizations and healthy competition is in place.

In her recommendations, the researcher stressed the necessity of activating actual networking tools such as joint projects and sharing information together with experiences between member organizations in order to limit job duplication. Enforcement of specialization, project geographical distribution and fighting negative competition are highly recommended to avoid job duplication based on integrated and cooperative strategy between member organization.

Moreover, Institute of Sustainable Development at Al Quds university should take the lead in conducting awareness programs and holding workshops in which results of this thesis and other recent related ones would be introduced to these organizations and other governmental and non governmental organizations. The institute should also urge researchers to focus on Localization of Mechanisms that would effectively put efficient networking in place. A focus must also be on researches that would identify the real reasons behind success of some local and regional networks for dissemination.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

١,١ المقدمة

يعتبر بناء المؤسسات فكرية إدارية وتنظيمية تساهم في هيكلة بناء المجتمع واحتياجات الناس في جميع النواحي الفكرية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية ، سعياً لخدمة المجتمع وتنظيم وتحسين الخدمات المقدمة بما يحقق أفضل الخدمات والاحتياجات للناس.

كذلك فإن لمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني دوراً هاماً في خدمة أفرادهم وتطوير أدائهم ورفع سويتهم الثقافية. فمن أهم أهداف هذه المؤسسات تحديد وتلبية احتياجات الفئات المستهدفة. وبعد عام ١٩٦٧، أي بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة، أخذ الفلسطينيون يشكلون مجتمعاً له جذوره في الأرض، وله اقتصاده، وقطاعه الخدماتي، ومؤسساته التي عملت إلى جانب المنظمات السياسية السرية في النضال ضد الاحتلال الإسرائيلي، بالنتيجة ظهرت إلى الوجود طائفة واسعة من المنظمات الشعبية سعت لإجراء التغيير في الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية القائمة. وهكذا راح عدد كبير من جمعيات الرعاية، والروابط التطوعية، ونقابات العمال، ومراكز البحوث والمعلومات، والعيادات الطبية المجانية، والكليات، والأطر النسوية، يعمل لخدمة المجتمع على الرغم من محاولات الاحتلال الاسرائيلي المستمرة لإعاقة تطور المجتمع الفلسطيني وتشويهه.

وبعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية للأراضي الفلسطينية ومزاولة مهامها، تقاطرت مصادر التمويل والدعم المالي المبرمج منها والمشروط؛ فتغير مضمون العمل التنموي الفلسطيني، وبالتالي

دور المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ إذ ازداد التركيز على موضوع التنمية البشرية وممارسة الديمقراطية وتوخي العدالة الاجتماعية وبناء المجتمع المدني. هكذا وجدنا تكاثر المؤسسات من مختلف الأنماط والاهتمامات، مع تشابه العديد منها في الأهداف والبرامج والنشاطات، وأدى هذا الواقع إلى نشوب صراعات وتنافس بين المؤسسات المتشابهة، خاصة فيما يتعلق بتقديم مختلف أنواع الخدمات للمواطنين، يُفشي الصراع وجود خلل كبير وغياب آلية للتنسيق فيما بين المؤسسات لدى تنفيذ البرامج والمشاريع. ربما يعود الخلل وغياب التنسيق لأسباب أخرى من بينها شروط التمويل، وتعدد الانتماءات الفكرية، أو عشوائية العمل وغياب التخطيط والبرمجة، أو المبالغة لفكر معين، أو العمل العشوائي غير المخطط والمبرمج ضمن الأولويات والاحتياجات لفئات المجتمع(هاني، ٢٠٠٥).

من هنا برزت ضرورة تطوير آليات تنظيمية فاعلة وناجحة للعمل الاجتماعي، ذلك أن التخبط لا يعود بالنفع على أحد. وبالتالي برزت الحاجة لتجميع الأنشطة أو انتظامها في شبكة تقوم بتنسيق الدور الريادي والفاعل. وحتى يتسنى للشبكة عموماً القيام بهذا الدور، اقتضت الضرورة حشد الطاقات والخبرات والقدرات التي تمتلكها مجموعة من المنظمات التي تتقاطع مع بعضها البعض في الكثير من الأهداف الوطنية أو المؤسسية أو التنموية، وذلك من خلال أو عبر اتحادات تهدف لتعزيز قدراتها الإدارية التي ترفد الرسالة الانسانية للمجتمع المدني وتناصرها وتعزز خدماتها. لذلك تعد آلية التشبيك بين منظمات المجتمع المدني آلية تنظيمية تسعى من خلالها المنظمات إلى التعبئة والتنسيق بين الجهود والمواقف والموارد باتجاه تحقيق الأهداف.

تأتي أهمية التشبيك كونه اتحاد، وفي الإتحاد قوة ، وتطبيق مبدأ الشراكة يوفر الفرص الإضافية للمنظمات التي تعتمد المبدأ التشاركي كي ترفع قدرتها في تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف بعيدة المدى؛ فالتشبيك عملية تنسيق الجهود والإمكانات وأداة تأثير فعال على مصدر القرار. إلا أن نظرة منظمات المجتمع المدني إزاء التشبيك تبدو متضاربة؛ فالبعض يحمل نظرة سوداوية، تنبع من خشية المؤسسات الصغيرة من الابتلاع، أو الاحتواء ومن ثم التهميش، والبعض الآخر ينظر إليها بإيجابية مطلقة. ولعل من أهم مبررات اتجاه منظمات المجتمع المدني عموماً إلى التشبيك كما ورد في (جبر، ٢٠٠٧) هو وجود تنافس غير صحي على تمويل المشاريع، و ضعف التنسيق المحلي، والازدواجية في تقديم بعض الخدمات، والخضوع لأولويات المانحين، و ظهور حالات فساد لدى بعض هذه المنظمات.

برزت ازدواجية العمل المؤسسي في المنظمات - خاصة في المنظمات التي تعتمد على التمويل الخارجي- إذ نجد الكثير من هذه المنظمات تتنافس على تقديم مشاريع متشابهة تماماً لنفس الفئات المستهدفة، دون أي نوع من التنسيق فيما بينها، الأمر الذي يتسبب في هدر الوقت والجهد والموارد والطاقات. من هنا لا بد من التشبيك ضمن آلية سليمة وهيكلية صحيحة يتم فيها تقاسم الأدوار والمهام للحدّ من ازدواجية العمل وفق رؤى وخطط سليمة نحو تحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة. فقد استحوذ موضوع التشبيك على اهتمام الخبراء والمختصين، نظراً لما يرتبط به من دلالات تنموية للمجتمع وكونه صيغة مشتركة لتنسيق العمل الجماعي القائم على التلاقي والتقاطع في الرؤية وتنفيذ المهام. وتكمن أهمية التشبيك في مساندة قضايا الناس والمساهمة في عمليات التغيير المبرمج وتعزيز الجهود من أجل استقطاب الدعم والتأييد والدفاع عن حقوق الإنسان ورفع مستوى المعيشة ومكافحة الفساد والتأثير على مصادر صنع القرار في رسم خطط التنمية (صوالحة، ٢٠٠٥).

يقوم التشبيك في الأساس على مبدأ تطوير العلاقات القائمة بين هذه المنظمات، المنطوية على قواعد التعاون والتنسيق بهدف تطوير العمل لتحقيق الهدف والتركيز على القاسم المشترك بين هذه المنظمات بغية تعزيز انتمائها للمجتمع المدني، وتقديم الخدمات لأعضاء الشبكة المنضوية تحتها. فالتشبيك ينشط التشاور والحوار المخصب للخبرة، والعمل بروح الفريق الواحد بين المؤسسات يتيح تبادل المعلومات والخبرات ، والتخلص من النزعة الفردية، ويزيد من فرص نجاح أعضائها كما يمنحها القوة والمتانة والصلابة في مجابهة التحديات والمعوقات والتهديدات الداخلية والخارجية.

لقد أدركت بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية أهمية ذلك، وعلى سبيل المثال قامت المنظمات البيئية الفلسطينية انطلاقاً من خطورة الواقع البيئي للأراضي الفلسطينية بفعل هادف من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي، يتمثل في اغتصاب الأرض والاستيطان وتشديد الجدار واقتلاع المزروعات وغيرها من الممارسات المقيئة والبغيضة تجاه البيئة الفلسطينية، الأمر الذي حداً بمجموعة من منظمات البيئة للتشابك وتوحيد الجهود في عام (٢٠٠٠) لمواجهة هذه الأخطار وفق سياسة موحدة وهيكلية محددة على أساس أهداف واضحة ومشاركة بينها.

فقد طرحت البيئة الفلسطينية مهاماً وتحديات أمام العمل من أجل حمايتها. فهي بما تحمله من معان تتصل بجوانب الحياة كافة وتتحكم في المستقبل، وحيال الضعف العام الناجم عن الاحتلال وما يخلفه من أضرار وتدمير يستهدف موارد الأرض لصالح المشروع الاستيطاني، إلى جانب السيطرة على الاقتصاد وضعف الهياكل الوطنية السياسية والحقوقية وغياب المراقبة وضعف اهتمام

الجمهور وتعاضم هموم الناس الحياتية، كل ذلك اقتضى تطوير التعامل مع التنمية واتباع نهج التنمية المستدامة وتغيير سلوك الناس وثقافتهم. إن هذه المهام الكبيرة المتشعبة والصعبة إضافة إلى تضاعف كلفة المشاريع ، تجعل من التداخل والازدواجية والصراعات الضارة عنصراً شديداً الضرر على المجتمع. فمما لا شك فيه أن ثقة الجمهور تضعف وتزداد الريب والشكوك، لذلك كان لا بد لهذه المنظمات من اعتماد مبدأ الشراكة والتشبيك والاستناد إلى المجتمع والتفاعل معه من أجل إحداث التغيير المطلوب في السلوك وفي اتجاهات الناس نحو التنمية عموماً والبيئة بمفهومها الشامل خصوصاً.

في الواقع الفلسطيني الراهن، ونظراً للخلل البنوي الكبير في عمل النخبة والحركات السياسية القائمة، وحيال الانقسامات والصراعات بأبعادها السياسية والجهوية وعودة المؤسسات والبنى التقليدية مثل العشيرة والانتماءات العضوية الطبيعية الأخرى، تبرز أهمية حاسمة لقيام المؤسسات الحديثة بالتجمع والاتحاد والتشبيك والعمل بروح جماعية لسد الفجوات الكبيرة والتشوهات الحاصلة. تلك هي الرسالة الموحدة للشعب الفلسطيني في الداخل والخارج . وقد تكون دراسة العلاقات بين مجموعة المؤسسات البيئية الفلسطينية مؤشراً هاماً على مدى تطور المجتمع الفلسطيني وتحديد ثقافة العاملين في المؤسسات غير الحكومية الحديثة ، باعتبار شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية تمثل أنموذجاً معاصراً - يقتدى به - ، وربما تفوق أهميتها أهمية الحداثة في بناء المؤسسات بالنسبة للبعض؛ نظراً لكونها مؤسسات تنموية تتعامل بلغة العصر على صعيد العالم من منظور تنموي مستدام، وقد يعكس مستوى هذه العلاقات وطبيعتها مستوى التطور لكل منظمات المجتمع المدني الفلسطيني وبالتالي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها؛ وعليه فإن العمل من أجل تطوير الشبكات وفق أسس ومبادئ إدارية حديثة هو الأمر الملح في هذه الظروف بالذات، حيث لا مكان للضعفاء ولا مكان لتبديد الموارد المختلفة التي لا تؤدي إلى المراوحة في المكان فحسب بل تعني التقهقر، عوضاً عن إحباط الجمهور الذي هو الأساس والهدف من عمل هذه المؤسسات.

إن المهام والتحديات القائمة مع كل الصعوبات والمخاطر المتفاقمة على الحالة الفلسطينية تفوق قدرات أي مؤسسة أو مؤسسات مهما بلغ حجمها أو قوتها أو تمويلها. ولا ريب أن التعاون في مجالات التخطيط وتبادل الخبرات والتنفيذ والقيام بأعمال الحشد والمناصرة سيضاعف من قدرات هذه المؤسسات مجتمعة على تأدية رسالتها، خاصة وأنها مؤسسات لا تسعى إلى الربح، مما يوجب عليها البحث عن كل السبل التي تتيح لها زيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها. وقد أكدت تجارب الكثير من المجتمعات والدول أن التشبيك على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية يعد عاملاً قوياً

للمجتمع المدني الحديث. تتزايد باضطراد وجود الشبكات وتطويرها أمام تزايد نطاق العولمة الاستعمارية التي لا تعترف بالضعفاء و لا تأبه بهم.

جاءت هذه الدراسة من أجل إتمام النقص الواضح في الدراسات العلمية التي تتناول موضوع التشبيك عموماً وعلاقته بازدواجية العمل خصوصاً.

٢,١ مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف إلى الدور المتوقع للتشبيك في الحد من ازدواجية العمل من وجهة نظر مديري وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.

٣,١ أهداف الدراسة

ترتكز الدراسة على عدد من الأهداف الرئيسية والفرعية، وأما الهدف الرئيس فيتمثل في التعرف إلى دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل من وجهة نظر مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، والخبراء والمختصين المحليين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع. وأما أهم الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتلخص في التعرف إلى:

- مفهوم إدارة وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية للتشبيك ولازدواجية العمل واتجاههم نحو هذين المفهومين.
- واقع التشبيك بين مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية ومع غيرها من المؤسسات الأخرى، وأهم معيقاته، من وجهة نظر إداريي وموظفي مؤسسات الشبكة.
- واقع ازدواجية العمل، وأسبابها، والآثار السلبية المحتملة لها من وجهة نظر إداريي وموظفي مؤسسات الشبكة.
- مفهوم ازدواجية العمل، وأسبابها، وسلبياتها، وإيجابياتها، من وجهة نظر الخبراء والمختصين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع.
- دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل من وجهة نظر مدراء وموظفي الشبكة، والخبراء والمختصين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع
- تأثير خصائص العينة على إجابات المبحوثين من مدراء وموظفي الشبكة.

١, ٤ أسئلة وفرضيات الدراسة

تتمثل أسئلة وفرضيات الدراسة، في سؤال رئيس ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية. أما السؤال الرئيس فهو كما يلي: ما دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية من وجهة نظر مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، والخبراء والمختصين المحليين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع؟

أما الأسئلة الفرعية فهي:

- ما هو مفهوم مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية للتشبيك والازدواجية؟ وما هي نظرتهم تجاه هذين المفهومين؟
- ما هي معيقات التشبيك، وهل هناك تشبيك بين مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية وغيرها من المؤسسات من وجهة نظر مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة؟
- هل هناك ازدواجية عمل في مؤسسات الشبكة؟ وما هي أسبابها؟ وأثارها السلبية المحتملة على العمل المؤسسي، من وجهة نظر مدراءها وموظفيها؟
- ما هو مفهوم ازدواجية، أسبابها، سلبياتها وإيجابياتها من وجهة نظر ازدواجية العمل المؤسسي لدى الخبراء والمختصين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج؟
- كيف يتم الحد من ازدواجية العمل المؤسسي تحت مظلة التشبيك من وجهة نظر مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة، والخبراء والمختصين المحليين في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع؟
- هل تختلف استجابات مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة باختلاف خصائصهم؟

وللتعرف على تأثير خصائص مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة على إجاباتهم استخدمت الباحثة الفرضية الفرعية الإحصائية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية حول دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي تعزى للمتغيرات الخاصة بهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،.....).

٥,١ أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للعديد من الأسباب، أهمها:

- تسليطها الضوء على موضوع مهم للعمل المؤسسي لم يتم التطرق إليه من قبل؛ مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين من بعد، وتفتح آفاقاً بحثية واسعة لهم وللمهتمين بالعمل المؤسسي والتنموي.
- من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع ازدواجية العمل.
- قد تسهم هذه الدراسة -في حال تطبيق المقترحات المتوقعة- في لفت نظر المؤسسات الأهلية لضرورة تصحيح العلاقة التشبيكية فيما بينها؛ مما يرفع ويزيد من نتائج الجهد التنموي والعمل المؤسسي.
- تتناول هذه الدراسة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، التي تعتبر رائدة العمل التنموي الذي تنفذه المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- تأتي هذه الدراسة في زمن يكاد يكون فيه العمل التنموي مقتصرًا على نشاطات المنظمات الأهلية.
- على المستوى الشخصي للباحثة، تشكل هذه الدراسة أهمية عظيمة حيث يمكن لها باستخدام المخرجات المتوقعة، إدارة عملها وتنسيقه مع مجموعة من المؤسسات المتداخلة النشاطات، بصورة أكثر فعالية وإيجابية.

٦,١ مبررات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية :

- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع وشح المعلومات المتوفرة نظراً لحدائته - على حد علم الباحثة- فكان لا بد من بحث ودراسة التشبيك نظراً لأهميته في العمل المؤسسي.
- انعدام الدراسات في مجال ازدواجية العمل، مما دفع إلى إجراء هذه الدراسة لما لظاهرة ازدواجية العمل من آثار سلبية عميقة محتملة قد تؤدي إلى هدر الموارد المالية والبشرية وضياع لكل جهد يهدف إلى تنمية حقيقية تنهض بالمجتمع.

- تسلط الدراسة الضوء على موضوع غاية في الأهمية يتمثل في مساهمة آلية التشبيك في الحد من ازدواجية العمل في هذه المؤسسات.
- من خلال قراءة الباحثة وملاحظتها وغيرها من الدارسين للواقع الفلسطيني نجد أن هناك عدم وجود تخصصية في عمل المؤسسات، وازدواجية كبيرة في العمل وتكراراً في تنفيذ البرامج والفعاليات والأنشطة.
- على الرغم من ادعاء المؤسسات الدولية الداعمة المقدم للمنظمات البحثية والأهلية، إلا أن النتائج على أرض الواقع غير ملموسة وأقل بكثير مما هو متوقع، الأمر الذي يعزى بنسبة كبيرة إلى ازدواجية كبيرة في العمل.
- اهتمام الباحثة الشخصي، كونها إحدى المهتمات والمساهمات في مجال إدارة المؤسسات غير الحكومية، ومنسقة لبرامج تنفذها مجموعة من المؤسسات التي تعمل كل منها على حدة. دفعها لإجراء هذه الدراسة التي قد تساعد في حالة تطبيق مخرجاتها على إدارة أفضل لعملها ولعمل المؤسسات التي ترتبط معها بعلاقات عمل.
- الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة الأسباب التي تؤدي إلى الازدواجية في تنفيذ البرامج وإمكانية إذابتها تحت مظلة التشبيك المؤسسي.

٧,١ حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود ومحددات الدراسة فيما يأتي:

- الحدود الزمانية: الفترة ما بين شهري حزيران ٢٠٠٧ و شباط ٢٠٠٨.
- الحدود المكانية: مراكز المؤسسات الموزعة على محافظات الضفة الغربية في فلسطين للمبجوثين من إدارات المؤسسات وموظفيها.
- الحدود البشرية: مديرو وموظفو المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية كمبجوثين مستهدفين بأداة الاستبيان، ومجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة، والعمل المؤسسي والتموي في فلسطين كمبجوثين استهدفوا بأداة المقابلة.

أما محددات الدراسة فتمثلت فيما يأتي:

- العامل العلمي: ندرة الدراسات والأدبيات المتعلقة بمفهوم وآليات وحالات دراسية سابقة عن التشبيك في فلسطين، وانعدام الدراسات التي تتحدث عن ازدواجية العمل مما اضطر

الباحثة إلى اللجوء إلى عمل مقابلات مع أخصائيي علم الإدارة ومنفذي البرامج والأنشطة والمشاريع في فلسطين.

• العامل الأمني: إن القيود الأمنية والعسكرية وإغلاق الطرق وفصل المحافظات عن بعضها البعض من قبل الاحتلال الإسرائيلي من جهة، وما يحدث في قطاع غزة بين الفصائل الفلسطينية من جهة ثانية، حال دون تمكن الباحثة من الاستفادة والوصول إلى مراكز الأبحاث ومكتبات الجامعات ودوائر الدراسات المختلفة المنتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

• من العوامل المحددة لهذه الدراسة أيضاً، عدم تعاون وتجاوب بعض المؤسسات المبحوثة مع الباحثة، وتأخير الإجابة على الاستبيان من قبل المبحوثين لما يزيد عن الشهر ونصف الشهر بل وأكثر.

٨,١ هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على ستة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة وفرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، مبررات الدراسة، حدود ومحددات الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : يتناول نظرة عامة حول المنظمات الأهلية في المجتمع المدني الفلسطيني ومؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- الفصل الثالث : الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الرابع : منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة والتحكميم، ثبات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.
- الفصل الخامس : يشتمل على التحليل الإحصائي، عرض النتائج ومناقشتها ودراسة مقارنة لها.
- الفصل السادس : يشتمل على الاستنتاجات و المقترحات.

الفصل الثاني

المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني

١,٢ تقديم

يلعب العمل الخيري العام دوراً ايجابياً في تطوير المجتمعات وتميبتها، ويمثل قيمة إنسانية كبيرة تتمثل في العطاء بكافة أشكاله فهو سلوك حضاري لا يمكنه النمو سوى في المجتمعات التي تنعم بمستوى متقدم من الثقافة والوعي والمسؤولية، فيتاح لكافة الأفراد الفرصة للمساهمة في عمليات البناء الاجتماعي والاقتصادي والتموي عموماً من أجل المشاركة المجتمعية وتحقيق الشراكة بين جميع المنظمات العاملة في المجتمع بأنواعها الحكومية وشبه الحكومية والأهلية.

وإذا ما تم تنفيذ مبدأ ومفهوم الشراكة بين المنظمات بأنواعها على أسس سليمة يراعى فيها التكامل في الأداء وتطوير الخدمات التنموية وتبادل الخبرات وتوزيع المهام، فإن الراجح الأكبر من ذلك هو المجتمع - مؤسسات وأفراد - فالشراكة والتعاون بين هذه المنظمات هو سبيل وطريق نحو التنمية المستدامة لما تمتلكه كل جهة من قدرات مالية وبشرية تساهم في مجال التنمية وتوسيع وتحسين الخدمات المقدمة للقطاعات المستهدفة.

فقد لعبت المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني دوراً بارزاً ومحورياً في مقاومة الاحتلال من خلال دعم صمود واستمرارية وجود شعبه على أرضه، ومن خلال جملة الخدمات والمساعدات التي ساهمت في تثبيت الشعب والتصاقه بأرضه. حيث لا يخفى على أحد ما هدفت وتهدف إليه سلطات الاحتلال الاسرائيلي من انتزاع وسلب للأرض ودفع للهجرة إلى خارج الوطن. وإن هذه المنظمات الفلسطينية، وخاصة قبل نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، قد حملت على أكتافها معظم

المهام والنشاطات الخدمائية التي هي بالأصل من مهام الدولة أو الحكومة بشكل عام وشامل، فقد كانت هذه المؤسسات المدنية تمارس نشاطها وتقدم خدماتها بشكل ذاتي وفردى، ولكل منها فلسفتها ونهجها الخاص بها، ولم يكن هناك روابط تنسيق وتعاون، ولم يكن كذلك أي نوع من علاقات التشبيك والتنظيم المشترك بين تلك المنظمات (أبراش، 2006).

مما سبق يمكن القول أنه طغى على المنظمات الأهلية والسياسية الفلسطينية منذ نشأتها تأثير ووقع النضال الوطني التحرري وفعاليات نسج الهوية الوطنية، في مواجهة الاستعمار البريطاني والحركة الصهيونية الاستيطانية. لذلك اعتبرت المنظمات الأهلية (غير الحكومية) أداة التنمية الأساسية ويجري التعامل معها كشريك رئيس في عملية التنمية إلى جانب الدولة والقطاع الخاص.

٢,٢ العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والدولة:

يشكل المجال العام في الدولة عادة من العديد من المكونات المعقدة والمتداخلة بين بنية العلاقات الاقتصادية والثقافة والقيم الروحية والمبادئ والقوانين التي تحكم العلاقات بين الجماعات والأفراد، وفي الدولة الديمقراطية المعاصرة يكون المجال العام متاحاً للتغيير بوسائل الحوار وتداول السلطة عبر الوسائل الديمقراطية السلمية وبموجب الدساتير والقوانين والأنظمة التي تمثل نوعاً من التعاقد الاجتماعي العام؛ ولذلك يمكن تمييز القطاعات الثلاثة الرئيسة التي تؤثر في الحياة العامة كما يلي:

- القطاع الحكومي أو مؤسسات الدولة والمرافق العامة وأهمها الخاصة بالتعليم والصحة والسلطات العامة: التشريعية والقضائية والتنفيذية (الحكم أو إدارة البلاد)، إضافة إلى إدارة العديد من المرافق والإدارات المتصلة بالموارد الطبيعية والإسكان ومصادر الطاقة والأراضي ... الخ. وعادة لا تهدف مؤسسات الدولة ومرافقها العامة لتحقيق الربح المادي أو الاقتصادي بقدر ما تستهدف تحقيق رضا الجمهور، وإن بعض المرافق تدار على أسس تجارية أو عبر شركات خاصة أو بطريقتها، فإن العائدات تكون للخزينة العامة ولتحقيق التنمية.
- القطاع الخاص الربحي: وهو الشركات الهادفة لتحقيق الربح والمعنية بنمو عائداتها الاقتصادية، سواء عملت في مجال الإنتاج أو التجارة أو تقديم الخدمات على اختلافها.
- القطاع الأهلي: مؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الثالث أو قطاع المنظمات والمؤسسات الأهلية التي تعمل من أجل تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة وتدفع باتجاه التنمية

المجتمعية، وتحاول عبر العديد من البرامج والأنشطة أن تؤثر في السياسات وصناعة القرارات العامة.

٣,٢ منظمات المجتمع المدني في فلسطين:

مما لا شك فيه أن هناك اختلافاً وتبايناً بين بعض المفكرين العرب والفلسطينيين حول من من التشكيلات يدخل ضمن تنظيمات المجتمع المدني، وقبل البدء بتعريف منظمات المجتمع المدني لا بد من الإشارة إلى عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي تسمى بمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني حسب مصادر وزارة الداخلية الفلسطينية - حتى نهاية عام ٢٠٠٧م - أشارت إلى أن هناك (١٨٠٠) منظمة أهلية فلسطينية في الضفة الغربية، و(١٢٠٠) منظمة أهلية فلسطينية في قطاع غزة (مساعد مدير عام وزارة الداخلية الفلسطينية جنوب الخليل، كانون ثاني ٢٠٠٨، اتصال شخصي).

من هنا نجد ضرورة تعريف مفهوم المجتمع المدني الذي شهد شيوعاً وتداولاً كبيراً في السنوات الأخيرة على الصعيدين السياسي والأكاديمي. ومع ذلك ليس هناك إجماع على معنى المفهوم ومضمونه. فالبعض يُعرّف المجتمع المدني بأنه: مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها(عفيفي، ٢٠٠١).

و يُعرّفه شكر (٢٠٠٣) بأنه: مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة، ومؤسسات الدولة التي لا مجال للاختيار في عضويتها.

ويُعرّفه عيسى (٢٠٠٤) بأنه: عبارة عن مجموعة من المنظمات غير الحكومية التي تعمل على تقديم خدماتها لمختلف فئات المجتمع دون تمييز، على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها، بما في ذلك الأحزاب السياسية والنقابات... إلخ.

في حين يُعرّفه استانبولي (٢٠٠٤) بأنه: المجتمع الذي تنظم فيه العلاقات على أساس الديمقراطية، ويمارس فيه الحكم على أساس أغلبية سياسية جزئية، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهو المجتمع الذي تقوم فيه دولة المؤسسات.

أما دعنا (٢٠٠٥) فيرى بأنه: مجموعة التنظيمات المجتمعية من مؤسسات وجمعيات وهيئات ومجالس ونقابات وأحزاب ووسائل إعلام وشرائح اجتماعية لها تعبير تنظيمي في المجتمع، أي مجموع التنظيمات المجتمعية التي لها مصلحة فعلية في التحول الديمقراطي في المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذا الاختلاف سببه اختلاف المرجعيات الأيديولوجية والفلسفية والطبقية والمصالح الفردية والفئوية لأصحاب هذه التعريفات. وكذلك الحال فقد اختلف أيضاً على تعريف منظمات المجتمع المدني، فالبعض يقول بأنها: 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). والبعض يشير إلى أنها عبارة عن طائفة عريضة من المجموعات والمنظمات المستقلة والمتباينة. وهي تنشأ بمبادرة مباشرة من أعضاء أو مجموعات المجتمع، ولا تنتمي لأي نظم رسمية أو حكومية أو سياسية أو إدارية على أي مستوى. ومن حيث بنيتها وتشكيلتها، تشمل منظمات المجتمع المدني: منظمات المزارعين، ومنظمات العمال الريفيين، ومنظمات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات الإغاثة والشؤون الإنسانية ومعاهد البحوث، ونقابات العمال والتعاونيات، والروابط المهنية، ومنظمات المستهلكين والجامعات، وروابط القطاع الخاص وشبكات المنظمات غير الحكومية وغير ذلك (فريجات، ٢٠٠٥).

و تتعدد وظائف منظمات المجتمع المدني بحيث تكون قطرية أو دولية أو محلية أو إقليمية وتتركز أدوارها على مجال أو مسألة فنية معينة (مثل الزراعة المستدامة، البيئة، قضايا الجنسين، والسكان وغير ذلك) أو قد تضطلع بأدوار متعددة ونشاطات واسعة النطاق بحيث تشمل: الدعوة والترويج، والتمثيل، والدعم الفني، وتقديم الخدمات، وبناء القدرات، والبحوث والإرشاد، وجمع البيانات، ونشر المعلومات وغير ذلك. كما ويمكن أن تقدم منظمات المجتمع المدني معارفها وخبراتها، التي تكتسبها في كثير من الأحيان من خلال العمل مع المجتمعات المحلية على مستوى القاعدة، وتوفير الدروس المستفادة الناشئة عن تصميم وتنفيذ البرامج ذات الصلة بالتنمية الريفية والأمن الغذائي. كما يمكن لمنظمات المجتمع المحلي الاضطلاع بدور هام في الدعوة والترويج وتبادل المعلومات فضلاً عن تعبئة الموارد. أما عن أنواع منظمات المجتمع المدني، فهي كالآتي:

• منظمات سياسية.

- منظمات حقوقية.
- منظمات تمثيلية.
- منظمات تنموية وخدمانية.

أما من حيث دور منظمات المجتمع المدني وتأثيرها في الحكم، فيلخصها فريجات (٢٠٠٥) بما يأتي:

- التنمية والتطوير ويعني تقوية قدرات الأفراد باتجاه الاستقلالية، وهذا ما يمكن تسميته "الأثر التطويري التنموي على الأفراد".
- التشريع للبنية الاجتماعية التحتية في المجال العام من خلال الإعلام وتطوير البرامج وفحص الأفكار وتمثيل قطاعات وهذا يعني الأثر الاجتماعي العام.
- تطوير مؤسسات الحكم الديمقراطي من خلال التمثيل السياسي والضغط وتنظيم النشاطات الجماعية وتقديم بدائل وهذا ما يسمى الأثر المؤسساتي.
- الأثر التنموي للأفراد: يتضمن تطوير وبناء قدرات الأفراد كأثر من آثار علاقة مؤسسات المجتمع المدني مع الدولة.

مما سبق يمكن القول بأن منظمات المجتمع المدني الفلسطيني ينضوي تحت مظلتها كل المنظمات القائمة على أساس تقديم خدمات مختلفة للمجتمع سواء خدمات دعائية، أو تنموية، أو سياسية أو اجتماعية، على أن لا تكون هادفة للربح. واعتبار الأحزاب السياسية جزءاً هاماً وكبيراً من منظمات المجتمع المدني. فهي تعتبر خير وسيلة، وأفضل منهاج لتخطيط وتنفيذ عمليات التنمية والإشراف عليها، وذلك لما توفره هذه المؤسسات من معرفة وبيانات دقيقة حول احتياجات المجتمع وهمومه. لتشارك بشكل فعال مع القطاع العام والقطاع الخاص في إحداث التغيير والتطوير المطلوب لتحقيق التنمية المستدامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع؛ لأن محاور التنمية والتطوير في أي مجتمع تعتمد على ثلاثة قطاعات رئيسية: هي القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث (منظمات المجتمع المدني). لذلك يجب على كل دولة ومجتمع يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة استثمار القطاع الثالث لديه والعمل الجاد على تنميته واستقراره وتطويره ليكون قطاعاً فاعلاً مع القطاعيين العام والخاص.

٢، ٤ شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية

هي شبكة تنسيقية بين مختلف المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في مجال البيئة، وهي تهدف إلى خدمة القضايا البيئية الفلسطينية، وذلك من خلال تنسيق جهود المنظمات الأعضاء، وتعزيز كفاءة وقدرة كل منظمة وتقوية العلاقات داخل الشبكة ومع المنظمات الأخرى على الصعيد المحلي والدولي.

أنت فكرة تأسيس وتشكيل منظمة شبكية تنظم عمل المنظمات الأهلية البيئية وذلك من خلال إدراك المنظمات العاملة في مجال البيئة لخطورة الواقع البيئي الذي يحيط بالأراضي الفلسطينية، فهناك مخاطر واضحة وسياسة تلويث بيئي متعمدة ومقصودة من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي، مما يهدد المجتمع الفلسطيني بالكثير من الأخطار البيئية المختلفة: كاغتصاب الأرض والاستيطان، واقتلاع المزروعات والأشجار، واستخدام المناطق والأراضي الفلسطينية كمداخن ومكببات للنفايات الخطرة والمواد الملوثة.

لقد أدركت المنظمات البيئية الفلسطينية خطورة هذا الواقع وهذا جعلها تدرك أن التصدي لمثل هذه الأخطار البيئية بحاجة إلى تضافر الجهود، ولذلك فقد عقدت مجموعة من المنظمات البيئية الفلسطينية سلسلة اجتماعات وتدارست هذه الأخطار، وسبل التصدي، وقد نتج عن هذه الاجتماعات إعلان إقامة شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية في عام (2000)، وذلك بهدف التصدي لتلك الأخطار التي تهدد البيئة الفلسطينية وللقيام بذلك فقد تبنت هذه الشبكة مجموعة من السياسات والأهداف المتعلقة بهذا الأمر أهمها تأهيل وتعزيز دور المنظمات البيئية المختلفة وتنسيق جهودها لتفادي التضارب والازدواجية، وتكثيف الوعي البيئي والتنقيف البيئي بين قطاعات الشعب الفلسطيني وإشراكهم في سياسة التصدي للأخطار البيئية وبناء قواعد معلومات تتعلق بكل عناصر البيئة، ذلك من أجل تطوير البيئة الفلسطينية وحمايتها والحفاظ على الحياة البرية والمائية والأثرية والسياحية فيها، ويتألف الهرم التنظيمي لهذه الشبكة من:

- الجمعية العامة وتكون من الأعضاء المؤسسين لهذه الشبكة وتعتبر الهيئة التشريعية لها، والمرجعية النهائية لكل ما يتعلق بالشبكة من الشؤون المالية والإدارية والتشريعية والعضوية وغيرها، وتجتمع مرة كل عامين.

- اللجنة التنسيقية وتتألف من (7) أعضاء من المنظمات البيئية المنضمة إلى هذه الشبكة، وتنتخب من قبل الجمعية العامة لمدة عامين، وهي عبارة عن هيئة مسئولة تعمل على متابعة الشؤون العامة وتصريف القضايا اليومية للشبكة وذلك بشكل طوعي. (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، 2007)

وفي لقاء مع المنسقة الإعلامية لشبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية (٢٠٠٧) أكدت بأن عدد أعضاء شبكة المنظمات البيئية سابقاً (٢٠) مؤسسة، إلا أن هناك ثلاث مؤسسات تم اسقاط عضويتها من الشبكة رسمياً وفق القانون وما ينص عليه النظام الداخلي للشبكة وهي: مؤسسة القانون - الجمعية المستقلة لحماية حقوق الإنسان والبيئة/ القدس، وجمعية الأرض للتوعية وحماية البيئة/ القدس، واللجنة المحلية لحماية البيئة/ جنين.

٢,٤,١. الأهداف العامة لشبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية:

تهدف شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بالتركيز على القضايا البيئية من خلال أعضائها وذلك عن طريق:

- تعزيز دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في مجال البيئة.
- تطوير وتنسيق جهود مختلف المنظمات، وتحسين وجودة عملها، وتشجيعها على العمل في مشاريع مشتركة من أجل تجنب المنافسة وخفض الازدواجية في النشاط إلى الحد الأدنى.
- بناء العلاقات وتبادل الخبرات بين مختلف المنظمات الأهلية المحلية وكذلك مع المؤسسات والهيئات الحكومية المحلية والمنظمات العالمية العاملة في المجال البيئي.
- بناء قدرة المنظمات الأعضاء للمساعدة في تعزيز عملية بناء المجتمع المدني في بيئة صحية، مع التركيز على مبادئ المشاركة الجماهيرية في صنع القرار والتنمية المستدامة.
- المساعدة في عملية الضغط فيما يتعلق بالقوانين والسياسات البيئية.
- توثيق ومتابعة المخالفات البيئية بشكل دائم ومقاومة مثل تلك المخالفات.
- تقوية دور المرأة والشباب، وعلى وجه الخصوص طلبة المدارس والجامعات، في حماية البيئة.
- بناء قاعدة بيانات بيئية وتبادل هذه البيانات مع المؤسسات المختلفة (شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، ٢٠٠٧).

٢,٤,٢. لمحة موجزة عن مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية:

تركز هذه الدراسة على المؤسسات الأعضاء الحاليين في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية والوارد ذكرها في الجدولين (١,٢) ، وفيما يلي لمحة موجزة عن أعضاء الشبكة:

جدول ١,٢: أعضاء شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية (PENGON) الحالية في الشبكة.

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
١	مجموعة الهيدرولوجيين	١٠	اتحاد لجان العمل الزراعي
٢	معهد الأبحاث التطبيقية/أريج	١١	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة/مرور
٣	مركز الخدمات الزراعية	١٢	مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية/ جامعة القدس
٤	دائرة المياه و البيئة/ بلدية رام الله.	١٣	وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية/ جامعة بيت لحم
٥	مركز أبحاث الأرض	١٤	مركز دراسات المياه والبيئة/ جامعة النجاح
٦	مؤسسة التنمية والبيئة/ مركز بلدنا الثقافي	١٥	معهد دراسات المياه/ جامعة بير زيت
٧	جمعية الحياة البرية في فلسطين	١٦	مركز العمل التنموي "معا"
٨	لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية	١٧	اتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية
٩	المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي		

٢,٤,٢,١. مركز الأبحاث التطبيقية، أريج (ARIJ):

تم تأسيس المركز عام (١٩٩٠) على أساس الترويج للأبحاث التطبيقية ونقل التكنولوجيا في فلسطين وكذلك الاعتماد الذاتي للشعب الفلسطيني من خلال السيطرة الكبرى على مواردهم الطبيعية. يقع المركز في مدينة بيت لحم و ينفذ خدماته في مناطق مختلفة من فلسطين. من الأنشطة التي يسعى معهد الأبحاث التطبيقية لتنفيذها، المشاركة في تطوير الاقتصاد و كذلك تطوير استخدامات أفضل للمصادر الطبيعية (PENGON, 2007).

٢,٤,٢. مركز الخدمات الزراعية (TCAS):

تم تأسيس المركز في مدينة الخليل عام (١٩٨٦) كمؤسسة فلسطينية غير حكومية وغير ربحية من قبل مجموعة من الخبراء المختصين والمهتمين في مجال تطوير المجتمع المحلي من خلال تنفيذ برنامج ونشاطات في المجالات الزراعية، والبيئية . يتمثل هدف مركز الخدمات الزراعية الرئيسي في تحسين قدرات القطاع الزراعي من خلال وضع الحلول الحديثة والمستدامة للمشاكل التي تواجه المزارعين والسكان (PENGON, 2007).

٢,٤,٣. مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية/ جامعة القدس (CDPHC):

تأسس هذا المركز في عام (١٩٩١) بمبادرة مجموعة من المهنيين والخبراء المحليين في هذا المجال ليكون أداة للتنمية الصحية ونواة لمعهد الصحة العامة بالتعاون مع المؤسسات القائمة والنشطة في حقل الرعاية الصحية الأولية، ويهدف المركز في خدماته إلى الإرتقاء في الخدمات الصحية الأولية في فلسطين ، و توفير قاعدة معلوماتية، و تزويد العاملين في الحقل الصحي بالمقالات والأبحاث والكتب والمجلات، و إثراء الخبرات المحلية في حقل الصحة وتقديم المساعدات الفنية لها في مجال الصحة الأولية (PENGON, 2007).

٢,٤,٤. معهد دراسات المياه/ جامعة بيرزيت: (IWS)

تم تأسيس المعهد عام (٢٠٠١) تتويجاً لبرنامج الماجستير في هندسة المياه الذي كان قائماً تحت إشراف دائرة الهندسة المدنية في جامعة بيرزيت. وتتعدد أهداف المعهد منها: تحسين جودة الموارد المائية في فلسطين واستغلالها استغلالاً ناجحاً، وإيجاد البدائل المختلفة رغم محدودية الحقوق المائية وصعوبة المناخ السياسي السائد، بالإضافة إلى رفق المجتمع المحلي ودول الجوار بكفاءات عالية المستوى في هندسة وعلوم المياه وذلك في جميع المناحي الهندسية والعلمية والبيئية والإدارية والاقتصادية والسياسات المائية. كما يقدم المعهد برنامجي ماجستير هما:

- ماجستير هندسة المياه والبيئة: يقبل حاملي درجة البكالوريوس في إحدى تخصصات الهندسة المدنية أو الكيميائية أو الميكانيكية.
- ماجستير علوم المياه والبيئة: يقبل حاملي درجة البكالوريوس في العلوم الطبيعية (الكيمياء، الفيزياء، العلوم الحياتية، علوم الأرض والبيئة، العلوم الزراعية)، أو في أي تخصص يراه البرنامج مناسباً. معظم طلبة الماجستير هم من العاملين في المؤسسات الأهلية وغير الأهلية

والمصانع وشركات المياه والمكاتب الهندسية والمدرسين في الكليات الأهلية والمدارس (التميمي، ٢٠٠٧).

٢,٤,٢,٥. مركز أبحاث الأراضي (LRC) :

مؤسسة أهلية فلسطينية غير حكومية تأسست سنة (١٩٨٦) في القدس ولها فروع في الخليل ورام الله ونابلس. ويركز المركز على محاور توثيق انتهاكات الأراضي والمباني والزراعة والبيئة، وإجراء أبحاث متخصصة في التربة وما يتعلق بها من خرائط غطاء وأنظمة وتصنيفات، وتنفيذ مشاريع تطوير للأرض والتربة والزراعة والبيئة، و المركز متخصص في البحث العلمي - الزراعة- البيئة - حقوق الانسان، ويعمل بأسلوب الفريق على صعيد الكادر الداخلي. ويسعى لتطوير العمل الجماعي بين المؤسسات الفلسطينية، ويدعم تشكيل الشبكات المهنية المتخصصة (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,٦. مركز العمل التنموي "معا"

تأسس المركز عام (١٩٨٩) في مدينة القدس ولديه فروع في رام الله وغزة. ومن أهدافه تطوير المصادر البشرية الفلسطينية، والمساهمة في تمكين وتعزيز الفئات المهمشة والفقيرة في المجتمعات المحلية وعلى المستوى الوطني، والإسهام في تعزيز الاعتماد على الذات من خلال التدريب وخلق مشاريع مدرة للدخل، بالإضافة إلى نشر الوعي البيئي لحماية بيئتنا ومصادرنا الطبيعية لتخدم وتحقق احتياجاتنا الراهنة دون المساس بحق الأجيال القادمة في بيئة صحية وسليمة ومستدامة (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,٧. لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية (ARC):

تأسست لجان الإغاثة الزراعية عام (١٩٨٣) كإطار تطوعي متخصص داخل الحركة التطوعية الفلسطينية. وكانت الفكرة وراء تأسيسها الاستفادة من طاقات المتطوعين في حقول اختصاصهم. أما حول أهداف لجان الإغاثة الزراعية، فيكمن الهدف العام في "المساهمة في التنمية المتكاملة والمستدامة للمجتمع الريفي الفلسطيني من أجل حياة أفضل"، وتعتبر الإغاثة الزراعية اليوم من المؤسسات الفلسطينية الرائدة التي تعنى بشؤون المزارعين وتساعدهم على حل مشاكلهم ، فساهمت في إعادة ثقة المزارعين في العمل الجماعي وأهمية العمل التطوعي. وكان لتفعيل اللامركزية من خلال نقل كافة المسؤوليات التنفيذية إلى فروعها في المناطق، وتشكيل ١٥ فريقاً دائماً بمشاركة ٣٥

موظفاً وتدوير وظيفي لثلاثة مدراء، دور مهم في تحسين الأوضاع الداخلية والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين في الضفة الغربية وقطاع غزة بأقل قدر من البيروقراطية والمصاريف الإدارية وبكفاءة عالية (لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية، ٢٠٠٧).

٢، ٤، ٢، ٨. المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي:

هي مؤسسة غير حكومية، غير هادفة للربح تهدف إلى الحفاظ على التراث الحضاري للشعب الفلسطيني، وتعمل على تشجيع السياحة الثقافية في فلسطين محلياً وعالمياً وتفعيل التبادل الثقافي بين فلسطين والعالم خاصة في مجالات التعليم والسياحة. ومن أهداف المؤسسة الرئيسية تعزيز أواصر الصلة والتفاهم القائم على التساوي والاحترام بين الشعب الفلسطيني وشعوب المنطقة والعالم (PENGON, 2007).

٢، ٤، ٢، ٩. مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين:

أسست مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين لتطوير مصادر المياه والبيئة مؤسسة غير حكومية وغير ربحية عام (١٩٨٧)، تهدف المجموعة إلى تطوير وحماية المصادر المائية والبيئية في فلسطين تركيزاً على العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والسياسية المتعلقة بإدارة مصادر المياه. ويكمن نجاح مجموعة الهيدرولوجيين في عملها باعتمادها بالدرجة الأولى على ثقة ومشاركة المجتمع المحلي (PENGON, 2007).

٢، ٤، ٢، ١٠. مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة/مرور (RESC) :

تأسس المركز في أواخر عام (٢٠٠٠) وافتتح مقرّاً له في مدينة رام الله، ومن أهدافه الرئيسية زيادة الوعي المروري والسلامة على الطرق وسلامة البيئة لدى المواطنين. وإعداد الدراسات والأبحاث اللازمة لتحديد كمية ونوعية الأضرار البيئية، وتنظيم مؤتمرات ومحاضرات وحملات دعائية تهدف إلى زيادة الأمان والسلامة على الطرق وسلامة البيئة، وتشجيع ودعم المبادرات الفردية والجماعية الرامية لتحقيق الأمان والسلامة على الطرق وسلامة البيئة، وتقديم الاقتراحات والتوصيات إلى الجهات الحكومية والبلدية لاتخاذ إجراءات عملية للوقاية من حوادث الطرق والتلوث البيئي (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١١. اتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC):

تأسست عام (١٩٨٦) في مدينة القدس وتضم فرعين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، فان لجان العمل الزراعي ترى في تنمية وتطوير القطاع الزراعي أحد الأشكال الرئيسية في الدفاع عن الأرض وحمايتها. وتنظر اللجان بأهمية بالغة لبلورة سياسة زراعية تنموية تسهم في تطوير القطاع الزراعي وتوفير الأمن الغذائي ومكافحة الفقر في المناطق الريفية، خاصة لدى صغار المزارعين. وترى اللجان أن العمل كمؤسسة أهلية هو الشكل الأنسب لتحقيق رسالتها التنموية بالتعاون مع المؤسسات التنموية الأخرى (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١٢. اتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية (UPMRC) :

هي مؤسسة صحية وطنية فلسطينية مستقلة، تتبنى مبادئ الرعاية الصحية الأولية، وتعتمد في عملها على مشاركة المجتمع، لها علاقات تكامل وتعاون مميزة مع كافة المؤسسات الفلسطينية، كما تقوم بجهد دولي لفضح الممارسات الإسرائيلية وحشد التضامن مع الشعب الفلسطيني، وتحرص الإغاثة الطبية على وجود مميز للتجربة الفلسطينية في المحافل الإقليمية والدولية. ويبلغ عدد المستفيدين من خدمات الإغاثة الطبية أكثر من مليون مواطن سنوياً (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١٣. دائرة المياه و البيئة/ بلدية رام الله:

تأسس مجلس بلدية رام الله في عام (١٩١٠)، حيث تعتبر دائرة المياه والبيئة جزءاً من بلدية رام الله وتعمل جنباً إلى جنب مع دائرتي الصحة والهندسة في البلدية. تعتبر دائرة المياه والبيئة مسؤولة عن جمع النفايات الصلبة والصرف الصحي في المدينة (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١٤. وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية/ جامعة بيت لحم (WSERU):

تأسست الوحدة في عام (١٩٨٨) من قبل دائرة الكيمياء، بناءً على الاحتياجات التي ظهرت عقب مسح اجتماعي - اقتصادي موسع أجرتة الجامعة في أواخر الثمانينيات، كما استند برنامج نشاط الجامعة بهذا الشأن على نتائج هذا المسح. وقد نجحت وحدة أبحاث المياه والتربة في الاستجابة بشكل فعال لمتطلبات عدد كبير من السلطات البلدية ومساعدتها وتقديم المعلومات لها في مسائل جودة المياه (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١٥. مركز دراسات المياه والبيئة/ جامعة النجاح :

تأسس هذا المعهد في حزيران (٢٠٠١) نتيجة لتطوير مركز الدراسات المائية والبيئية الذي أنشئ في العام (١٩٩٤) بهدف المساهمة في تنمية الموارد المائية وتحسين التعامل مع عناصر البيئة من مياه وتربة وهواء وغيرها، والمحافظة عليها من أخطار التلوث والاستنزاف ورفع كفاءة الاستعمال. الإشراف على برامج الماجستير وتطوير خططها، وعلوم البيئة، وهندسة المياه والبيئة، ويكون مدير المعهد منسقا لهذه البرامج بالتنسيق مع عمادة الدراسات العليا ووضع الخطط البحثية لمعالجة المشكلات المائية والبيئية في فلسطين بهدف وضع الحلول المناسبة لها والاستعانة بالكوادر والكفاءات في فلسطين والخارج للاستفادة منها في نشاطات المركز، بالإضافة إلى تشكيل لجان بحثية للتقدم بمشاريع محليا ودوليا واعتبار المعهد قاعدة لنقل المعلومات (PENGON, 2007).

٢,٤,٢,١٦. جمعية الحياة البرية في فلسطين :

تفرعت جمعية الحياة البرية في فلسطين عن أطفال لحماية الطبيعة في فلسطين (CPNP). وضعت الجمعية أهدافاً واضحةً واستراتيجية لها فيما يتعلق بالمفهوم البيئي، وحماية الطبيعة، والحفاظ على الأجناس المتنوعة، في حين تتركز أهداف ونشاطات "أطفال لحماية الطبيعة في فلسطين" على زيادة الوعي لدى الجمهور بشكل عام ولدى الأطفال بشكل خاص. وتتبنى جمعية الحياة البرية في فلسطين مفهوم "تفكير عالمي، وعمل محلي". وتبذل الجمعية جهود مكثفة وجبارة في مجال التوعية والتنقيف. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر جمعية حماية الحياة البرية في فلسطين جزءاً من استراتيجية التنوع الحيوي الوطنية وخطة العمل الفلسطينية وكذلك هيئة البيئة الفلسطينية (جمعية الحياة البرية في فلسطين، ٢٠٠٧).

٢,٤,٢,١٧. مؤسسة التنمية والبيئة/ مركز بلدنا الثقافي

تأسست مؤسسة التنمية والبيئة في عام (١٩٩٣) وهي مؤسسة أهلية غير ربحية من أجل تنقيف ورفع وعي المجتمع الفلسطيني تجاه ضرورة حماية البيئة. تعتبر المؤسسة جزءاً من مركز بلدنا الثقافي والمرخص من وزارة الثقافة الفلسطينية (PENGON, 2007).

وفي نظرة تحليلية لأهداف شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ومؤسساتها الأعضاء، فقد أوضحتها التميمي (٢٠٠٧) بالآتي:

- تقسم المؤسسات الأعضاء من حيث أهداف المؤسسة والبرامج المقدمة إلى أكثر من شريحة: مؤسسات تنفيذية، ومؤسسات استشارية، ومؤسسات بحثية. وبالتالي لا تمثل في مجموعها مؤسسات من شريحة واحدة تعنى بالبيئة بشكلها الأشمل.
- لا يوجد تخصصية في المواضيع التي تستهدفها هذه المؤسسات، فنجد أن الكثير من المؤسسات تقوم على تناول المواضيع البيئية بشكلها العام دون التركيز على جوانب معينة كالأهتمام بالتربة تحديداً أو غيرها من عناصر البيئة الطبيعية.
- تلقي المؤسسات الأعضاء مع الشبكة كونها تركز على تمكين المرأة والأطفال كشرائح مستهدفة ضمن برامجها المختلفة.
- تسعى الشبكة إلى بناء قدرات المؤسسات الأعضاء من أجل تمثيل أفضل كمنظمات مجتمع مدني، بينما تسعى المؤسسات ذاتها بدورها إلى بناء قدرات فئاتها المستهدفة في المجالات الإدارية والفنية الخاصة بالمواضيع البيئية المختلفة.
- تسعى الشبكة إلى تطوير العلاقة مع الهيئات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية بينما تنهج كل مؤسسة من الأعضاء نهجها الخاص في التعامل مع المؤسسات الحكومية ذات العلاقة، فبعض المؤسسات تنظر لهذه الأجسام الحكومية نظرة تكاملية للعمل، والبعض الآخر ينظر لها نظرة المتابعة أو المساءلة.

ولكون مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني عموماً، و مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية خصوصاً، هي من أكثر المؤسسات التي تمارس التشبيك، وتنفذ المشاريع فمن المتوقع أنها تعاني من ازدواجية العمل، لهذا تم تناولها في هذه الدراسة، وفيما يأتي سيتم تناول الإطار النظري للتشبيك وازدواجية العمل.

الفصل الثالث

الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٣ المقدمة

تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهومين أساسيين في العمل المؤسسي هما: التشبيك وازدواجية العمل، لذا لا بد من الإشارة إلى كل منهما في تعريفها وتبيان عناصرها الرئيسية حتى نتمكن من توضيح تأثير كل منهما على الأخرى مما يزيد من فعالية أداء العمل المؤسسي. حتى نستطيع الوصول إلى مفاهيم وتعريفات محددة وأكثر مرونة واستخدام لهذه المفاهيم، كان لا بد من الإطلاع على أدبيات العمل المؤسسي، و الدراسات و البحوث التي تطرقت لمفهومي التشبيك وازدواجية العمل بالرغم من أن التركيز كان على مفهوم التشبيك بشكل ملحوظ أكثر منه في موضوع ازدواجية العمل على اعتبار أن ازدواجية العمل هي نتيجة سلبية محتملة لغياب التشبيك الفاعل. مما جعل الباحثة تستعين بذوي الاختصاص و الخبرة في العمل المؤسسي للوصول إلى مفهوم أوضح لازدواجية العمل وأسبابها وسلبياتها وغيرها نظراً لافتقار الأدب التربوي لها.

٢,٣ التشبيك: نشأته وتطوره

مما لا شك فيه أن المجتمع الدولي تعرض لتطورات سياسية واقتصادية واجتماعية فرضت عليه الاتجاه نحو المطالبة بمزيد من الحرية للمنظمات غير الحكومية، والإعلان بصراحة عن أهمية الدور الذي تضطلع به الجمعيات الأهلية من أجل العمل على زيادة فاعلية المشاركة الشعبية في وضع القرارات التنموية على المستوى القومي. ومن هنا بدأ العمل والسعي الجاد من أجل تطوير

استراتيجية عالمية تسعى لتطوير تكنولوجيا متطورة وأكثر ملاءمة وقدرة على مواجهة التغيرات المستمرة. ويدخل في إطار هذا التغيير والحراك، العمل على بناء تحالفات وإقامة شبكات تمثل نوعاً من التكتاف مع مختلف الجهود التنظيمية من أجل النهوض والبناء السليم لتلك التحالفات والشبكات (عيسى، ٢٠٠٤).

ولقد تحقق الانتشار لمفهوم التشبيك (Networking) والشبكة (Network)، ولعل قدوم "مجتمع الشبكات" يعتبر حدثاً لا يقل أهمية عن الثورة (كاستيلز، ٢٠٠٠) كما ورد في سونجو (تشرين ثان، ٢٠٠٧). ودخل ضمن قائمة طويلة من قائمة المصطلحات الجديدة والتي تعبر عن اتجاهات تطور المنظمات غير الحكومية في مختلف دول العالم. ولعل من أبرز هذه المصطلحات التي نشأت وتزامنت مع مصطلحي الشبكة والتشبيك والتي ارتبطت بنفيع دور المنظمات غير الحكومية في المجال التتموي مصطلحات مثل بناء القدرات (Capacity Building) والشفافية (Transparency) والمساءلة (Accountability) (السوري، ٢٠٠٠).

أول خطوات إقامة الشبكات وذيوعها والعمل على انتشارها، هو ما قام به المجلس الدولي الأعلى لتعليم الكبار (ICAE) في عام ١٩٧٦، حيث عمل على تأسيس شبكات في مختلف أنحاء أقاليم العالم، تضم منظمات غير حكومية وخبراء في مكافحة الأمية، وشبكات أخرى للاهتمام بقضايا التنمية المستدامة في كل من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية (قنديل، ٢٠٠٠).

ولقد عمل اليابانيون والمهاجرون من غرب الهند وبعض أعضاء الجماعات العرقية الأخرى بعد وصولهم إلى الولايات المتحدة الأمريكية على إنشاء الشبكات والتشبيك خاصة فيما يتعلق بالرعاية الاجتماعية وممارسة الخدمة الاجتماعية، وتبين أنه منذ عام ١٨٨٠ كان هناك تقدم ملحوظ لمختلف الأيدلوجيات في نطاق الرعاية الاجتماعية وممارسة الخدمة الاجتماعية ولا زالت تلك الأيدلوجيات تنعكس على ممارسة الخدمة الاجتماعية المعاصرة مع ما يسمى بشبكات المساعدة الطبيعية (عيسى، ٢٠٠٤).

وفي فلسطين وعشية التوقيع على اتفاق أوسلو، أيلول 1993، أدركت مجموعة من المنظمات الأهلية الفلسطينية أن هناك تغيراً سياسياً وبنوياً سيحدث في الأراضي الفلسطينية ولهذا بادرت إلى تشكيل شبكة تضمن التنسيق والتعاون فيما بين هذه المؤسسات من جهة، وتعمل على تعزيز فكرة المجتمع المدني كمفهوم وممارسة من جهة أخرى، وقد عرفت هذه الشبكة باسم شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي تُعرف بأنها تجمع طوعي يضم منظمات فلسطينية غير حكومية تعمل في

حقول إنسانية واجتماعية وتنموية مختلفة، وتجمعها رؤية مشتركة تهدف إلى تعزيز إقامة الدولة الفلسطينية من ناحية، والمجتمع المدني الديمقراطي من الناحية الأخرى (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 1999).

وساعدت مجموعة من المتغيرات على ذبوع وانتشار الشبكات في العقد الأخير من القرن الماضي ومنها:

- الرؤية التنموية لدور المنظمات غير الحكومية.
- بناء القدرات (Capacity Building) والذي يهدف إلى تفعيل الدور التنموي النشط لهذه المنظمات.
- التأثير في السياسات العامة، حيث يعمل التشبيك على المساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار والقيام بدور الدفاع أو المناصرة (Advocacy) في القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- التطور التكنولوجي السريع الذي أثر بالإيجاب على عملية التشبيك وبناء الشبكات. فالتشبيك يسمح بتبادل المعلومات وتدفق المعرفة وتبادل الخبرات، فقد عمل بدون أدنى شك على إلغاء الحدود والحواجز الجغرافية هنا وهناك (شليبي، ٢٠٠٦).

١،٢،٣. مفهوم التشبيك لغةً واصطلاحاً:

في الدراسة لمفهوم التشبيك، لا بد من التطرق إلى المعنى اللغوي و الاصطلاح، ففي المعاجم اللغوية يعود التشبيك إلى الأصل الثلاثي شبك، ويعرف الشبُّكُ بأنه الخلط والتداخل، ومنه تشبيك الأصابع، وفي الحديث: "إذا مضى أحكم إلى الصلاة فلا يُشَبِّكَنَّ بين أصابعه فإنه في صلاة" (أبو داود، ٢٧٥هـ) وهو إدخال الأصابع بعضها في بعض.

أما ابن منظور (١٩٨٦) ، فيشير إلى أن شَبَّكَ الشيءَ يَشَبِّكُهُ شَبْكًا فَاشْتَبَكَ، وَشَبَّكَهُ فَتَشَبَّكَ، أي أَنشَبَ بعضه في بعض وأدخله. وَتَشَبَّكَتِ الأمور وتَشَابَكَتِ واشتَبَكَتِ أي التَبَسَتْ واختلطت. وطريق شابك: متداخل ملتبس مختلط. وشبكت النجوم واشتبتكت وتشابكت: دخل بعضها في بعض واختلطت وكذلك الظلام.

في حين أبادي (١٩٨٦) فقد ورد فيه أن شَبَّكَه يَشَبِّكُهُ فَاشْتَبَكَ، وَشَبَّكَه تَشَبِّكًا فَتَشَبَّكَ: أَنشَبَ بعضه في بعض فنشَب. وَشَبَّكَتِ الأمور، واشتَبَكَتِ وتشَابَكَتِ أي اختلطت والتَبَسَتْ، وطريق شابك أي متداخل ملتبس.

أما اصطلاحاً فَيَعْرِفُ التشبيك كمصطلح مستعار من علم الهندسة الكهربائية والالكترونية، للدلالة على منظومة اتصالية تربط بين مجموعة من الأطراف عن طريق وسائل إلكترونية. أما حديثاً فقد تم استعماله في مجال العمل التنموي، للإشارة إلى الكيانات التي تقوم لتحقيق الاتصال بين مجموعات من المنظمات العاملة في هذا المجال لتحقيق الأهداف والتي تتمثل في التنسيق وتعبئة الجهود، ومن ثم استعملت كلمة الشبكات. وتعرف الأمم المتحدة الشبكة بأنها تتكون من عدد من الهيئات والجمعيات التي تهدف إلى دعم قدراتها لعقد البحوث، وتطوير التدريب، والتعليم المتبادل (النجار، ٢٠٠٥).

وللشبكة معنى آخر هو النظام (System)، وهي تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها، كل يؤدي دوره. وتنظم في شبكة من العلاقات المتبادلة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والنظام الخارجي من جهة أخرى (عودة، ٢٠٠٥). أما فنديل (٢٠٠٣) فتعرفها بأنها: إطار طوعي أو اختياري، يضم أفراداً أو مجموعات أو منظمات، بهدف تبادل المعلومات والخبرات والاتصال. وفي قاموس الخدمة الاجتماعية تعرف الشبكة على أنها: روابط رسمية أو غير رسمية بين الناس أو المنظمات التي تشترك في الموارد والمهارات والاتصال المباشر وتبادل المعلومات بين كل منهم (عيسى، ٢٠٠٤). ويعرفها سونجو (٢٠٠٧) بأنها: مؤسسة مكونة من أفراد ومؤسسات مستقلة منتظمة معاً من أجل تحقيق غرض مشترك، مع وجود جهود مدركة من أجل بناء العلاقات، وتبادل المعلومات والتعلم، وكذلك اتخاذ إجراء مشترك من أجل صياغة الحلول .

وفكرة التشبيك فكرة قديمة ارتبطت بمفاهيم عديدة كوحدة القبيلة ووحدة العائلة ووحدة الأبناء ووحدة الأمة. وأياً كانت تعني هذه الفكرة فهي حتماً تعني التضامن والتماسك والتجانس وبالضرورة القوة لأن في الاتحاد قوة. فالتشبيك عبارة عن مجموعة من المؤسسات الأهلية غير الربحية والتي تتشابه في الأهداف والأفكار و دورها في خدمة وقيادة المجتمع المدني(عودة، ٢٠٠٥).

لقد تدرج معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية - ماس (٢٠٠٠) في تعريفه للتشبيك بمستويات مختلفة من العلاقات القائمة بين المؤسسات تبدأ بالتشاور وتنتهي في أقوى حالاتها إلى التشبيك، وأن بين التشبيك والتشاور تقع علاقات وسيطة هي التنسيق والتعاون: فالتشاور يعني: تبادل الآراء والمعلومات حول قضايا معينة تخص جانباً من جوانب العمل، ولا يشترط فيه التخطيط لأعمال مشتركة أو علاقات ممأسسة أو إطار عمل مشترك ملزم للأطراف، أما التنسيق: فهو درجة أعلى وأرقى من التشاور، وهي تتضمن عملية التشاور فيما تتجاوزها إلى بناء إطار عمل مشترك قصير المدى مرتبط بموقف أو برنامج أو مشروع وقد لا يتضمن تمويلاً مشتركاً، في حين أن

التعاون يعني: العملية الناتجة عن التشاور والتنسيق، وهو يتضمن التخطيط والتنفيذ لبرامج وأعمال مشتركة، وقد يتضمن تمويلًا مشتركاً، أما التشبيك فيبدأ عند الوصول إلى مصالح مشتركة بعيدة المدى بين المنظمات يحكمها إطار ممأسس له تمويله الخاص لهذا الغرض.

وحسب مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٢)، فهو التخطيط لتعاون منظم بين طرفين أو أكثر من منظمات المجتمع المدني أو أفراد مهتمين بهذا القطاع، بهدف تبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك في خدمة وتنمية المجتمع. ويعرف بأنه نوع من الارتباط الضعيف بين منظمات مستقلة أو شبة مستقلة بعضها عن بعض، وهو يسمح بتبادل المعلومات والمعطيات، ويسمح للمؤسسة أو المؤسسات المختلفة المكونة له بالعمل في مشاريع مشتركة بناءً على اتفاقيات محددة بينهما (كلبير، مكلارن، بيسون، 2002). كما ويعرف بأنه تطوير للعلاقات السائدة حالياً وهي مبنية على قواعد التعاون والتنسيق التي تهدف إلى تطوير العمل المشترك ما بين مؤسستين أو أكثر (المركز الفلسطيني للديمقراطية وتنمية المجتمع، ٢٠٠٤). وهناك من يُعرّف مصطلح التشبيك على أنه عبارة عن شبكات غير حكومية تتشكل من أفراد المجتمع المدني لتحقيق أهداف تُرسم مسبقاً لتنمية المجتمع (مؤسسة شفق، 2006)

ويُعرفه (Baker، ٢٠٠٦) بأنه العملية الناشطة لبناء وإدارة العلاقات المثمرة. وتتكون الشبكات أساساً حيثما يوجد هدف عام أو مجموعة من الأهداف المشتركة قد تكون قصيرة الأجل، على سبيل المثال، من أجل إقامة مشروع خلال مدة زمنية محددة قد تطول أو تقصر حيث يتوفر برنامج عمل أو تكون هناك حاجة للحفاظ على التواصل ومشاركة الخبرات ضمن فترة زمنية محددة.

كما بين الساعدي في (جبر، ٢٠٠٧) ضرورة المحافظة على حق المنظمات المندمجة بالشبكة في الحفاظ على استقلاليتها وشخصيتها، فالتشبيك لا يعني أن تلغي هذه المنظمات شخصيتها أو تذويبها، بل على العكس فالمطلوب هو الدعوة إلى التكامل والعمل والتنسيق المشترك، ذلك أن مفهوم التشبيك يرتبط بدلالات تنموية في المجتمع كونه يدعو إلى إيجاد صيغة مشتركة لتنسيق العمل الجماعي القائم على التلاقي والتقاطع في الرؤية والمهام الحاجة الملحة إلى تضافر الجهود وتجميع القوى كي تصل إلى الدور المرسوم والهدف المنشود بإنتاج التأثير الذي تريد على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي.

لكن ينظر الكثيرون إلى التشبيك على أنه غير أخلاقي بمعنى المصلحة. وفي الواقع يمكن إساءة استعمال التشبيك والعلاقات، ولكن يمكن أيضاً ضبط أولئك الذين يستغلون التشبيك بشكل سلبي.

فمن اللازم أن يركز التشبيك على الثقة الحقيقية والفهم المتبادل والمنفعة المشتركة والشفافية. والتشبيك هو الطريق الوحيد نحو النجاح طويل الأمد. ولسوء الحظ أن يرتبط مفهوم التشبيك بمعان سلبية لأن هذه الترابطات السلبية قد تهدد قدرتك على أن تصبح فائق النجاح في عالم اليوم. "الأشخاص الناجحون في الحياة هم الأفضل والأسرع والأذكى في بناء العلاقات مع الآخرين" (Baker، 2006).

يتضح مما سبق من تعريفات حول التشبيك أن جميع التعريفات تلتقي في أن التشبيك عبارة عن مجموعة من علاقات التنسيق والتشاور والتعاون الممأسس. وتخلص الباحثة بالقول أن التشبيك هو عبارة عن تعاون في إطار مؤسسي رسمي له هيكلية، ويمكن من خلاله تقاسم الموارد وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والمؤسسات. كما ويقضي العمل على إقامة علاقات وطيدة فيما بين الناس والمنظمات، نحو تحقيق أهداف مشتركة، والإرتقاء بالأداء الفردي للمؤسسات بعمل جماعي تراكمي. أما الشبكة فهي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني من أجل تحقيق التضامن والتساند فيما بينها، مما يؤدي حتماً إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها وديمومتها.

٢,٢,٣. أنواع التشبيك:

للتشبيك أنواع تختلف في عرضها حسب اختلاف الهدف منه، فمن أنواعه ما تم تقسيمه حسب المنهجية، أو حسب التنظيم، أو التقسيم الجغرافي ونمط النشاط. فمن حيث المنهجي، فهناك نوعان:

- تشبيك تكتيكي لهدف آني، كمواجهة حالة طارئة، أو موقف ما، أو مواجهة أزمة ما. سرعان ما ينتهي هذا التشبيك حال تحقيق الهدف.
- تشبيك استراتيجي ويقصد به تشبيك طويل الأمد بين منظمات المجتمع المدني التي تتشابه وتتفق في الأهداف وآليات العمل (جبر، ٢٠٠٧).

أما من حيث التنظيم، فقد أوضحت قنديل (٢٠٠٣) النوعين التاليين:

- تشبيك رسمي: عبارة عن الشبكات التي تتم العضوية فيها بشكل رسمي، أي أن هناك رسوم اشتراك سنوية للأعضاء المشاركين فيها، وشروط للعضوية، ونظام أساسي للشبكة، ويتم

أيضاً إجراء الانتخابات لاختيار قيادة الشبكة، بالإضافة إلى إصدار ونشر أسماء أعضائها على النشرات والمطبوعات الخاصة بالشبكة.

- تشبيك غير رسمي: لا يوجد للانضمام إليها عضوية رسمية، وهي لا تمتلك نظاماً أساسياً يحدد شروط العضوية وواجبات الأعضاء ... الخ.

و من حيث تقسيمها الجغرافي، فقد أوضحها كل من عيسى (٢٠٠٤)، و النجار (٢٠٠٥) كالتالي:

- تشبيك على نطاق محدود: وهو ما يتم تشكيل الشبكة فيها من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة.
- تشبيك على نطاق غير محدود: وهو عبارة عن الشبكات التي يتسع نطاق عضويتها ليشمل كل المنظمات التي تعنى بقضية تكون محور اهتمام الشبكة على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

أما فيما يتعلق بأنواع التشبيك حسب نمط النشاط، فقد أوضحته شنتيه (٢٠٠٤) أنها:

- شبكات احتوائية بمعنى أنها تركز على الاهتمام بقضية واحدة والمعنيين بها فقط. فهذا النوع من الشبكات يتسم بالتركيز والاحتواء.
- شبكات عامة وهي الشبكات التي تهتم بقضايا التنمية البشرية، وتفتح الباب لعضويتها لتلك المنظمات المتنوعة العاملة في التنمية، فهذا النوع من الشبكات يتسم بالمرونة والتضمين.

٣,٢,٣. أهمية التشبيك:

للتشبيك أهمية عظيمة، حيث أنه يمكن من خلاله:

- توسيع آفاق عمل الجمعيات الأهلية بوسائل عديدة أهمها الوصول إلى مصادر المعلومات وتدفعها بين الجمعيات الأهلية.
- التحفيز على تكوين علاقات تكاملية بدلاً من علاقات المنافسة. فعن طريق التشبيك تقل ظاهرة تشتيت الجهود؛ ذلك أن التشبيك يشكل منتدى للجمعيات الأهلية مما يساعد في التفكير الاستراتيجي الموحد.

- زيادة وعي الجمعيات بنجاح أو فشل التوجهات المختلفة، وأيضاً تبادل الخبرات الخاصة بالتنمية وتقوية وتعظيم إنجازات الجمعيات الأهلية.
- المشاركة الفعّالة في الشبكات تعمل على تمكين الجمعيات من اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة تساعد في مواجهة المشكلات المتعلقة ببرامج التنمية المختلفة.
- تكوين قوة للتأثير على صانعي القرار لتعديل بعض السياسات التي تخص قضايا معينة محل اهتمام وعمل الشبكة؛ ذلك أن الجمعيات التي تعمل في تحالف أو رابطة يمكنها تشكيل عنصر للضغط والتأثير من خلال حملة للدعوة حول قضية ما أو لتغيير أو تفعيل سياسات أو قرارات، مما يتيح لها فرصة تحقيق أهدافها بشكل أكبر وأقدر وأنجح مما لو كانت تعمل بشكل منفرد (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢).

ويشير عيسى (٢٠٠٤) إلى أهمية التشبيك في أنه:

- يمثل أحد المداخل الهامة والفاعلة التي تعمل على تحقيق المشاركة الفعّالة لمختلف القطاعات.
- بالنسبة للأعضاء تساعد شبكات العمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم (Self-Esteem) والعمل على اكتساب المهارات الجديدة واللازمة.
- يساهم التشبيك مساهمة جادة وفعالة في إنجاح إعادة هيكلة المؤسسات الأعضاء.
- للتشبيك دور رئيس وهام في العمل على عقلنة استعمال الجمعيات التنموية لمواردها وتعزيز تكامل أنشطتها سواء فيما يخص علاقة الجمعيات فيما بينها أو من خلال عملها إلى جانب الدولة.

٣، ٢، ٤. مبادئ التشبيك:

يقدم مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٢) مبادئ أساسية وهامة للتشبيك منها:

- أن يكون علاقة تطوعية تبنى بين أكثر من طرف، من أجل العمل معاً مع ضرورة احتفاظ كل طرف باستقلاليته وهويته.
- أن يتم من خلال التشبيك تبادل المعلومات والخبرات والموارد بين أعضاء الشبكة.
- ضرورة وجود هدف واضح منذ البداية تقادياً لخلق الإشكاليات وسوء الفهم بين أعضاء الشبكة.

- ضرورة وجود الرؤية الواضحة والموحدة لأسلوب الإدارة وتيسير أنشطة وبرامج الشبكة وعلاقتها الخارجية.
- أن يكون لكل شبكة نقطة محورية تكون مسئولة عن التنسيق وتبادل المعلومات وتيسير العمل بين أعضاء الشبكة.

أما عيسى (٢٠٠٤)، فقد أضاف على هذه المبادئ الآتي:

- أن يلقي التشبيك قبولاً من جانب كافة أعضائه، حتى يتسنى له توظيف كافة ما لدى المجتمع من موارد وطاقات.
- يعتبر الحراك القومي المقام على أساس فكرة أن كافة المواطنين في مجتمع ما ينبغي أن يتحملوا كافة النفقات الخاصة بالتشبيك، من أهم مبادئ التشبيك.
- يتوقف نجاح الشبكات على ما هو متاح من سبل التكنولوجيا الحديثة، وضرورة مشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع في بناء الشبكات.

في حين أن شلبي (٢٠٠٦)، قد اعتبر أن المبادئ العامة للتشبيك هي:

- الأهداف المشتركة.
- الاهتمامات المشتركة.
- الثقة (فبدونها لا يمكن الاستمرار)
- الاحترام المتبادل.

وقد تبدو للوهلة الأولى أن هذه المتطلبات كبيرة وصعبة، إلا أن القاعدة الجوهرية في بناء الشبكات تقول بأنه كلما بُذلَ جهداً أكبر في بناء الشبكات وتوضيح كافة الأمور منذ البداية كان البناء أكثر صلابة ومتانة وديمومة واستمرارية، وأيضاً أقل عرضة للسقوط والانهيار بسبب الهزات الخارجية أو الخلافات الداخلية (المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، ٢٠٠٤).

٣، ٢، ٥. مقومات التشبيك:

ترى قنديل (٢٠٠٠) أن هناك سبع نقاط رئيسة وهامة تمثل عناصر حاسمة في تحقيق منظمات الشبكة لرسالتها وهي:

- توافر رؤية واضحة (Vision) لدور الشبكة والأهداف التي تسعى لها، مع ضرورة التعامل مع الأهداف وفق الأولويات تجنباً لتشتت عمل الشبكة وتقليل فاعليتها.
- تعدد مصادر التمويل بحيث تكون متنوعة، بمعنى أن هناك مصادر تمويل داخلية ذاتية من اشتراكات الأعضاء، وأخرى عن طريق الهبات وغيرها.
- الدقة في التخطيط الدقيق والسليم للشبكة خوفاً من الوقوع في مصيدة التنافس الذي يؤدي إلى هدر الموارد والطاقات بدلاً من التكامل للموارد والطاقات.
- تحقيق التوافق والانطلاق من "المشترك"، ذلك أن الشبكة تضم منظمات متنوعة ومختلفة في الأهداف والنشاطات والرؤى.
- بناء شراكة فعّالة بين الشبكة ومختلف الأطراف، فالهدف الرئيس من بناء الشبكة هو تقوية المجتمع المدني.
- القدرة والمعرفة التامة في إدارة المنافسة والصراع المتوقع ظهوره. فالشبكات الناجحة هي التي تعتمد منهجيته معلنه لميثاق أخلاقي واضح ومحدد.
- توفير أداء مهني متميز.

٦,٢,٣. أهداف التشبيك:

تتمثل أهداف التشبيك حسب (قنديل، ٢٠٠٣) و (عيسى، ٢٠٠٤) فيما يأتي:

- تعبئة الطاقات والإمكانات داخل المجتمع المدني، بحيث تقوم تلك الشبكات بتعبئة الأفراد والجماعات من منظور الموارد البشرية والمادية، وتطوير العلاقات فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن الأمثلة على ذلك تلك الشبكات التي تعنى بحقوق الإنسان أو الأطفال، أو حماية البيئة.
- إيجاد وسائل اتصال فاعلة وبناء علاقات فيما بين أقطاب المجتمع المدني، حيث أنه من الضروري التأكيد والعمل على الدور الاتصالي للشبكة باعتباره المصدر الرئيس للقوة والتأثير. إذ أن من مهام الشبكة تيسير عملية تجميع الأفراد والمجموعات والمؤسسات ذات الاتجاهات المشتركة. والعمل على توفير السبل المنظمة للاتصال وتبادل المعلومات والخبرات والأفكار فيما بين الأفراد الفاعلين والمتنوعين.
- التأثير في الاتجاهات والسياسات العامة للدولة، لا سيما فيما يتعلق بالسياسات التنموية، فهي تؤثر في الأفكار والآراء، لذا يجب أن يكون لها رؤية واضحة للقضايا المجتمعية.

- تعمل الشبكات كمراكز مساندة ودعم وتطوير لقدرات المنظمات غير الحكومية، وباقي مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى دعم ومساندة ومشاركة المواطنين في المجتمع المدني، من خلال توفير برامج التدريب المتميزة، وتوفير البحوث ودفع الجماعات للانخراط والاهتمام بتطوير منظمات المجتمع المدني.
- تستهدف الشبكات العمل على طرح إطار تضامني، لتفعيل دور المنظمات غير الحكومية وتقديم العون لها.

٧,٢,٣. إيجابيات التشبيك:

و من ايجابيات التشبيك ما أجمع عليه قنديل (٢٠٠٣) وعيسى (٢٠٠٤) والنجار (٢٠٠٥) كما يأتي:

- المشاركة في الموارد، حيث أن التشبيك يفتح المجال للجمعيات والمنظمات غير الحكومية للتعامل مع أحد أهم المعوقات التي تواجه العمل الأهلي والتي تتمثل في نقص الموارد سواءً أكانت المادية أم غيرها. فعلى سبيل المثال يتيح التشبيك فرصة للانتفاع المتبادل بهذه الموارد مثل القاعات والمكتبات ووسائل النقل والاتصال وغيرها.
- تبادل الخبرات فالتشبيك يتيح المجال لأعضاء الشبكة بتبادل الخبرات والمعرفة والمعلومات.
- تنوع وسائل الضغط وفقا للإمكانيات والخبرات والاتصالات المتنوعة لأعضاء الشبكة. إذ لا بد أن يكون لكل جمعية آلية وقناة للاتصال مع صانعي القرار ومتخذي.
- توفير مصادر أكبر للمعلومات حيث يصبح بمقدور الشبكة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وذلك من خلال إمكانيات وعلاقات الجمعيات المختلفة والمتنوعة في الشبكة.
- تدعيم الجمعيات المشاركة في علاقاتها بصانعي القرار ومتخذي.

٨,٢,٣. إشكاليات وسلبيات التشبيك:

تتمثل إشكاليات وسلبيات التشبيك فيما يأتي:

- عدم وضوح الهدف بين الجمعيات والهيئات تمخض عنه بروز الخلافات خلال مراحل عملية التشبيك.
- التفاوت في قدرات وإمكانيات وخبرات الجمعيات والهيئات المشاركة لا بد وأن يعمل على خلق مجال للتوتر فيما بينها.

- غياب قيم وروح الفريق و العمل الجماعي والممارسة الديمقراطية.
- غياب البيئة المؤسسية والإدارية الحديثة داخل مؤسسات المجتمع المدني.
- الشعور والإحساس الدائم بأن لا جدوى من المشاركة والعمل الجماعي بالضغط على صانعي القرار ومتخذيهِ (عيسى، ٢٠٠٤).

٩,٢,٣ . طرق التشبيك:

ترى (شتيه، ٢٠٠٤) و (أبو دية، ٢٠٠٦) أن من أبرز طرق وآليات التشبيك ما يأتي:

- التنسيق المستمر فيما بين القضايا المشتركة.
- البحوث المشتركة.
- اللجان المشتركة.
- النشرات المشتركة.
- المؤتمرات المشتركة.
- الندوات المشتركة.
- الكتيبات المشتركة.
- الملصقات المشتركة.
- عقد دورات وورشات عمل مشتركة.
- إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع تنمية محلية مشتركة.
- الهاتف.
- شبكة الانترنت.

١٠,٢,٣ . وظائف وأدوار الشبكات:

أظهرت دراسة أعدها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- ماس(٢٠٠٠) أن من أهم وظائف وأدوار الشبكات ما يأتي:

- ضبط أعمال تلك المؤسسات.
- منع الازدواجية في تقديم الخدمات والبرامج.
- التنسيق والتعاون في عمل نشاطات مشتركة من أجل التطوير والارتقاء.

- العمل على تقديم خدمات أفضل بتكلفة أقل.

في حين بين سونجو (٢٠٠٧) أن من أبرز وأهم وظائف الشبكات ما يأتي:

- العمل على إدارة المعلومات، وخلق المعرفة.
- العمل على تيسير اتخاذ الاجراءات لإحداث التغيير.
- العمل على حشد وتبرير الموارد.
- العمل على بناء المجتمع.

١١,٢,٣. عوامل النجاح الرئيسية لشبكات فعّالة:

بين سونجو (٢٠٠٧) أنه لضمان نجاح الشبكات، لا بد أن تتضافر عوامل مختلفة لتحقيق هذا الهدف منها:

- وجود غرض أو هدف مشترك.
- وجود عضوية محددة ومعرفة.
- وضوح التوجه.
- وجود إدارة مرنة.
- وجود خطوط مساءلة واضحة.
- التشاركية في صنع القرار.
- وجود توجيه للشبكة.

فلا نجاح للشبكة إلا إذا كان الإعداد لها مبنياً على أسس علمية صحيحة ومدروسة. من أجل ضمان والمحافظة على استمراريتها وديمومتها. كما يجب التأكيد على أن التكنولوجيا تشكل ما نسبته (٢%) من العمل الشبكي، في حين أن إدارة العلاقات تشكل ما نسبته (٩٨%). (ويلارد، ٢٠٠١) كما ورد في سونجو (تشرين أول، ٢٠٠٧).

مما سبق يمكن القول إنَّ المنطق الذي يستند عليه الانتشار السريع للشبكات مصدره الرئيس هو الحاجة إلى مفاهيم تيسر وتسهل العمل المشترك بين منظمات المجتمع المدني. وإذا أُريد أن يُكتب لتلك الشبكات النجاح فإنه يجب أن يتحقق التواصل فيما بين هذه المنظمات وتمكينها من العمل من

أجل قضاياها مع المحافظة على استقلاليتها التامة. فقطاع الشبكة يستمر بمقدار التزام المؤسسات الأعضاء في الشبكة، ويقاس دورها بمقدار الجهود الدؤوبة من العناصر المخلصة من أجل تعزيز المجتمع وتمكينه.

٣، ٢، ١٢. التشبيك من منظور إسلامي:

قال تعالى: " هو الذي جعلكم خلائف في الأرض " (سورة فاطر، آية ٣٩). إنَّ الله سبحانه وتعالى شرَّف الإنسان بالخلافة على الأرض فكان الإنسان متميزاً عن كل عناصر الكون بأنه خليفة الله على الأرض وبهذه الخلافة استحق أن تسجد له الملائكة، مثلما تحدث القرآن الكريم عن الاستخلاف من جانب الله تعالى فقد تحدث أيضاً عن تحمل الإنسان لأعباء هذه الخلافة بوصفها أمانة عظيمة ينوء الكون كله بحملها إذ قال سبحانه ؛ "إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً" (سورة الأحزاب، آية ٧٢).

فإنَّه سبحانه وتعالى أناب الجماعة البشرية في الحكم وقيادة الكون وإعمارها اجتماعياً وهذا التكليف الرباني يتطلب القضاء على كل العوائق والقيود التي تجمد الطاقات وتهدر إمكانات الأفراد أو الجماعات، حتى تصبح فرص النمو في المجتمع متوفرة توافراً حقيقياً. إن الفرد هو العنصر الأساس في بناء المجتمع، لكن بشرط قيامه بدوره الأكمل وهو تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، والأمة بتعاون أفرادها، هي أمة الريادة ؛ وتعاونهم يضيف كل فرد إلى الآخر، إضافة كيفية وكمية، ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة الأمة. إن العمل المؤسسي يمتاز بمزايا عدة عن العمل الفردي فهو يحقق صفة التعاون والجماعية، التي حث عليها القرآن الكريم بقوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"، (سورة المائدة: آية ٢). والسنة النبوية بقول الرسول - صلى الله عليه وسلم-: "يد الله مع الجماعة" (الترمذي، ٢٧٩هـ). وقوله: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ثم شبك بين أصابعه" (البخاري، ٢٥٦هـ). كذلك العبادات في الإسلام تؤكد معنى الجماعية، والتعاون، وكل ذلك يبعث رسالة للأمة مفادها أن التعاون والعمل الجماعي، هما الأصل. فهما من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية. وهناك الكثير من آيات القرآن الكريم التي تحتثنا على العمل الجماعي وأهميته كقوله تعالى "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم" (سورة الحجرات، آية ١٢). وكذلك قوله تعالى "ثم جعلناكم خلائف في الأرض من بعدهم لننظر كيف تعملون" (سورة يونس، آية ١٤)، "واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا" (سورة آل عمران، آية ١٠٣).

وقد اهتمت السنة النبوية بدفع الإنسان إلى الارتباط الوثيق بغيره من الأفراد الذين يعيش معهم في مجتمع واحد متعاون يشاركون العمل على تحقيق المصالح والأهداف العامة التي تعود عليهم جميعاً بالفائدة المشتركة. ولا شك أن الإنسان لا يستطيع أن يحيا في عزلة عن الآخرين، وغالباً لا يمكنه حل مشاكله أو مواجهة مصاعب حياته وحده. وخلاصة القول إنَّ الارتباط بين الفرد والجماعة ارتباط عضوي لا ينفصم، وما الفرد إلا عضو في جماعة، وما الجماعة إلا مجموعة من الأفراد تقوى بتضاههم وتلاحمهم وتعاونهم كل حسب قدراته واستعداداته وتتقوض بتفككهم وتفرقهم وتقطع الصلة والتعاون والألفة بينهم. ومن الأحاديث النبوية الشريفة التي تحتنا على العمل الجماعي والاتحاد في العمل ما ورد عن عمر ابن الخطاب رضي الله عنه أنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (عليكم بالجماعة، وإياكم والفرقة، فإن الشيطان مع الواحد وهو من الاثنين أبعد، من أراد بحبوحه الجنة فعليه بالجماعة) (الترمذي، ٢٧٩هـ). وأيضاً "إن الشيطان ذئب الإنسان كذئب الغنم، يأخذ الشاة القاصية والناحية، وإياكم والشعاب، وعليكم بالجماعة والعامّة والمسجد". و " لن تجتمع أمتي على ضلالة، فعليكم بالجماعة، فإن يد الله مع الجماعة" (الطبراني، ٣٦٠ هـ).

وفي الموروث الحكاية الشعبية المشهورة، أنه لما أشرف المهلب بن أبي صفرة، أحد رؤساء جيش عبد الملك بن مروان على الوفاة، استدعى أبناءه السبعة، وبذل لهم النصائح التي تنفعهم دنيا وآخرة. ثم أمرهم بإحضار رماحهم مجتمعة، وتقدم إليهم أن يكسروها واحداً فواحداً مبتدئاً بأصغرهم، منتهياً بأكبرهم، فلم يقدرُوا. فقال لهم: فرقوها، وليتناول كل واحد منكم رمحه ويكسره، فكسروها بدون عناء، فعند ذلك قال لهم: اعلموا أن مثلكم مثل هذه الرماح، فما دتم مجتمعين، ومؤتلفين، يعضد بعضكم بعضاً لا تنال منكم أعداؤكم غرضاً، أما إذا اختلفتم، وتفرقتم، فإنه يضعف أمركم، وتتمكن منكم أعداؤكم، ويصيبكم ما أصاب الرماح ثم أنشد قائلاً (ابن خلكان، ٦٨١هـ):

خطب ولا تتفرقوا أحادا
وإذا افترقن تكسرت أحادا

كونوا جميعاً يا بني إذا اعترى
تأبى الرماح إذا اجتمعن تكسرا

٣,٣ ازدواجية العمل

من خلال مطالعة الباحثة للأدبيات المنشورة في المكتبات الجامعية وشبكة الانترنت يمكن القول بشح المادة الأدبية والإطار النظري المرتبط خصوصاً بازواجية العمل، ولهذا سيقصر هذا الجزء من الدراسة على ما توفر حول هذا المفهوم.

٣، ٣، ١. ازدواجية العمل لغةً:

يرتبط مصطلح ازدواجية العمل بالعمل المؤسسي في المنظمات بالشكل العام، وتظهر ازدواجية العمل عند تقديم أطروحات المشاريع للممولين للموافقة عليها، فنجد أكثر من مؤسسة ترغب في تنفيذ مشاريع مماثلة دونما التفكير في التنسيق اللازم للوصول إلى تأثير أفضل على الفئات المستهدفة. ونجد الكثير من المهتمين بالعمل التنموي المؤسسي يتحدثون ويتلفظون بمفهوم الازدواجية، إلا أننا نفتقر إلى الأدب المكتوب والموثق بهذا الخصوص. لذا كان من الضرورة بمكان تسليط الضوء على هذا المفهوم بشكل بحثي وعلمي واللجوء إلى وسائل مختلفة للحصول على تفسير أعمق وأشمل له.

ففي تعريف الازدواجية لغةً، فإنها ترجع إلى الفعل الثلاثي زوج. فزوج أي تزوج القوم وازدوجوا، تزوج بعضهم بعضاً صحت في معنى ازدوجوا لكونها في معنى تزوجوا. أما المزاوجة والازدواج بمعنى ازدوج في الكلام، وتزواج أي أشبه بعضه بعضاً في السجع أو الوزن أو كان لإحدى القضيتين تعلق بالأخرى. وزوج الشيء بالشيء وزوجه وقرنَهُ (ابن منظور، ١٩٨٦).

٣، ٣، ٢. ازدواجية العمل من منظور إسلامي:

أقرَّ الإسلام بنظامه السماوي وإرشاده النبوي بأن تقسيم الأدوار في العمل دفعاً للازدواجية ينصب في مصلحة الأمة، وهو واجب؛ لأن المصلحة لا تتم إلا به. القاعدة الفقهية تقول "ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب" (أبو الحسن، ٦٣١هـ). فالله عزَّ وجلَّ رضي لنا الإسلام ديناً و منهجاً والقرآن دستوراً ومصدراً للتشريع واستنباط الأحكام والقوانين والنظم.

وفي تفسير للآية "وما كان المؤمنون لينفروا كافة فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون" (سورة التوبة، آية ١٢٢) أورد الإمام (الرازي، ٦٠٦هـ): أنه لا يجوز للمؤمنين أن ينفروا جميعاً إلى الغزو والجهاد، بل يجب أن يتوزعوا إلى طائفتين؛ طائفة تبقى في خدمة الرسول عليه السلام، وأخرى تنفر إلى الغزو والجهاد وقهر الكفر. وكانت التكاليف تحدث والشرائع تنزل حول أمور المسلمين وأحوالهم؛ لأن الإسلام في ذلك الوقت كان محتاجاً إلى الغزو والجهاد وقهر الكفر، وفي الوقت نفسه كان المسلمون بحاجة ماسة إلى من يقيم بحضرة رسول الله عليه الصلاة والسلام، فيتعلم تلك الشرائع، ويحفظ تلك التكاليف ويبلغها إلى الغائبين. وأضاف إنه ثبت في ذلك الوقت أن من الواجب انقسام أصحاب

رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى قسمين : قسمٌ ينفرد إلى الغزو والجهاد، وآخرٌ يقيم بحضرة الرسول الكريم. فالطائفة النافرة إلى الغزو تتوب عن النافرين في التفقه. وبهذا الطريق يتم أمر الدين بهاتين الطائفتين). لذا يصح تأصيل المسألة واعتبار الآية الكريمة دليلاً مهماً في تحذير المسلمين من السلبيات المحتملة لازدواجية العمل، وضرورة الحث على توزيع العمل والمهام وتقسيم الأدوار تحقيقاً لمصلحة الأمة وتكامل وشمولية مصالحها بما يحفظ لها بقاءها ومصالحها.

وقد رأى الإسلام أن الاختلاف والتباين بين البشر في القدرات الجسمية والعقلية مدعاة لتعاونهم، وليوزعوا الأعمال المنوعة التي يحتاج إليها المجتمع يتبادلونها فيما بينهم، فيحصل النفع لهم جميعاً. وقد عبر القرآن الكريم عن هذا القانون الاجتماعي حين قال عز وجل: "ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سُخْرِيًّا" (سورة الزخرف، آية ٣٢) فالتفاوت الذي أفره الله بين الناس في الآية سنةٌ في كونه يضطرهم إلى التعاون، فيغدو كل فرد مسخراً للآخر على وجه من الوجوه؛ فأصحاب الحرف يحتاجون بعضهم بعضاً في تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم، حيث يسخر هؤلاء أولئك لقضاء الحوائج، و تبادل المنافع سواء بسواء. وقوله عز شأنه "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم" (سورة الحجرات، آية ١٢). فالتعارف يقود إلى الكشف عن الطاقات والإمكانات واختصاصات الآخرين بما يسهم في حسن توزيع المهام والأدوار.

ومن هنا نجد أن لكل فرد أو مؤسسة أو هيئة عملاً وهدفاً يصب في مصلحة المجتمع المسلم، ويساعده على تحقيق أهدافه وطموحاته المتعددة والمتجددة، كي يواكب التطور والتقدم في هذه الحياة، بما ينعكس إيجابياً على مهنية الأداء وتكامل العطاء.

٤,٣ الدراسات السابقة

ضمن هذه الدراسة تم الاطلاع ومراجعة الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتشبيك ومنظمات المجتمع المدني، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، علماً أن الباحثة لم تستطع الوصول إلا إلى عدد محدود من الدراسات فيما يتعلق بموضوع التشبيك نظراً لحدثته، وفيما يأتي ملخص لها:

حمودة (٢٠٠٧): أثر التشبيك على السياسات التنموية وانعكاساته على المؤسسات المشاركة/ حالة دراسية - شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. هدفت الدراسة التعرف إلى آثار التشبيك والتنسيق بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مسارات العمل التنموي والاجتماعي في فلسطين. وقد

استخدمت الباحثة أداتين للقياس هما الاستبيان والمقابلة الشخصية. كما استخدمت المنهج الوصفي. ثم توصلت الباحثة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها أن: شبكة المنظمات الأهلية هي إطار تشاوري وتنسيقي، وليس لها صفة التقرير أو صلاحية الإلزام على الأعضاء، بالإضافة إلى أن الشبكة لا تعمل على توفير الدعم المالي وتعزيز العلاقات الخارجية، ولا على تأهيل قيادات وكوادر المؤسسات الأعضاء فيها. وكان من أهم مقترحات هذه الدراسة ضرورة إعادة وصياغة الهيكلين التنظيمي والإداري للشبكة، وكذلك إيجاد هامش من السلطة والإلزام من قبل الشبكة لأعضائها وفق آليات واضحة.

التميمي (٢٠٠٧): دور برامج الوعي البيئي التي تنفذها شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية في تحقيق استدامة الموارد. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور برامج الوعي البيئي التي تنفذها المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية في تحقيق استدامة الموارد. إضافة إلى محاولة التعرف على مراحل الوعي البيئي (الإدراك والاتجاه والسلوك) التي وصلت إليها الفئات المستهدفة بمساهمة من فعاليات الوعي البيئي والتي تنفذها هذه المؤسسات. وقد استخدمت الباحثة في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي . وتصميم استبانتيين، واستمارتي مقابلات شخصية و هاتفية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن برامج الوعي البيئي التي تنفذها المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية لا تساهم في تحقيق استدامة الموارد. وكان من أهم المقترحات التي تقدم بها الاستشاريون ضرورة تفعيل دور شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية كجسم تنسيقي، سعياً لجلب التمويل اللازم لبرامج الوعي والتوعية البيئية، بشكل يضمن استمرارها على شكل برامج وطنية بالإضافة إلى السعي إلى التخصصية والتقليل من الازدواجية في البرامج المنفذة. كما قدمت الباحثة في نهاية الدراسة مجموعة من المقترحات على مستوى وطني، ومؤسساتي، وإداري، وبحثي. حيث أكدت على ضرورة بناء خطط استراتيجية وطنية تشارك بمدخلاتها كافة الهياكل الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة. وضرورة تفعيل دور الشبكات الحالية وخاصة شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية كجسم تنسيقي، وتوخي عدم تكرار الأساليب في البرامج المختلفة مما قد يؤدي لملل الفئات و بالتالي عدم التأثير في مستوى الاتجاه من الوعي.

أبو دية (٢٠٠٦): دور المنظمات غير الحكومية في التنمية السياسية/ دراسة حالة: المنظمات الدفاعية الأردنية . هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية الدفاعية في الأردن في عملية التنمية السياسية. وأوضحت الدراسة أن هناك تنامياً في الأدوار التي تلعبها هذه المنظمات في عملية الدفاع عن حقوق الإنسان والعمل على تحقيق المساواة

وتحقيق التنمية بشكل عام والتنمية السياسية بشكل خاص. وأن عملية التنمية السياسية لم تعد مقتصرة على الدولة فحسب، بل أصبح لمنظمات المجتمع المدني الدور الأكبر في تحقيق التنمية والاستقرار السياسي. وبيّنت أيضاً أن هذه المنظمات أصبحت تحتل أهمية في العمل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للقياس، مخصصاً محوراً من محاور استبانته في موضوع التشبيك. كما واعتمد المنهج التحليلي المقارن، حيث تمت المقارنة بين مجموعة المنظمات الدفاعية في الأردن من حيث نشأتها، وأهدافها وآلياتها، والصعوبات التي تواجهها. وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك ضعفاً في عملية التشبيك التي تدخل فيها المنظمات الدفاعية في الأردن؛ حيث أن تشبيكاتها تكون خارجية أي تدخل في إطار شبكات خارجية وهو ما يضعف العمل الدفاعي الداخلي، ويفقدها القدرة على العمل كقوة ضاغطة ومؤثرة في عملية التغيير والتنمية السياسية.

العدواني (٢٠٠٦): المرأة الكويتية والمشاركة في العمل الأهلي/دراسة تحليلية.هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرأة الكويتية في العمل الأهلي، وتحديد مجالاته والعوائق التي تحد من فاعلية العمل النسوي في العمل الأهلي. وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للقياس، مخصصاً محوراً من محاور استبانته في موضوع التشبيك. وقد اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي المقارن، وذلك للمقارنة بين عدد من الجمعيات الأهلية في الكويت، ومقارنة وضع المرأة في هذه الجمعيات وتحليل دورها فيها، وتبيان محددات وفرص هذا الدور. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه على الرغم من المكانة العلمية والثقافية التي وصلت إليها المرأة الكويتية، إلا أنها لم تقم بدور فعال في اتجاه تأكيد حقها في المشاركة السياسية. كما أن هناك ضعفاً في عملية التشبيك لدى هذه الجمعيات، وهو ما يفقدها وزنها التأثيري ويقلل من قيمة وحجم الخدمات التي تقدمها للجمهور، وكان من أهم مقترحاتها ضرورة الخروج من الإطار التقليدي للتنسيق والذي يتسم بالبيروقراطية وهيمنة الحكومة، والانتقال نحو إطار أرحب على المستوى العالمي، وذلك من خلال الشبكات الدولية (Networking) التي تكسر الحدود التقليدية بين المجتمعات، بما يقلل الفجوات بين المنظمات الأهلية النسائية في الكويت والمنظمات الأهلية النسائية في الدول المتقدمة. وأيضاً يؤمن لها القدرة الحمائية والضغطية والدعمية من الخارج مما يزيد من قوتها وصلابتها في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. ووضع استراتيجيات وطنية تدمج الحقوق الانسانية للمرأة وقضيتها في المناهج الدراسية وفي الثقافة التنظيمية وفي مقدمتها وسائل الاعلام المرئي.

ورقة مكتب وزير دولة لبنان لشؤون التنمية الإدارية (2005): التشبيك والشراكة بين المنظمات الأهلية اللبنانية. تناولت موضوع المنظمات غير الحكومية اللبنانية وأهميتها في صنع القيم

الاجتماعية، وترسيخ قواعد الحوار الديمقراطية، وتعدد البرامج، وآليات تحقيق مبادئ الحكم الصالح والرشيد. وقد ركزت على أهمية التشبيك وعرض فوائده وإيجابياته التي تعود بالفائدة الكبرى على منظمات المجتمع المدني اللبناني. وقد عرضت النقاشات التي تضمنتها هذه الورقة آليات وآفاق العمل التشبيكي الناجح، وكان من أهم توصياتها ضرورة العمل على وضع آليات محلية لبنانية للتغلب على العراقيل التي تعيق اعتماد سياسات التشبيك بين منظمات المجتمع المدني اللبنانية. كما أكدت ضرورة إتباع خطوات السياسات التشبيكية والتي تؤدي إلى دعم القضايا المحلية والوطنية، وتساهم في عملية التغيير المطلوبة. كما إن الوعي السياسي والمدني لأهمية التشبيك والتعاون، سواءً أكان بين المنظمات الأهلية اللبنانية من جهة، أم بين السلطة الرسمية ومنظمات المجتمع المدني، يؤدي إلى تعزيز استقرار دعائم المجتمع اللبناني بشكل أكثر شمولية وأكثر فاعلية في دعم عمليات الإصلاح والتنمية المحلية.

المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية (٢٠٠٥): المؤتمر السنوي التاسع، التشبيك بين المنظمات القاعدية في فلسطين. حيث تم دعوة (٦٠) منظمة قاعدية من جميع محافظات الضفة الغربية بهدف تحديد آليات التشبيك والتنسيق والتعاون فيما بينها ليتسنى لها تطوير وضعها الإداري والمالي وتعزيز دورها في خدمة المجتمع المحلي. وكان من أهم مخرجات هذا المؤتمر الإعلان عن تشكيل شبكة المنظمات القاعدية. أمّا أهم توصياته المطالبة بإقرار قانون الانتخابات المختلط (٥٠% للدوائر و ٥٠% للقوائم)، وضرورة عقد الانتخابات التشريعية حسب القانون.

الإسكوا (٢٠٠٤): زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك. دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، وهدفت المبادرة إلى مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال صناعة الملابس في لبنان على اكتساب المزيد من القدرة التنافسية. وغايتها من جرّاء ذلك العمل على تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدان الإسكوا بتطوير أشكال مختلفة من العلاقات

التعاونية بين الشركات ليصبح بمقدورها الإفادة من ميزتها التنافسية الجماعية. وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن تكتيل وتشبيك الشركات الصغيرة والمتوسطة تكفل بالنجاح في كثير من الدول الأوروبية وغيرها. و كان من أهم مقترحاتها تبني هذا المشروع كنموذج يحتذى به في بلدان الإسكوا الأخرى.

شتيه (٢٠٠٤): دراسة بعنوان : إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية مع دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن. من خلال اطلاع الباحثة على

ملخص الدراسة فقط، يمكن القول أن هذه الدراسة تتناول شبكات المنظمات غير الحكومية، وتقوم بدراسة نظرية لعدد من المفاهيم المتصلة بهذا الموضوع، مثل العولمة، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والتشبيك، وتتناول الإطار الدولي الذي مهد لظهور ونشأة هذه الشبكات، ثم تنتقل لتتناول عملية إقامتها مع بيان الأسس التي تقوم عليها، ومتطلبات إدارتها، ثم تقوم بالدراسة التطبيقية لنموذجي حالة أحدهما لشبكة عالمية وهي التحالف العالمي لمشاركة المواطن والآخر لشبكة إقليمية وهي الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

بركات (٢٠٠٣): العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقات التنسيقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني بمملكة البحرين، وقدرتها على إقامة علاقات تنسيقية على المستويات الثلاث (المحلية والقومية والدولية)، والتباين بين المنظمات، مع وضع إطار تصوري لدور تنظيم المجتمع في تنمية العلاقات التنسيقية بينها. وقد استندت الباحثة إلى منهج المسح الاجتماعي الشامل، وعمل على تصميم استمارة لأعضاء مجالس الإدارة العاملين بالمنظمات محل إجراء الدراسة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة التأكيد على ضرورة العمل على إقامة علاقات تعاونية تنسيقية فيما بين المنظمات المجتمعية على المستوى المحلي والقومي والدولي.

مركز بيسان للبحوث والإنماء (٢٠٠٢): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني الفلسطيني. حيث اشتملت الدراسة على ستة فصول دراسية، وقد حمل الفصل الخامس من هذه الدراسة عنوان: التشبيك والتنسيق والتشاور والتعاون في القطاع الأهلي. وأظهرت الدراسة أن التشبيك شرط ضروري لإقامة المجتمع المدني وذلك لأسباب عدة منها ضرورة بلورة أنظمة وتشريعات وقوانين وسياسات عامة وملائمة تنسجم مع احتياجات وأولويات المجتمع المحلي ومحاولة إقرارها . وضرورة تنظيم العلاقة مع الدول المانحة من جهة ومع القطاع الخاص من جهة أخرى إضافة إلى دورها في تعظيم التأثير التنموي على المجتمع المحلي من خلال التكامل في تقديم الخدمات التنموية. كما أن من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز التشبيك والتنسيق بين المؤسسات تلافى الازدواجية والتكرار في البرامج والمشاريع؛ ذلك أن الازدواجية تؤدي إلى هدر المصادر والموارد و ضياع الوقت والتنافس والتناحر ما بين الأفراد والمؤسسات.

كلبير، مكلارن، بيسون، (2002): القبض على النمر من ذيله، التغيير المؤسسي في المنظمات الأهلية. وقد تناول الفصل الخامس من هذه الدراسة قضية إعادة هيكلة المؤسسات، والأشكال الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تسودها، ولا سيما التنظيم الشبكي وما يتعلق به من أهمية ومفاهيم

وآليات تنفيذية، وكذلك سبل النجاح والمقومات التي تؤدي إلى إنجاح سياسة التشبيك ووسائله التنظيمية الإدارية، وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات و العبر و منها أن سياسة التعاون جيدة وتؤدي إلى النجاح إذا كانت تتعلق ببرامج واضحة المعالم ومحددة الأهداف وتتسجم مع سياسة المؤسسات المشاركة فيها. وأن سياسة التشبيك يمكن أن تهدف إلى تحقيق فائدة واضحة للمشاركين فيها، كحل لمشكلة معينة لأي من هذه المؤسسات، أو تحقيق هدف مشترك، أو إرساء قواعد فكرية أو ثقافية معينة. وأن من عوامل نجاح سياسات التشبيك، ضرورة توفير المال اللازم لصفه على الإجراءات والنشاطات المتعلقة بكيفية تنظيم وإنجاح مثل هذه الأشكال التنسيقية، والسياسات الشبكية المهمة للعمل الجماعي.

فتحي (٢٠٠٢): فعالية جهود شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الأعضاء في الشبكة. هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الجهود التي تقدمها شبكة العمل للمنظمات غير الحكومية لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع ومدى فاعلية هذه الجهود في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المكونة للشبكة، وزيادة فعالية الشبكة في كيفية التغلب على هذه الظاهرة. وقد استندت الباحثة إلى منهج المسح الاجتماعي لكافة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو ضرورة التوسع في إقامة الشبكات لمواجهة ظواهر ومشكلات المجتمع المعاصرة، وضرورة تدريب ممثلي المنظمات وتثقيفهم وتعليمهم الأسس العامة للتشبيك النشط وكيفية إدارة المنظمات بصقل مبادئ المشاركة والشفافية والمحاسبية.

networking in women's، Exercising Economic Empowerment (٢٠٠٢) Evelyn
community center، "ممارسة التمكين الاقتصادي والتشبيك بمراكز رعاية المرأة". هدفت هذه الدراسة التي تنتمي إلى نمط الدراسات التجريبية إلى تكوين شبكات عمل وتحالف بين جماعتين من النساء بهونج كونج بهدف تحسين أوضاعهن الاقتصادية. هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى العمل على تكوين شبكات وتحالفات بين المجموعتين من النساء، بحيث يحدث بينهما نوع من التشبيك والتعاون. وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن عملت على تحسين أوضاع المرأة في هونج كونج، وذلك بإحداث نوع من التطابق مع السياسة الحكومية التي تهدف لإحداث التماسك الاجتماعي. إذ أن العمل الناجح لا يمكن أن يكتب له النجاح من خلال الجهد الفردي، بل من جرّاء آلية التشبيك التي تعمل وتحت على العمل من خلال روح الفريق والتعاقد الجماعي والشراكي خلال ساعات العمل.

building Community networks for ، After the summit:(٢٠٠٠) Burke Americans youth بعد مؤتمر القمة بناء شبكات عمل مجتمعية للشباب الأمريكي. هدفت الدراسة إلى العمل على تكوين شبكات عمل من المنظمات الاجتماعية الحكومية والأهلية. وذلك بتوجيه الشباب وحثهم على العمل على تكوين الشبكات لما للشبكات من أهمية عظيمة. وقد ركزت الدراسة على الشباب لما لديه من الحيوية والحماس والقدرة على التنفيذ والإقناع والتأثير مما ينعكس إيجابياً على نجاح المشروع وديمومته بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وبلغ عدد الشبكات (١٥٠) شبكة على المستوى القومي (مستوى الولايات المتحدة). وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الشباب هم أفقر الشرائح الإنسانية في المجتمع على إحداث التغيير والتطوير المنشودين، لما لديه من قدرة عالية على التأثير والإقناع في غيره. كما أكدت الدراسة على أهمية إقامة الشبكات والتحالفات كي يتم التغلب على مواطن الضعف عند المنظمات، مبينة بعض المعوقات التي تعترض سياسة التشبيك وتؤدي إلى إسقاطه ومن أهمها عدم توافر أوجه التمويل اللازمة لإنجاح سياسة التشبيك.

Morton (٢٠٠٠): Community perspectives on rural health، الرؤى المجتمعية حول الصحة الريفية. هدفت الدراسة إلى بيان أن مواجهة المشكلات الصحية في الريف تعتمد بصورة أساسية على القيادة المجتمعية والتفاعل فيما بين جماعات المجتمع وقدرتهم على توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ القادة وتبصرتهم بكافة الأمور التي تتعلق بالصحة للمجتمع الريفي. تم تطبيق الدراسة على (١٦٠) شخصاً من القادة المحليين من بين (١٦) مقاطعة ريفية. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة المقابلة الشخصية. وتوصلت إلى نتيجة هامة مفادها أن المنظمات التي اعتمدت التشبيك فيما بينها وبين منظمات أخرى كانت أكفأ من حيث توصيل المعلومات والبيانات الصحية للقادة المجتمعيين وبطريقة أنضج وأدق. كما أكدت الدراسة على أن التشبيك يعتبر استراتيجية من أهم الاستراتيجيات في توصيل المعلومات والبيانات بطريقة صحيحة ودقيقة.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس (٢٠٠٠): علاقات المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة. هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات والآليات القائمة والممكنة بين المنظمات غير الحكومية من أجل التشاور والتنسيق والتعاون فيما بينهم. ووضع توصيات بعيدة الأمد لنظام عام يحكم هذه العلاقات ويسهم في تعزيز التكامل بينهما من جهة وبين السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى. وقد قام فريق من أجل إعداد هذه الدراسة، واشتملت الدراسة على (٦٣) منظمة غير حكومية، وقد نفذت (٢٠) نشاطاً من الأنشطة التي تعمل بها وتمارسها هذه المنظمات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التنسيق والتشاور سمة مشتركة لدى

جميع المنظمات غير الحكومية، ويعود ذلك إلى اعتبار أن عملية التنسيق والتشاور ما هي إلا مواقف مؤقتة سرعان ما تنتهي. وكان من أبرز ما أوصت به هذه الدراسة أن قانون الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية، قاعدة أساسية مهمة يجب الانطلاق منها لتطوير أعراف وتقاليد عمل ملائمة تساهم في تطوير العلاقات في أوساط مجتمع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وبينها وبين السلطة ومجتمع الممولين.

أحمد (٢٠٠٠): العلاقة بين المنظمات الاجتماعية غير الحكومية لحماية البيئة وتحقيق الأهداف. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المنظمات غير الحكومية بالقاهرة العاملة في مجال تلوث البيئة بغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية وأثر ذلك في قدرتها على تحقيق أهدافها في حماية البيئة. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واختيار العينة العشوائية، واستخدمت الاستبيان أداة للقياس. ومن أهم مقترحات الدراسة ضرورة إحداث نوع من التعاون والتنسيق فيما بين المنظمات غير الحكومية حتى تحقق أهدافها التنموية المنشودة في مجال حماية البيئة من التلوث وخطر النفايات.

دراسة (1999) Stoecker and Stuber "Building an information superhighway of ones own a comparison of two approaches": إمكانية وضع طريق جادة لتبادل المعلومات الإنسانية. عمدت الدراسة إلى التشبيك بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات التطوعية بهدف التغلب على الصعوبات التي تعترض تلك المنظمات. حيث كانت تعاني تلك المنظمات من حالة التفكك والصراع الداخلي ونقص حاد في التمويل وتضاؤل أعداد المشاركين، وقلة في تبادل المعلومات الحديثة والإنترنت في توليد، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت إلى أن التشبيك استطاع أن يذلل الصعاب والمعوقات التي كانت تعترض عمل هذه المنظمات، وبينت الدراسة أن التشبيك عالج حالة التفكك والصراع في تلك المنظمات، وعمل على تبادل المعلومات بين الأقسام والمنظمات الأخرى.

الإسكوا (١٩٩٩): تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية. عقدت ورش عمل بهدف دراسة مؤشرات موضوعية لتقييم أداء المنظمات غير الحكومية في مجالي الصحة والتعليم في المجتمع الفلسطيني. وتحقيقاً لهذا الهدف دعي عدد من المؤسسات العاملة في المجتمع الفلسطيني المعنية بهذا المجال في مناطق مختلفة من الضفة وغزة. للاستفادة من آراء وتجارب واقتراحات المشاركين كنظرة نقدية إلى عمل هذه المؤسسات التي عملت في زمن الاحتلال وما زالت تعمل، وآليات العمل الجديدة في ظل قيام

السلطة الوطنية الفلسطينية. حيث قدمت المؤسسات المشاركة عرضاً لمسيرة عملها خلال الفترة السابقة. ومن ثم فُتِحَ باب النقاش للخروج باقتراحات حول استراتيجيات العمل رفعاً لمستوى هذه المؤسسات. وكان من مقترحات ورشات العمل ضرورة إيجاد آليات للتنسيق بين عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وربط آليات العمل مع الاحتياجات المطلوبة في المجتمع، وأهمية التخصص في عمل المؤسسات في الموقع الواحد، وضرورة إيجاد أشكال جديدة للتنسيق والتعاون وتبادل الخبرات بين المؤسسات العاملة في نفس المجال، مثل تكوين ائتلاف أو شبكات تنسيق.

٥,٣ مناقشة الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، كانت للباحثة الملاحظات الآتية:

- وجدت جميع الدراسات العربية والأجنبية التي تحدثت في موضوع التشبيك أن تنظيم المجتمع لا يتم إلا من خلال جهد تعاوني مشترك وهادف. لا يتم إلا من خلال التخطيط المنظم والمستمر والفاعل للوصول إلى إستراتيجية جماعية بناءة تعمل على تحقيق الهدف المنشود من خلال إستراتيجية التشبيك.
- عدم التطرق لموضوع التشبيك لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية تحديداً باستثناء دراسة (التميمي ٢٠٠٧) -على حد علم الباحثة- التي أشارت إلى ضرورة التشبيك والتنسيق بين هذه المؤسسات، حيث أوصت في دراستها إلى عمل المزيد من الدراسات حول شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- تطرقت دراسة حمودة (٢٠٠٧) إلى التشبيك لدى شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ولكن لم يتم الحديث بشكل مفصل عن شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- سلطت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتشبيك في المؤسسات الفلسطينية بشكل عام على ضرورة وجود تنسيق وتشبيك منظم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة دون تقديم نماذج عملية لتطبيق ذلك على أرض الواقع.
- قدمت بعض الدراسات نماذج نظرية وأخرى عملية لبيان دور التشبيك الفاعل في العمل المؤسسي و ركزت جميعها على الأثر الإيجابي لوجود تشبيك منظم.
- ركزت الدراسات في مجملها على أن التشبيك من ضروريات العمل لدى المنظمات غير الحكومية التي أصبحت تعرف بالقطاع الثالث بعد الحكومة والقطاع الخاص.

- تؤكد الدراسات في مجملها أن التشبيك من أهم الوسائل التنسيقية فيما بين المنظمات، فهو يعمل على إحداث التكامل والتعاون وإقامة العلاقات البناءة بين مختلف المنظمات والعمل على ديمومتها واستمراريتها.
- أظهرت الدراسات أن التشبيك وسيلة ناجحة وناجعة من أجل الاعتراف بالآخر وبدوره في التأثير والتغيير لا سيما في قطاعي المرأة والشباب ودورهما الكبير في إدارة المجتمع.
- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة- إلى موضوع ازدواجية العمل كأحد نتائج غياب التشبيك الفعال.
- أوضحت الدراسات أن التشبيك يعمل على الحد من ازدواجية الخدمات والأنشطة والبرامج والفعاليات لكنها لم تقدم الازدواجية كظاهرة جديرة بالدراسة والاهتمام.

وقد كانت هذه الأدبيات طريقاً ومرشداً للباحثة بشكل عمل على:

- تعزيز هذه الدراسة، وتدعيمها بالمعلومات والأفكار النظرية والأدبية اللازمة والمناسبة لانجازها.
- ولادة الوعي المناسب بالعديد من المفاهيم المتعلقة بالتشبيك، وأهدافه، وإيجابياته، وغير ذلك من المواضيع المرتبطة بالتشبيك، وكذلك الحال بالنسبة لازدواجية العمل المؤسسي، وسلبياتها، وأسبابها. ومنظمات المجتمع المدني، وشبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية وغيرها.
- التأكد من عدم تعارض الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة التي تعمل الباحثة على إعدادها، إنما هذه الدراسة تعتبر خطوة مدعمة لتلك الدراسات فيما يتعلق بموضوع التشبيك، ولبنة أولى في أساس قاعدة معلومات وأدبيات أولية فيما يتعلق بازدواجية العمل المؤسسي.

وتتميز الدراسة عن بقية الدراسات التي تستهدف جميعها علاقات التشبيك فيما يأتي:

- الوحيدة التي تنفرد في دراسة موضوع التشبيك لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة - وعلى حد علم الباحثة- إلى موضوع ازدواجية العمل كظاهرة جديرة بالبحث والدراسة والاهتمام.

- اعتماد هذه الدراسة على جمع المعلومات الخاصة بمفهوم ازدواجية العمل، وأسبابها ، وسلبياتها ، وإيجابياتها، وكيفية الحد منها تحت مظلة التشبيك، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية لذوي الاختصاص والخبرة في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والفعاليات نظراً لافتقار الأدب التربوي لها واعتماد مخرجات المقابلات كنتائج للدراسة والعمل على مقارنتها مع نتائج إجابات المبحوثين من مؤسسات الشبكة.

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

١,٤ تمهيد

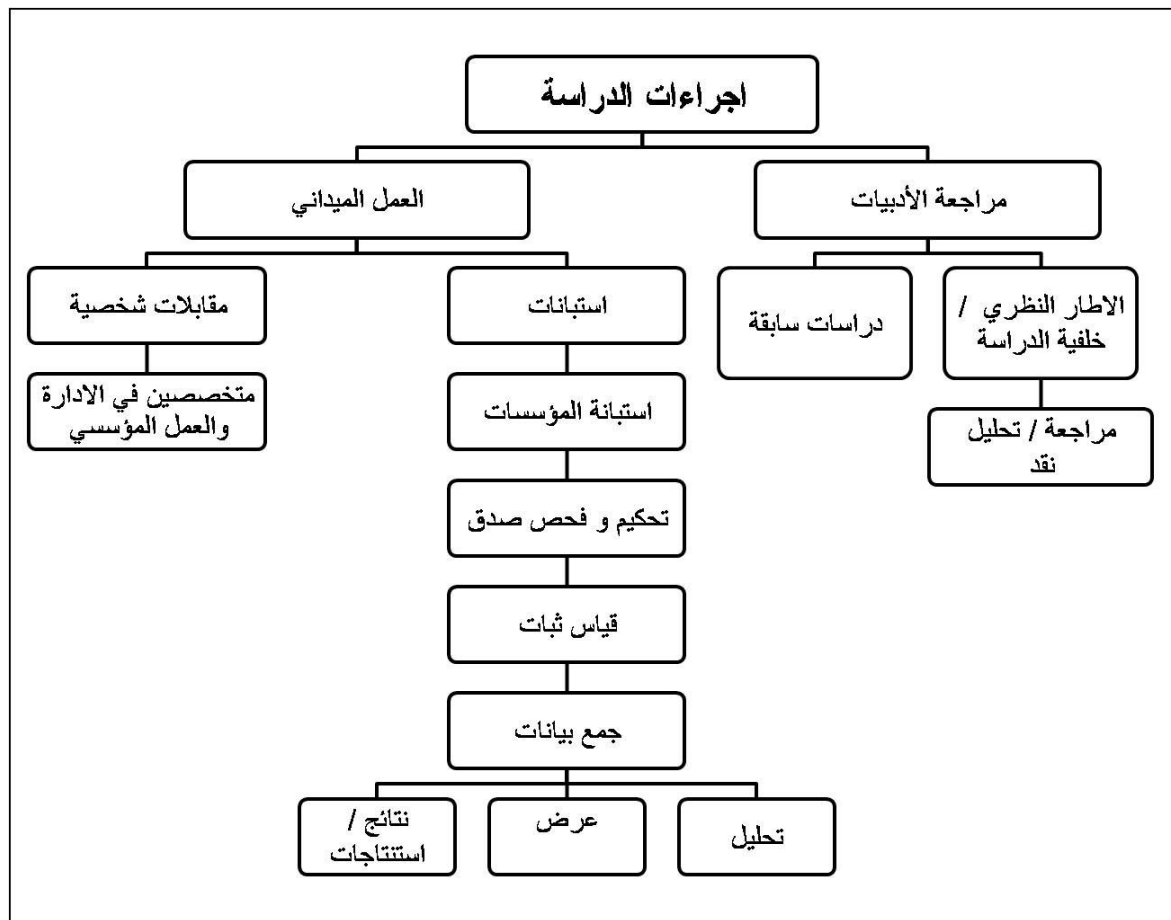
يتناول هذا الفصل عرضاً للخطوات والمراحل التي اتبعتها الباحثة في مسيرة إعداد هذه الدراسة من جوانبها كافة، وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة والذي يتجلى في إبراز وإظهار دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية. إن المراحل التي تم إنجاز هذه الدراسة فيها، ابتداءً من وضوح فكرة الدراسة، ومروراً بتوضيح خطواتها، ومنهجيتها، وعينتها، ثم التأكد من صحة صدق وثبات أدوات الدراسة، كل ذلك سيتم عرضه في هذا الفصل، وفق الترتيب المتدرج في الصفحات التالية من هذا الفصل.

٢,٤ منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لملاءمة هذا الأسلوب لأغراض هذه الدراسة، التي تهدف إلى إظهار دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية. وإيجاد العلاقات بين المتغيرات لهذه الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على العديد من المراجع، والأبحاث والنشرات العلمية، والمقالات المختلفة، المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

كما واعتمدت على الاستبيان والمقابلة، وذلك بهدف جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية ضمن إطار منطقة الدراسة ومجتمعها، حيث تم معالجة البيانات الأولية المتوفرة من خلال عينة الدراسة المبحوثة، وقد كان البرنامج الإحصائي التحليلي (SPSS)، هو قاعدة تحليل هذه البيانات.

من الممكن تلخيص مرحلة إعداد الدراسة بالشكل (١,٤) والذي يوضح أدوات الدراسة ومنهاجها ومراحل إعدادها ومتطلباتها، وكيفية التعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام كل من الأدوات ودمجها في نتائج الدراسة.

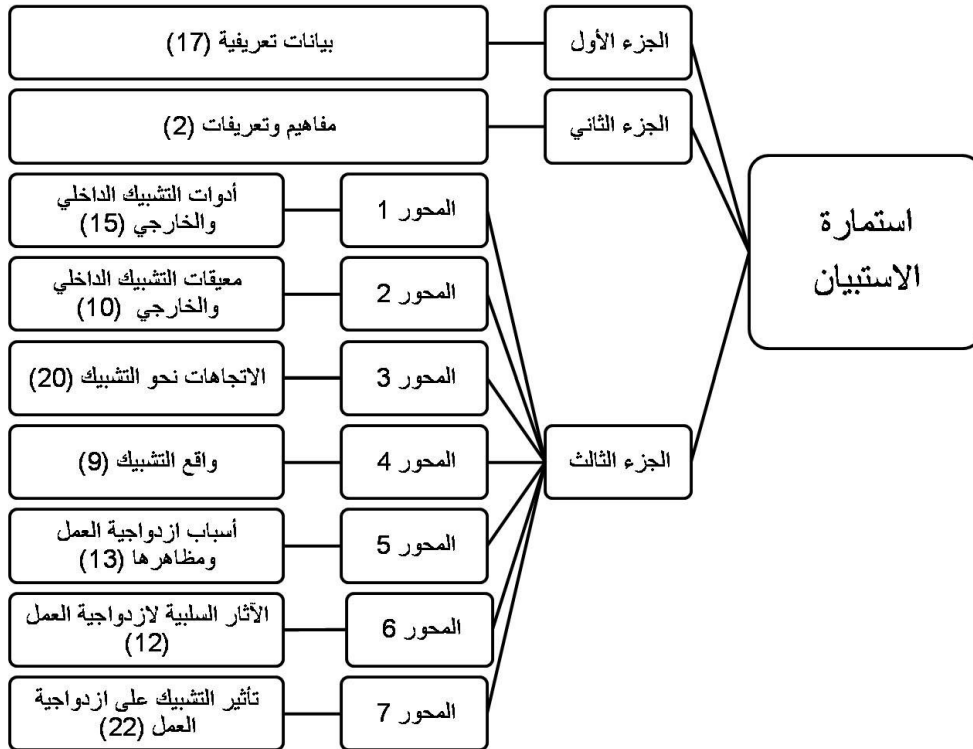


شكل ١,٤: إجراءات الدراسة.

فيما يلي تستعرض الباحثة هذه المراحل، ثم تعرج على النتائج الكمية والنوعية وتربط كل منهما بالأخرى للخروج بنتائج الدراسة بشكل متكامل.

تم الاعتماد بشكل رئيس على الاستبيان والمقابلة الشخصية في جمع البيانات، وعلى مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تم تطوير استمارتين: إحداهما استمارة استبيان لمدراء وموظفي المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (ملحق ٤,١)، أما الثانية فهي استمارة مقابلة (ملحق ٣,٤) للمتخصصين في علم الإدارة والخبراء في مجال العمل التنموي. وأما تصميم استمارة الاستبيان ف جاء كالتالي:

- جاءت استبانة مدراء وموظفي المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية مكونة من ثلاثة أجزاء يوضحها الشكل (٢,٤) وهي: الجزء الأول ويتكون من (١٧) فقرة تفحص المعلومات الشخصية للمدراء والموظفين، ومعلومات عن المؤسسة التي يعملون بها. أما الجزء الثاني فقد جاء لفحص مفهومي التشبيك وازدواجية العمل. وجاء الجزء الثالث مكوناً من سبعة محاور أساسية كما هي واضحة في الشكل (٢,٤). وتم اعتماد سلم الإجابات من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي: درجة كبيرة جداً (٥ درجات)، درجة كبيرة (٤ درجات)، درجة متوسطة (٣ درجات)، درجة ضعيفة جداً (٢ درجات)، درجة ضعيفة جداً (١ درجة).



شكل ٢,٤: محاور الاستبيان.

٤,٤ صدق الاستبيان

تم تحكيم استمارة الاستبيان من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين، للارتقاء بمستواها ولضمان تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. أنظر ملحق (٤,٤). وقد كان لملاحظات هؤلاء المحكمين أحسن الأثر في تطوير وتحسين الاستمارة ووضعها في صورتها النهائية. ولفحص اتساق فقرات الاستمارة داخلياً تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة ولكل محور على حدة. نتائج هذا التحليل يلخصها الجدول (١,٤).

جدول ١,٤: قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

المحاور	قيمة معامل كرونباخ ألفا
١ أدوات التشبيك الداخلي والخارجي	0.916
٢ معيقات التشبيك الداخلي والخارجي	0.835
٣ الاتجاهات نحو التشبيك	0.923
٤ واقع التشبيك	0.870
٥ أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها	0.920
٦ الآثار السلبية لازدواجية العمل	0.960
٧ أثر التشبيك على ازدواجية العمل	0.919
القيمة الكلية	٠,٨٨٩

يتضح من الجدول (١,٤) أن معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي مرتفع لكل من كامل الاستمارة (٠,٨٨٩) ولكل محور على حدة (٠,٨٣٥-٠,٩٦٠) وعليه اعتبرت الاستمارة صادقة.

٥,٤ ثبات الاستبيان

فيما يتعلق بثبات الاستبيان فقد تم التحقق منه، بأن تم اختيار عينة مصغرة من الموظفين والمديرين وعددهم (٧)، وزعت عليهم الاستبانة للإجابة عليها، ثم أعيدت إليهم بعد حوالي أسبوع للإجابة عليها من جديد. وللتأكد من ثبات الأداة إحصائياً تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لكل من كامل الاستمارة ولكل محور على حدة. ملخص النتائج موضح في جدول (٢,٤).

جدول ٢,٤: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كامل الاستبيان وكل محور من محاور الاستبيان على حدة.

المحاور	قيمة ر	الدلالة الاحصائية
١ أدوات التشبيك الداخلي والخارجي	٠,١٩	٠,٠٠٣
٢ معيقات التشبيك الداخلي والخارجي	٠,٢٠	٠,٠٠٢
٣ الاتجاهات نحو التشبيك	٠,٤٢	٠,٠١٠
٤ واقع التشبيك	٠,٣٩	٠,٠٠٥
٥ أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها	٠,٣٤	٠,٠١٥
٦ الآثار السلبية لازدواجية العمل	٠,٤٦	٠,٠٠٨
٧ أثر التشبيك على ازدواجية العمل	٠,٤٦	٠,٠١٠
القيمة الكلية	٠,٣٥	٠,٠٠٧

استناداً إلى الجدول (٢,٤) فقد جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون لكامل الاستمارة (٠,٣٥) وبمستوى دلالة احصائية (٠,٠٠٧)، ولمحاور الاستبيان تراوحت قيمة المعامل بين (٠,١٩) و (٠,٤٦) وبدلالات احصائية تراوحت بين (٠,٠٠٢) و (٠,٠١٥) وعليه ترفض فرضية عدم ثبات الاستبيان كاملاً وعدم ثباته على مستوى المحاور، ونتيجة لذلك اعتبر الاستبيان ثابتاً وتم توزيعه على كامل المبحوثين.

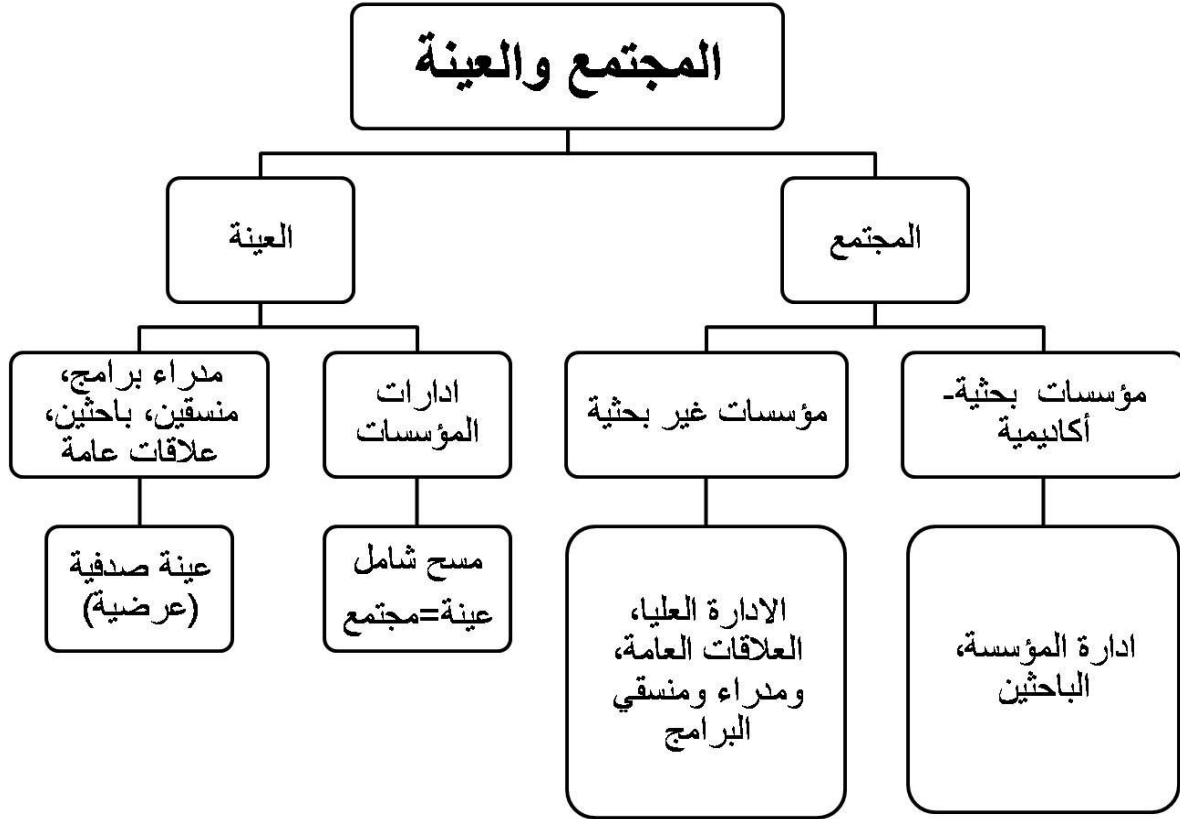
٦,٤ مجتمعنا وعيننا الدراسة:

نتيجة لاستخدام أداتين ميدانيتين في هذه الدراسة فقد كان هناك مجتمعان وعينتان مبحوثتان.

١,٦,٤ .١,٦,٤ مجتمع وعينة الاستبيان:

مثلت إدارات وموظفي جميع المؤسسات المنتمية لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية مجتمع هذه الأداة. وقد تعذر توفر قائمة بمفردات المجتمع أو حتى أعداد الموظفين في المؤسسات المختلفة، مما تسبب في عدم القدرة على التعرف على الحجم الحقيقي للمجتمع. فيما يخص أسلوب سحب

العينات فلقد تم، استخدام أسلوب المسح الشامل في التعامل مع مؤسسات الشبكة حيث مثلت جميعها في العينة المسحوبة. وبالتعمق في اختيار مفردات العينة ولتحقيق أهداف الدراسة بصورة أدق استخدمت العينة القصدية (العمدية) وبمسح شامل لكافة مدراء (إدارات) مؤسسات الشبكة، في حين ونتيجة لتعذر اختيار عينة عشوائية من الموظفين (لعدم توفر قائمة بمفردات مجتمعهم)، تم سحب عينة صُدْفِيَّة (عرضية) منهم. يلخصها الشكل (٣،٤):



شكل ٣،٤: مجتمع وعينة الدراسة للاستبيان

كنتيجة إجمالية فقد تم توزيع ١٥٠ استمارة على كافة المؤسسات، تم استعادة ٧١ استمارة منها. من ضمنها ١٧ استمارة أجاب عليها جميع مدراء المؤسسات الأعضاء في الشبكة (١٧ مؤسسة). و ٥٤ استمارة هي مجمل ما أمكن استعادته من استمارات أجاب عليها موظفو المؤسسات المختلفة. توزيع الاستمارات المسترجعة موزعة على المؤسسات المبسوطة بيئها جدول (٣،٤).

٤,٦,٢. مجتمع وعينة المقابلة:

فيما يخص مجتمع المقابلة، فليس هناك أي قائمة أوتصنيف متعارف عليه يساعد الباحثة في حصر المجتمع الذي يمكن استهدافه لتحقيق أهداف المقابلة. وعليه فقد تم اختيار عينة قصدية (عمدية) تكونت من (١١) أكاديمياً ومتخصصاً في علم الإدارة وتنفيذ البرامج والأنشطة التنموية في فلسطين – جدول (٤,٤) – ممن يمكن للباحثة الوصول إليهم ومشهود لهم بالخبرة التي تؤهلهم للإجابة عن أسئلة المقابلة بخصوص ازدواجية العمل.

جدول ٤,٣: توزيع استمارات الاستبيان المسترجعة على المؤسسات المبحوثة

عدد الاستمارات المسترجعة	إسم المؤسسة
3	مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية/ جامعة القدس
7	اتحاد لجان العمل الزراعي
2	وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية/ جامعة بيت لحم
5	جمعية الحياة البرية في فلسطين
5	مركز دراسات المياه والبيئة/ جامعة النجاح
3	معهد دراسات المياه/ جامعة بيرزيت
4	معهد الأبحاث التطبيقية/أريج
8	لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية
5	مركز الخدمات الزراعية
6	مجموعة الهيدرولوجيين
3	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة/مرور
1	مركز العمل التنموي "معا"
3	مؤسسة التنمية والبيئة/ مركز بلدنا الثقافي
2	دائرة المياه و البيئة/ بلدية رام الله
6	مركز أبحاث الأراضي
6	اتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية
2	المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي

جدول ٤,٤: قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم بخصوص ازدواجية العمل مرتبة حسب الحروف الهجائية :

الرقم	الاسم	مكان وطبيعة العمل
١-	أ. جمال طلب العملة	مدير مركز أبحاث الأراضي
٢-	د. حسين الأعرج	محافظ محافظة الخليل حالياً. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية /جامعة النجاح الوطنية.
٣-	أ. سالم أبو هوش	خبير وناشط في إدارة وبناء المؤسسات الأهلية
٤-	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة
٥-	د. سهيل سلطان	جامعة بولتكنيك فلسطين / رئيس قسم التخطيط والتطوير
٦-	د. شريف أبو كرش	جامعة الخليل / عميد كلية التمويل والإدارة
٧-	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح الوطنية/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
٨-	د. عبد الرحمن التميمي	مدير عام مجموعة الهيدروولوجيين
٩-	د. عدنان قباجة	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة. مدير مديرية وزارة الاسكان/الخليل
١٠-	د. فادي قطان	جامعة بيت لحم / عميد كلية التمويل والإدارة .
١١-	أ. مي التميمي	جامعة بوليتكنك فلسطين /مسؤولة العلاقات العامة

٧,٤ معالجة بيانات الدراسة

تم تفرغ بيانات الاستبانات المسترجعة على الحاسوب بواسطة الرزمة الإحصائية (SPSS)، وقد خرجت البيانات الأولية بعد تحليلها على هيئة تكرارات حسابية ونسب مئوية وانحرافات معيارية، ثم عرضت هذه البيانات بصورة نهائية في هذه الدراسة، بالنمطين: الكمي والنوعي بالاستعانة ببرنامج Excell.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

تتناول الباحثة في هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لخصائص عينة مبحوثي الاستبيان وكذلك خصائص المؤسسات التي يعملون بها. كما تتناول أيضاً عرضاً وتحليلاً مقارنة لإجابات مبحوثي المقابلة من الخبراء والمتخصصين ومبحوثي الاستبيان من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية حول مفهومي التشبيك وازدواجية العمل المؤسسي، واقع التشبيك وازدواجية العمل، أدوات التشبيك ومعوقات وأسباب ازدواجية العمل، ودور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي.

١,٥ خصائص مبحوثي الاستبيان والمؤسسات التي يعملون بها:

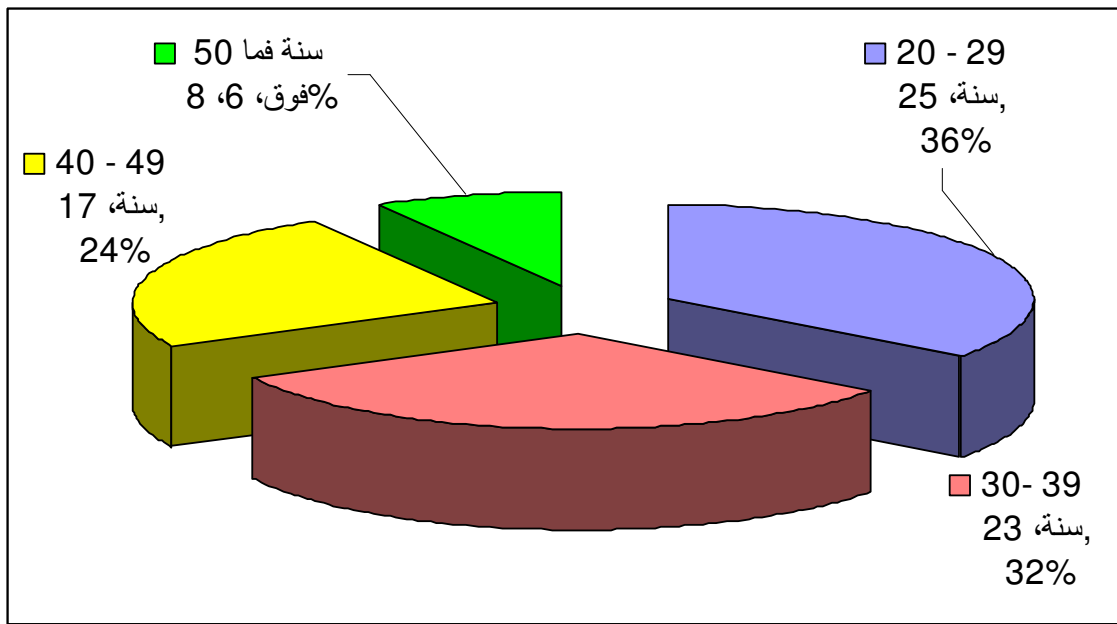
يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم خصائص المبحوثين الذين استهدفوا بالاستبيان، وأهم خصائص المؤسسات التي يعملون بها.

١,١,٥. خصائص مبحوثي الاستبيان:

أهم خصائص عينة موظفي المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية خاصة تلك المتعلقة بالعمر، والجنس، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وعمر المؤسسة، والنشاط الرئيس للمؤسسة، وطبيعة علاقة المؤسسة بالسلطة، والتقييم لمدى انسجام خطة المؤسسة مع الخطط الوطنية، والعوامل التي

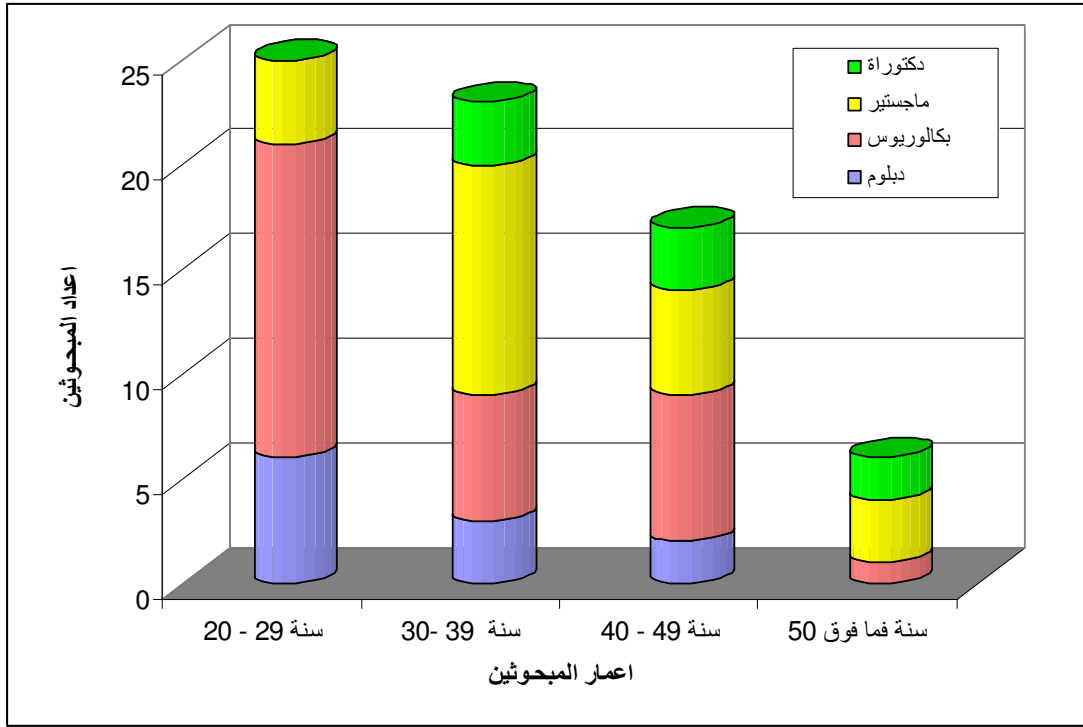
أدت إلى نشوء المؤسسة، والاستعداد للتشبيك مع المؤسسات ذات الانتماء السياسي. وغيرها من المتغيرات التي يعتقد بأن لها دوراً أساسياً ومؤثراً على إجاباتهم جاءت كما يأتي:

أظهر تحليل البيانات الخاصة بعينة موظفي المؤسسات الأعضاء في الشبكة بأن توزيعهم العمري حسب الفئات المختلفة يكاد يكون متقارباً ٢٣ % - ٣٥ %، باستثناء الفئة العمرية (٤٩ سنة فما فوق) جاءت ممثلة بما نسبته (٨,٥%) من المبحوثين (شكل ١,٥).



شكل ١,٥: الفئات العمرية لمبحوثي الاستبيان.

وفيما يتعلق بالدرجة العلمية للمبحوثين، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن أعلى نسبة كانت لحملة درجة البكالوريوس (٤٠,٨%)، يليها حملة درجة الماجستير بما نسبته (٣٢,٤%)، وكانت أقل نسبة لحملة درجة الدكتوراه حيث شكلوا ما نسبته (١١,٣%) من مجموع المبحوثين. وعند مقارنة الفئات العمرية بالدرجة العلمية التي يحملها المبحوث، يظهر الشكل (٢,٥) أن معظم أفراد الفئة العمرية (٢٩-٢٠ سنة) هم من حملة البكالوريوس، ويبدأ الاهتمام أكثر بالارتقاء بالدرجة العلمية حيث من الواضح أن نسبة حملة شهادة الماجستير هم أكثر ضمن الفئات العمرية (٣٠-٣٩ سنة) و(٤٩ سنة فما فوق) هم من حملة شهادة الدكتوراه، مما قد يعزى إلى أنه مع تقدم العمر يعمد الإنسان لنيل درجات علمية أعلى.

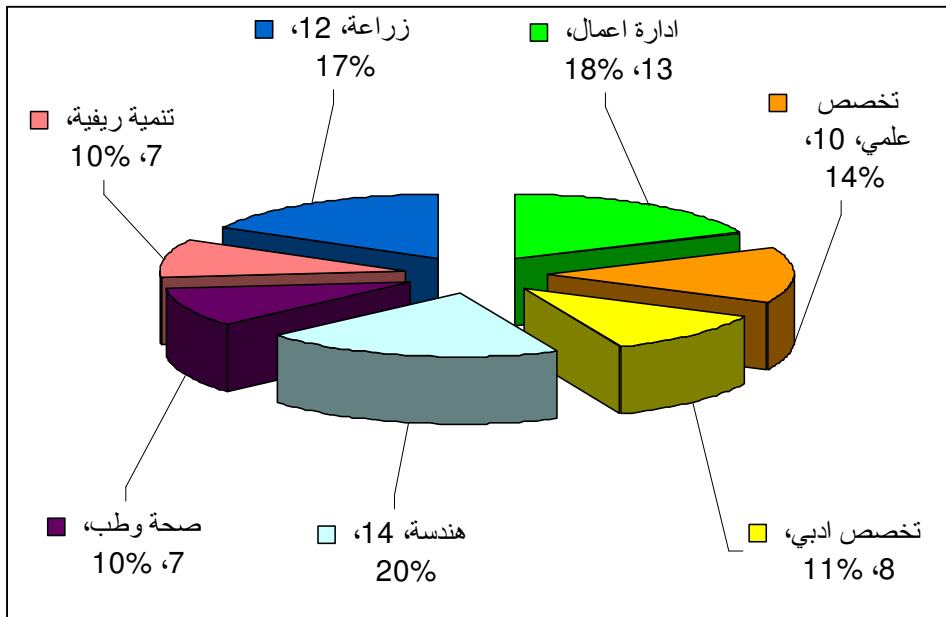


شكل ٢,٥: أعداد الباحثين موزعين على التحصيل العلمي بحسب فئاتهم العمرية

أما فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي (الجنس)، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن غالبية الباحثين هم من الذكور والذين شكلوا ما نسبته (٦٣,٤%)، أما الإناث فكانت نسبتهن (٣٦,٦%).

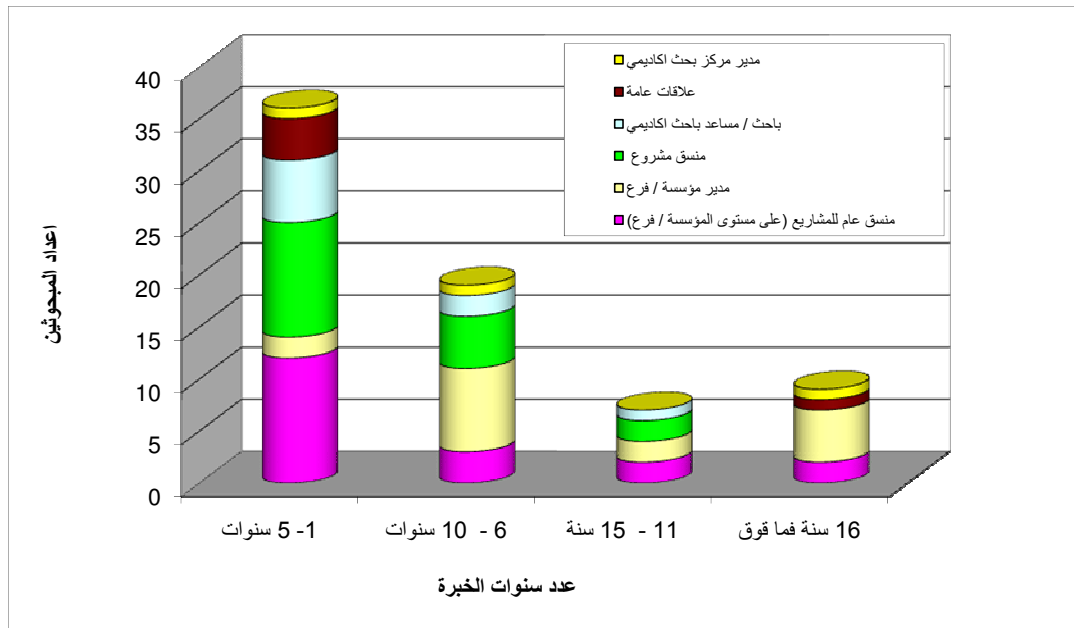
وبالنسبة لتخصصات أفراد عينة الباحثين، فقد أظهر التحليل كما هو واضح في الشكل (٣,٥)، بأن غالبية الباحثين هم من حملة الدرجات العلمية في الهندسة بما يشكل نسبة (١٩,٧%). يليه التخصص في إدارة الأعمال بما نسبته (١٨,٣%)، يليه التخصص في الزراعة بما نسبته (١٦,٩%)، يليه التخصص العلمي (١٤,١%)، يليه التخصص الأدبي بما نسبته (١١,٣%)، يليها وبنسبة متماثلة كل من (الصحة والطب) والتنمية الريفية وهي (٩,٩%).

وحول المسميات الوظيفية الحالية التي يحملها الباحثون في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، كانت أعلى نسبة لمنسق عام مشاريع حيث جاءت (٢٦,٨%)، يليها منسق مشروع بنسبة (٢٥,٤%)، يليها مدراء المؤسسات والفروع بما نسبته (٢٣,٩%) من عينة الباحثين. وقد توزعت باقي النسب على المسميات الوظيفية الأخرى مثل باحث / مساعد باحث، وعلاقات عامة، ومدير مركز بحث أكاديمي (شكل ٤,٥).



شكل ٣,٥: توزيع الباحثين على التخصصات المختلفة

وحول عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، يظهر الشكل (٤,٥) بأن غالبية الباحثين هم ممن لديهم خبرة من (١-٥ سنوات) في العمل في المؤسسة حيث جاءت النسبة (٥٠,٧%) من عينة الباحثين. تلتها عدد سنوات الخبرة من (٦-١٠ سنوات) حيث جاءت النسبة (٢٦,٨%)

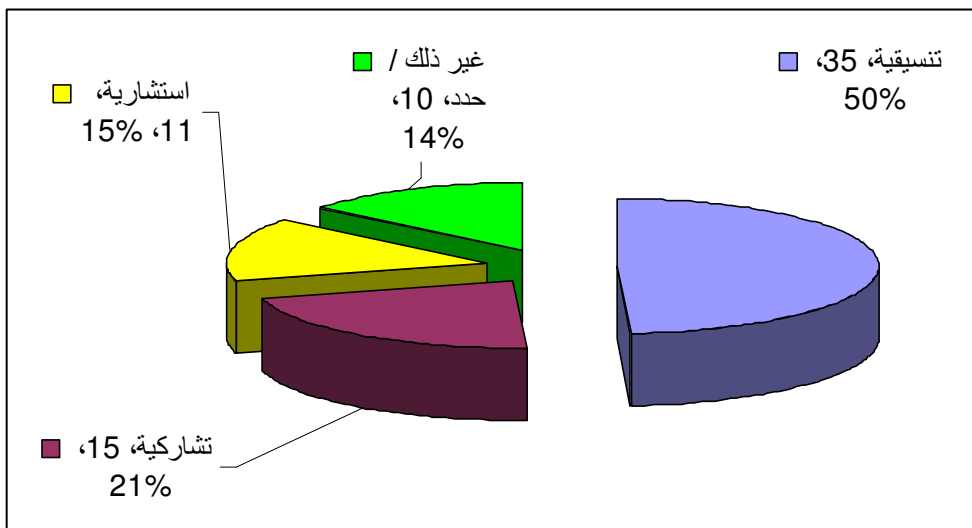


شكل ٤,٥: المسميات الوظيفية لعينة الباحثين بحسب سنوات خبرتهم في العمل.

٥,١,٢. خصائص المؤسسات التي يعمل بها مبحوثي الاستبيان:

فيما يتعلق بعمر المؤسسة، فقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بأن أعلى نسبة لعمر المؤسسة كانت للفئة العمرية (أكثر من ٢٠ سنة) بما نسبته (٤٩,٣%)، وأقل نسبة (٦-١٠ سنوات) حيث كانت (١٢,٧%). مما قد يشير ذلك إلى أن مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية ليست حديثة العهد وأن لديها من الخبرة ما يؤهلها للقيام بالعمل التنموي. أما بالنسبة للنشاط الرئيس للمؤسسة، فقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بأن أعلى نسبة كانت للنشاط البيئي حيث جاءت النسبة (٤٦,٥%)، تلاها الزراعي حيث جاءت النسبة (٣١,٠%)، تلاها بنسب متفاوتة الصحي وغير ذلك. وقد انعدم وجود النشاط الحيوي لتلك المؤسسات. وقد يعزى السبب في ذلك أن النشاط الرئيس لمؤسسات الشبكة هو النشاط البيئي.

وفيما يتعلق لطبيعة علاقة المؤسسة بالسلطة، فقد أظهر تحليل البيانات الخاصة و الشكل (٥,٥) بأن طبيعة العلاقة تنسيقية حيث جاءت النسبة (٤٩,٣%)، تلتها العلاقة التشاركية بنسبة (٢١,١%)، ومن ثم تلتها بنسب متفاوتة العلاقة الاستشارية وغير ذلك. وقد انعدمت العلاقة التمويلية بين مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية والسلطة. وقد يعزى السبب في ذلك بأن السلطة غير قادرة على تمويل المؤسسات الأهلية، وأنها ما زالت في مرحلة البناء. وأن هذه المؤسسات كانت قائمة قبل مجيء السلطة، معتمدة على نفسها وعلى سياسة التمويل الأجنبي وليس المحلي في تمويل برامجها وفعاليتها.



شكل ٥,٥: طبيعة علاقة المؤسسات مع السلطة.

أما بالنسبة لتقييم مدى انسجام خطة المؤسسة مع الخطط الوطنية، فقد أظهر التحليل بأن الغالبية العظمى للمبحوثين وجدوا أنها كبيرة حيث جاءت النسبة (٦٤,٨%)، تلتها المتوسطة حيث شكلت ما نسبته (٢٨,٢%)، ومن ثم الضعيفة فجاءت بنسبة (٧,٠%) وذلك يمكن أن يعزى إلى أن مؤسسات المجتمع المدني عموماً تؤدي دوراً تكاملياً مع المؤسسة الرسمية، وبالتالي من الطبيعي توافق الخطط فيما بينهما.

وفيما يتعلق بالعوامل التي أدت إلى نشوء المؤسسة، فقد أظهرت نتائج التحليل بأن الغالبية العظمى للإجابات كانت بأنها جهد تطوعي جماعي حيث جاءت النسبة (٧٠,٤%) من عينة المبحوثين، تلتها الأسباب العلمية حيث جاءت النسبة (١٥,٥%)، ومن ثم تلتها وبنسب متفاوتة غير ذلك، وجهد تطوعي فردي، وقد انعدمت الأسباب الحزبية والعائلية إلى نشوء هذه المؤسسات. وقد يعزى ذلك إلى نضوج التفكير العقلي عند هذه المؤسسات وإيمانها بدورها الكبير بالعمل التنموي، وأيضاً ربما أن السمة التي تغلب على الشعب الفلسطيني هي سمة التعاون والتطوع بسبب ما مر عليه من احتلال وما يعيشه هذا الشعب جرّاء الممارسات القمعية كالتشريد والإبعاد والاعتقال وقضايا الاستيطان واللجوء ودار الفصل العنصري وغيرها. فقد حثته دائماً على حب التطوع والتعاون والعمل الجماعي من أجل فلسطين وفلسطين.

أما بالنسبة للاستعداد للتشبيك مع المؤسسات ذات الانتماء السياسي، فقد أظهرت نتائج التحليل أن الغالبية العظمى للمبحوثين لديهم الاستعداد الكبير للتشبيك حيث جاءت النسبة (٦٩,٠%) وقد يعزى ذلك إلى إيمان هذه المؤسسات بأهمية التشبيك وضرورته للعمل المؤسسي التنموي.

٢,٥ موضوعات تناولتها أسئلة الدراسة:

فيما يلي تستعرض الباحثة بشكل مقارن نتائج التحليل المرتبطة بكافة الموضوعات التي تناولتها الدراسة بالبحث باستخدام الاستبيان والمقابلة.

١,٢,٥ المفاهيم:

فيما يأتي نتائج التحليل المتعلقة بإجابات المبحوثين حول سؤال الدراسة المتعلق بفهمهم للمفهومين اللذين تضمنتهما الدراسة في المحور الثاني من الاستبيان وهما التشبيك، وازدواجية العمل.

١,١,٢,٥. مفهوم التشبيك:

من خلال مراجعة إجابات مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة وجد أن هناك اختلافاً في تعريفهم للتشبيك على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية، وتخصصاتهم، ومسمياتهم الوظيفية، وغير ذلك من متغيرات الدراسة التي قد تظهر الاختلاف فيها. ونظراً لكون إجابات المبحوثين جاءت مفتوحة، كان يتوجب تحويلها إلى مغلقة حتى يمكن تحليلها إحصائياً، ولتحقيق ذلك تم اعتماد مجموعة من الكلمات المفتاحية التي إن توفرت في إجابات مبحوثين على اختلاف الصياغة اعتبر تعريفهما متماثلان، وهذه الكلمات المفتاحية تم استخلاصها من إجابات المبحوثين جميعهم، والجدول (١,٥) أدناه يلخص هذه الكلمات المفتاحية لتعريف المفهومين:

جدول ١,٥: الكلمات المفتاحية في تعريف التشبيك وازدواجية العمل التي استخلصت من تعريفات المبحوثين واستخدمت كأساس في تحويل الإجابات المفتوحة إلى مغلقة.

الكلمات المفتاحية لتعريف ازدواجية العمل	الكلمات المفتاحية لتعريف التشبيك
عمل مكرر في نفس اتجاه الهدف	دمج المؤسسات / دمج الجميع
نفس المكان والزمان	تبادل المعلومات
جهود مضاعفة نحو هدف واحد	الوصول إلى قرار موحد
عمل في مجالين يمكن تعارضهما	التشبيك يتم بين مؤسسات تعمل في مجال واحد
تداخل في التخصصات	التشارك مع المجتمع
هدر للطاقات والإمكانات	تطوير العلاقات بين المؤسسات
تكرار لجهد الأفراد والمؤسسات	اتفاق حول قضية واحدة
تأثير أقل للمخرجات	تقاطع في الأهداف
عدم الفصل بين الوظائف	تضافر جهود
يمكن تجاوز ازدواجية العمل بالتشبيك	

من خلال تحليل نتائج إجابات المبحوثين كما هي ملخصة في الجدول (٢,٥)، يمكن القول إنه رغم تفاوت إجاباتهم إلا أن هناك إجماعاً ، بأن التشبيك عموماً هو تنسيق وتعاون بين المؤسسات

والأفراد حول قضية أو قضايا مشتركة لتحقيق أهداف عامة تفيد جميع المشاركين من مؤسسات وأفراد. بمعنى أن هناك إدراكاً لمفهوم التشبيك ولو بشكل متفاوت لدى جميع المبحوثين.

جدول ٢,٥: توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم التشبيك بحسب مخرجات الاستبيان.

الرقم	التعريف	عدد الإجابات
١	التنسيق بين المؤسسات غير الحكومية العاملة في مجال معين بهدف تطوير قدرات هذه المؤسسة وكذلك تطوير وتنمية علاقاتها الداخلية في إطار الشبكة، وخارجياً مع المؤسسات المناظرة لها المحلية والدولية سواء الأهلية منها أو الحكومية مع التأكيد على المشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف تلك المؤسسات.	٢٠
٢	دمج وإشراك الجميع في تطوير واتخاذ القرار الذي يمنح المجتمع الأفضلية .	١٥
٣	تشكيل شبكة من المؤسسات التي تعمل بنفس النشاطات لتعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهما لتبادل المعلومات في الاتجاهات المختلفة بغية جعل المعلومات متاحة لاطلاع الآخرين .	١٤
٤	تضافر جهود عدد معين من المؤسسات لتحقيق هدف أو جملة من الأهداف التنموية أو الوطنية لتحقيق أكبر أثر ممكن من النتائج بأقل التكاليف وأقل مستوى من الازدواجية	١٠
٥	انسجام وشراكة وتعزيز العلاقات المؤسسية التي تتقاطع مع الأهداف والبرامج والخطط وتوفير الوقت والجهد والتمويل وتحقيق أفضل النتائج والأهداف وتحسين مستوى الأداء وتشكيل رافعة للنهوض والتطوير ووضع الخطط وتحقيق الإنجاز	٩
٦	أكبر من التنسيق وأقل من التحالف وهو الاتفاق على قضية والعمل من أجل تحقيقها من خلال الاستفادة من كل المكونات التي توافق عليها.	٣

بمقارنة التعريف النظري للتشبيك بتعريف مبحوثي الاستبيان لهذا المفهوم يمكن القول بأن هناك بعض الاختلاف والتباين بين التعريفات لمفهوم التشبيك لدى مبحوثي الاستبيان وتعريفات الإطار النظري للدراسة. وأن التباين والاختلاف ارتكز عند مبحوثي الاستبيان بشكل واضح، علماً أنه رغم هذا التباين إلا أن هناك إدراكاً لمفهوم التشبيك ولو بشكل متفاوت لدى جميع مبحوثي الاستبيان.

وعند مقارنة تعريف مبحثي الاستبيان بمفهوم التشبيك كما ورد في الإطار النظري فيمكن القول بأن هناك إجماع مدرك وواضح بأن التشبيك هو تخطيط لتعاون منظم بين طرفين أو أكثر من منظمات المجتمع المدني أو أفراد مهتمين بهذا القطاع، بهدف تبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك. وانطلاقاً من التعريفات التي أوردها المبحثين ومن التعريف النظري للتشبيك، تم استخلاص التعريف التالي للتشبيك ليكون التعريف الإجرائي لهذه الدراسة: تعاون في إطار مؤسسي رسمي له هيكلية، يمكن من خلاله تقاسم الموارد وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والمؤسسات. كما ويقضي العمل على إقامة علاقات وطيدة فيما بين الناس والمنظمات، نحو تحقيق أهداف مشتركة، والارتقاء بالأداء الفردي للمؤسسات بعمل جماعي تراكمي.

٥، ٢، ١، ٢. مفهوم ازدواجية العمل:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحثي الاستبيان والمقابلة فيما يختص سؤال الدراسة حول مفهوم لازدواجية العمل، إضافة إلى تحليل مقارن لهذه النتائج.

٥، ٢، ١، ٢. نتائج إجابات مبحثي الاستبيان:

تلخيص لنتائج إجابات مبحثي الاستبيان حول مفهوم ازدواجية العمل يلخصها الجدولان (٣،٥-أ) و(٣،٥-ب).

جدول ٣،٥-أ: توزيع المبحثين على تعريفاتهم لمفهوم ازدواجية العمل بحسب مخرجات الاستبيان.

الرقم	التعريف	عدد الإجابات
١	تداخل من حيث طبيعة التخصص ونوع البرامج المنفذة والخطط الموضوعية وهدر للوقت والطاقة والجهد وضعف للخبرات وعدم الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لدى الأطراف كافة .	١٨
٢	أن يكون هناك عمل وجهد مكرر لتحقيق نفس الغاية أو الأهداف في استهداف فئة محددة وفي المكان والزمان نفسه مما يخلق نوعاً من الإرباك لكل الأطراف سواء المنفذة أم المستفيدة .	١٥

جدول ٣,٥-ب: توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم ازدواجية العمل بحسب مخرجات الاستبيان.

الرقم	التعريف	عدد الإجابات
٣	عمل المؤسسة في مجالين مختلفين من الممكن أن يتعارضا فيما بينهما.	١٤
٤	وجود أكثر من مؤسسة تعمل على الموضوع نفسه وبالطريقة ذاتها دون وجود تنسيق مما يؤدي إلى بذل جهد مضاعف لتحقيق هدف يمكن تحقيقه بجهد أقل .	١٠
٥	التكرار لنفس العمل من قبل أكثر من شخص أو مؤسسة مما يؤدي إلى هدر للجهود والمال وللوقت وتأثير أقل على المستوى الوطني والتنمية .	٩
٦	تنفيذ نفس العمل من قبل طرفين مختلفين ناتج عن عدم تقسيم العمل وعدم وضوح الصلاحيات وعدم الفصل بين الوظائف وبالتالي عدم الوضوح في الرؤية والمهام.	٣
٧	قيام أكثر من مؤسسة أو موظف بنفس العمل أو النشاط مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد وإهدار المال، ويمكن تلافي ذلك باعتماد تشبيك المؤسسات التي تعمل بنفس المجال.	٢

من خلال الجدولان (٣,٥-أ) و(٣,٥-ب) يمكن القول إن هناك توافقاً في الرأي بين المبحوثين حول العديد من المفردات المفتاحية لتعريف ازدواجية العمل من حيث: التكرار، والغاية الواحدة للعمل المكرر، وهدر الجهد، ونتائج سلبية على المؤسسات. كما يمكن القول أن المبحوثين يدركون الإطار العام لمفهوم ازدواجية العمل ويختلفون في تفاصيله. وانطلاقاً مما سبق ومن التعريفات التي أوردها المبحوثون تم استخلاص التعريف التالي كتعريف إجمالي مستخلص لازدواجية العمل: تكرار العمل، بتنفيذ نفس البرامج والفعاليات من قبل أكثر من فرد أو مؤسسة بنفس الطريقة والأسلوب، نحو تحقيق الهدف نفسه، وباستهداف الفئة ذاتها، و في وقت زمني متقارب.

٥,٢,١,٢,٢. نتائج إجابات مبحوثي المقابلة:

لقد جاءت نتائج المقابلة فيما يتعلق بمفهوم ازدواجية العمل كما يأتي:

من وجهة نظر الأعرج، فإن ازدواجية العمل هي: أن يقوم بتأدية نفس العمل أكثر من جهة في آن واحد، أو في حالات أخرى أن يتم تكرار نفس العمل من قبل جهات أخرى في وقت لاحق.

أما أبوزنيد فيُعرّف ازدواجية العمل بأنها: التكرار، أو القيام بعمل غير قانوني أو غير مرخص إما لمصلحة خاصة أو بغرض حب السيطرة بالإضافة إلى الخلل في التخطيط أو غيابه أصلاً، مما يؤدي إلى الهدر في الوقت والجهد والموارد والطاقات.

وفي تعريف قطان لازدواجية العمل: فهي أن يقوم العامل بالعمل دون العلم المسبق أن هذا العمل من صلاحيات الزملاء وليس من صلاحياته، مما ينتج عن ذلك من تضارب وصراعات بين العاملين التي على الأغلب لا يمكن التخلص منها إلا بالتنسيق وإعادة توضيح توزيع المهام.

أما الشملة فيرى أن ازدواجية العمل تعني: تماثل النظرة بين طرفين حول القيام بنشاط إداري محدد، وقد يكون هذا التماثل ايجابياً بحيث يصر كلا الطرفين على أن هذا العمل من اختصاصه وفي إطار مهامه أو أهدافه التي يتوجب أن يحققها وبالتالي يبدي تأكيده على أنه هو المكلف للقيام بذلك. وتتجلى مواقف التماثل الايجابي عندما تعطي النشاطات المستهدفة نوعاً من أنواع المكاسب أو تحقيقاً للمصالح، وأيضاً في حالات كون هذه النشاطات سهلة وبعيدة عن التعقيد، وفي حال كون النتائج المترتبة على القيام بالعمل ايجابية، وفي حال الرغبة في التودد للإدارة التي تعتبر هذا النشاط أولوية، في حين يكون تماثلاً سلبياً من خلال الإصرار على أن هذا العمل أو النشاط لا يقع في نطاق واجباته وأهدافه واختصاصاته، وبالتالي يتوجب أن يقوم به شخص آخر ليس هو. وتتجلى صور ومواقف التماثل السلبي في إجماع الطرفين عن القيام بعمل معين عادة عندما يتطلب القيام بهذا العمل مجموعة معقدة من المتطلبات، أو عندما ينطوي القيام به على نتائج غير مرضية للإدارة التي تحاسب بصرامة. أو ابتعاد آثار القيام بالنشاط عن طموحات القائم بالتنفيذ. ويرى الشملة أن هناك أسباباً كثيرة ومحتملة لازدواجية العمل بعضها قد يكون سبباً مباشراً والآخر قد يكون نتيجة لمشكلة أو وضع سلبي قائم.

ويرى قباجة أن ازدواجية العمل تعني قيام أكثر من شخص بنفس العمل.

في حين يرى أبو كرش أن ازدواجية العمل تعني أن يقوم الموظف، أو المستخدم، أو العامل بأعمال خارج عن وصفه الوظيفي.

أما التمييز فقد عرّفت الازدواجية من نواح إدارية وبرامجية وتمويلية. فمن ناحية إدارية هي قيام الموظف مهما كانت وظيفته بأداء أكثر من عمل في وقت واحد وبالتالي هو مزدوج في أدائه وعطائه. وهذا موضوع تحدثت فيه كتب الإدارة وينتج عن عدم اكتفاء الموظف بالعائد المادي من وظيفة أو مهنة واحدة أو عدم إثبات مهاراته في وظيفة ما بحيث يبدأ بالبحث عما يكمل احتياجاته المهنية. أما من ناحية برامجية فالازدواجية هي استفادة ذات الفئة المستهدفة من نفس الأنشطة/المشروع/ البرنامج أكثر من مرة خلال فترة زمنية متقاربة سواءً أكان ذلك المؤسسة نفسها أم من مؤسسات مختلفة. ومن ناحية تمويلية فهي الحالة التي يتم فيها تمويل ذات البرنامج/ المشروع/ النشاط في ذات المنطقة المستهدفة وذات الفئة المستهدفة من حيث الصفات الديموغرافية من خلال أكثر من مؤسسة بحيث تستفيد ذات الفئة من أثر هذه الفعاليات أكثر من مرة.

أما سلطان فيعرف ازدواجية العمل بأن يقوم الأفراد/ المؤسسات بتقديم نفس المنتج/ الخدمة لنفس الفئة بدون إضافة أي قيمة لهذه الفئة.

في حين يرى التمييز أن ازدواجية العمل هي القيام بنشاطات مماثلة في نفس المواقع وبنفس الأهداف بدون مبررات مهنية (حماية التخصصية).

أما العملة فيرى أن الازدواجية تعني تكرار ذات النشاط في المواقع ذاتها وللمستفيدين أو الشركاء ذاتهم، وفي ذات الوقت أو في أوقات زمنية متقاربة، سواءً أكان من قبل نفس الجهة أم من جهات متعددة.

في حين يرى أبو هوش أن لازدواجية العمل مفهومين رئيسين:

- على مستوى المؤسسة الواحدة: تعني قيام شخصين أو أكثر بالمهام الوظيفية نفسها أو قيامهم بتأدية نفس المهام العملية لوظيفة ما موجودة في داخل نفس المؤسسة، سواءً في نفس القسم أو أقسام أو وحدات مختلفة، على أن لا يفهم من ذلك نفس المهام في حال وجود فروع مختلفة في أماكن جغرافية بعيدة أو في عدة بلدان.
- بين المؤسسات: تعني قيام مؤسستين أو أكثر بالمهام نفسها في نفس المناطق الجغرافية، نفس البرامج، نفس نوعية المشاريع... إلخ. علماً أن الازدواجية تبرز على المستويين بعدة أشكال من حيث تكرار نفس المهام أو غموض الأدوار أو التداخل أو عدم تمييز أو تخصص الفرد أو المؤسسة.

وبتحليل التعريفات أعلاه يمكن القول بأن هناك اجماع من الخبراء والاختصاصيين على مفهوم عام لازدواجية العمل يتمثل في: إنجاز نفس العمل أو استهداف ذات الفئة من قبل أكثر من فرد أو جهة أو قيام الفرد أو الجهة نفسها بإنجاز العمل أو استهداف ذات الفئة أكثر من مرة نحو تحقيق نفس الهدف، نتيجة لغياب قواعد البيانات، أو الخلل في التخطيط أو الصراع على التخصصية بما يؤدي إلى هدر الموارد سواء البشرية أو المالية أو غيرها.

٥، ٢، ١، ٢، ٣. تحليل مقارن لنتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة:

بمقارنة التعريفين الإجماليين المستخلصين من إجابات المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية على الجانب الأول والخبراء والاختصاصيين في الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع على الجانب الآخر، يمكن القول أن هناك توافقاً في العديد من الكلمات المفتاحية للتعريف خصوصاً: تكرار العمل، واستهداف ذات الفئة، خلال نفس الفترة الزمنية أو في فترات زمنية متقاربة، وكذلك تحقيق نفس الأهداف والغايات. وهذا يقودنا إلى مرتكزات تعريف ازدواجية العمل المؤسسي والخروج بتعريف إجرائي لهذه الدراسة مفاده أن ازدواجية العمل تعني: إنجاز أكثر من جهة للعمل، أو إنجاز الجهة للعمل أكثر من مرة، في فترات زمنية متقاربة أو متباعدة نحو تحقيق نفس الهدف وخدمة نفس الفئة، نتيجة لغياب قواعد البيانات، أو الخلل في التخطيط أو الصراع على التخصصية، بما يؤدي إلى هدر رأس المال.

ولذلك تعتبر إجابات المبحوثين من كلا المجموعتين حول مفهومي التشبيك وازدواجية العمل هي مقاربات ممكنة وواقعية تعكس درجة من الاختلاف في النظر للأولويات من قبل المبحوث: فالبعض تطلع لأهمية النظام والقانون والعمل المهني المحترف وفق الأصول الإدارية المعاصرة، والبعض للمجالات وآخر للأهداف، ومما يعكس نظرة متقدمة للمبحوثين عند تناولهم للموضوع هو تطلعهم للقضايا الأساسية المرتبطة بالتشبيك وازدواجية العمل: العلاقات القانونية، والأهداف، والموارد، والنتائج والأثر...، وهنا مع اختلاف الأولويات تتفاوت وتتعدد درجات التركيز استناداً إلى نوع وحجم وأهمية القضية التي يراها أولوية قبل غيرها، أو لها درجة من الأهمية والتأثير من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة زمنية ومالية وبشرية ممكنة. كما أن التفاوت في إجابات مجموعة الاستبيان يعكس واقع الشبكة التي تتناولها الدراسة وفقاً لاطلاع الباحثة على درجات متنوعة من التشبيك، من التشبيك الفعال والأدوات المستخدمة إلى الدرجات الشكلية من العلاقات، كما تعكس مستويات مشاركة المبحوثين في عملية بناء وتنمية وعمل الشبكة، ابتداء من

أكثرها عمقاً والمتعلقة بوضع المبادئ والنظم والرؤية والأهداف المحددة وتوزيع الاختصاصات، وانتهاءً بأقلها مثل البيان المشترك أو مجرد العضوية الرسمية على الورق.

٥، ٢، ٢. التشبيك:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية فيما يختص أسئلة الدراسة المتعلقة بأدوات التشبيك، ومعيقاته، إيجابياته، وواقعه في مؤسسات الشبكة، مع مقارنة بين هذه النتائج والإطار النظري ذا العلاقة.

٥، ٢، ١. أدوات التشبيك:

ملخص إجابات المبحوثين حول الأدوات التي تستخدمها مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية في عملية التشبيك، يبينه الجدولان (٤،٥-أ) و (٤،٥-ب).

جدول ٤،٥-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول استخدام المؤسسات لأدوات التشبيك داخلياً و خارجياً.

الرقم	تستخدم المؤسسة أدوات التشبيك التالية داخليا وخارجيا:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الهاتف	4.4	0.7
٢	كتابة التقارير (السنوية، الخاصة بالمشاريع)	4.2	0.7
٣	شبكة الانترنت	4.1	0.9
٤	اتفاقيات التعاون	4.0	0.8
٥	ورش عمل	4.0	1.0
٦	اجتماعات دورية هادفة	3.9	0.8
٧	لقاءات دورية	3.9	0.9
٨	تبادل المعلومات	3.9	0.8
٩	برامج تدريب	3.9	1.0
١٠	لجان العمل	3.8	1.0
١١	مراسلات بريدية	3.8	1.1

جدول ٤,٥-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول استخدام المؤسسات لأدوات التشبيك داخلياً و خارجياً.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تستخدم المؤسسة أدوات التشبيك التالية داخلياً وخارجياً:	الرقم
0.9	3.7	تبادل الخبرات	١٢
1.0	3.7	إعداد قاعدة البيانات	١٣
1.1	3.7	إعداد مقترحات المشاريع	١٤
1.0	3.6	إعداد تقارير المشاريع المشتركة بين المؤسسات	١٥
0.6	3.9	الدرجة الكلية	

يظهر الجدولان (٤,٥-أ) و (٤,٥-ب) بأن هناك استخداماً بصورة كبيرة لكافة أدوات التشبيك، من خلال المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين (٣,٩) التي تم سؤال المبحوثين عنها، نجد بأن الهاتف وكتابة التقارير السنوية والانترنت تحتل قمة استخدام هذه الأدوات وبمعدل إجابات تتراوح بين (٤ - ٤,٢) في حين أن إعداد المشاريع المشتركة بين المؤسسات وإعداد المقترحات للمشاريع وقاعدة البيانات وتبادل الخبرات جاءت أقل هذه الأدوات استخداماً حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٦ - ٣,٧). وهي أدوات مهمة لتطوير عمل الشبكة، حيث تساهم المشاريع المشتركة في تقوية التعاون والتكامل بين أعضاء الشبكة، وقاعدة البيانات المشتركة تساعد في التخطيط المستقبلي وتحسين أدوات ومعايير التقويم.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن هذه المؤسسات تركز بقوة على أدوات التشبيك الأكثر فعالية في داخل المؤسسات، وتنتظر بأهمية أقل إلى الأدوات التي من شأنها أن تعمق وتزيد من فعالية التشبيك بين المؤسسات المختلفة، وحسب وجهة نظر الباحثة يعود سبب ذلك إلى رغبة كل مؤسسة في إبراز إنجازاتها على مستوى المؤسسة الواحدة، ومن تعزيز استقطاب التمويل نحوها، ومن زيادة سمعتها وشهرتها محلياً وعالمياً. وهذا من شأنه أن يشكل نقطة سلبية في طبيعة التشبيك ما بين هذه المؤسسات.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب عن سؤال الدراسة المتعلق بطبيعة أدوات التشبيك الداخلية والخارجية المستخدمة من قبل المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.

٥,٢,٢,٢. معيقات التشبيك:

ملخص إجابات المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية حول معيقات التشبيك الداخلي والخارجي يظهر في الجدول (٥,٥).

جدول ٥,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي بحسب آراء المبحوثين.

الرقم	العوامل التالية تمثل أهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الوضع السياسي العام	3.9	0.9
٢	المنافسة للحصول على التمويل	3.8	1.0
٣	التمويل المشروط	3.8	0.9
٤	غياب الخطط الوطنية	3.8	1.0
٥	تباين أنماط القيادة المؤسسية	3.7	0.9
٦	حب السيطرة لكل مؤسسة	3.6	1.0
٧	تباين أهداف المؤسسات	3.6	1.0
٨	المصالح الذاتية لكل مؤسسة	3.5	1.0
٩	غياب الوعي الكافي بإيجابيات التشبيك	3.5	1.1
١٠	قيود العمل المؤسسية	3.3	1.1
	الدرجة الكلية	3.7	0.6

يظهر الجدول (٥,٥) ومن خلال المتوسط الحسابي العام (٣,٧) لإجابات المبحوثين بأن المعوقات التي تم سؤال المبحوثين حولها قد لا يشكل معيقاً حقيقياً إذا أرادت المؤسسات العمل ضمن برامج موحدة هادفة إلى تحقيق نتائج أفضل للمشاريع، وبالتالي فإنه في الواقع تتوفر بيئة حقيقية للتشبيك. وباستثناء الوضع السياسي العام الذي يمثل عقبة لكل نشاط أو عمل يمارسه الفلسطينيون بشكل فردي أو جماعي أو مؤسسي، فإن العقبات الأساسية الحقيقية هي عقبات داخلية في داخل المؤسسات نفسها. بحسب النتائج يحتل الوضع السياسي العام، و المنافسة للحصول على التمويل، و التمويل المشروط، قمة معيقات التشبيك، حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٨ - ٣,٩) في

حين أن المصالح الذاتية لكل مؤسسة، وغياب الوعي الكافي بإيجابيات التشبيك، وقيود العمل المؤسسية هي أقل معيقات للتشبيك بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٥ - ٣,٦).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التشبيك الناجح بين المؤسسات يحتاج فقط إلى إرادة صادقة من المؤسسات نفسها لبناء شبكات فاعلة ومنتجة تخدم أفراد الشبكة جميعهم. بمعنى آخر التخلص من النظرة الفردية الذاتية الأنانية المفردة لمصالح المؤسسات والتوجه نحو النظرة الجماعية الشاملة للنهوض بمؤسسات الشبكة عموماً. كما من الملاحظ أن المنظمات البيئية الفلسطينية تستجيب للواقع السياسي وبيئة التمويل العامة المفروضة عليها دون أن تقوم بمقاومة هذه المعوقات بصورة جديّة، خاصة عند غياب الخطط الوطنية في هذا المجال، بالتالي تحرم نفسها من قوة إضافية أمام جميع الأطراف في حال استنادها إلى عناصر القوة التي يمكن أن تتحقق بتعزيز العلاقات الداخلية بين أعضاء الشبكة.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بأهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.

٣,٢,٢,٥. فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي:

ملخص إجابات المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية حول فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي يظهر في الجدولان (٦,٥-أ) و(٦,٥-ب).

جدول ٦,٥-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التشبيك من وجهة نظركم أداة تساعد في العمل المؤسسي على:	الرقم
0.7	4.5	يعطي صورة جيدة عن المؤسسة	١
0.7	4.4	تجاوز النتائج السلبية لآزواجية العمل	٢
0.6	4.4	تحقيق الأهداف بصورة أفضل	٣
0.8	4.3	الظهور بصورة أفضل أمام الدول المانحة	٤
0.7	4.3	تحديد أدق للأولويات	٥

جدول ٦,٥-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي.

الرقم	التشبيك من وجهة نظركم أداة تساعد في العمل المؤسسي على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	خطط تنموية أكثر تلاؤماً مع الأولويات المجتمعية	4.3	0.8
٧	إشراك كافة الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار	4.3	0.6
٨	تحقيق البرامج بصورة أفضل	4.3	0.6
٩	يساهم في الحصول على التمويل	4.3	0.7
١٠	فهم أوضح للواجبات	4.2	0.6
١١	الحد من تكرار البرامج	4.2	0.9
١٢	تعزيز التخصصية	4.2	0.7
١٣	نشاطات تنموية أكثر فعالية	4.2	0.8
١٤	يساعد على بناء التحالفات المؤسسية	4.2	0.7
١٥	تنافس أكثر شفافية	4.1	0.8
١٦	التجاوب بفعالية أكثر مع الخطط الوطنية	4.1	0.8
١٧	إنصاف في نسبة الإنجازات لأصحابها	4.0	0.8
١٨	صراع عمل أقل	4.0	0.8
١٩	توزيع المنح المالية بشكل أكثر مهنية	4.0	1.0
٢٠	علاقة صحيحة مع المستفيدين	4.0	0.8
	الدرجة الكلية	4.2	0.5

يظهر الجدولان (٦,٥-أ) و(٦,٥-ب) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين (٤,٢) بأن هناك إجماعاً على أن التشبيك أداة فاعلة وناجحة للعمل المؤسسي لدى جميع مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية. ويأتي التركيز الأكبر على أن التشبيك يعطي صورة جيدة عن المؤسسة، يليها بالدرجة نفسها أن التشبيك يعمل على تحقيق الأهداف بصورة أفضل، وتجاوز النتائج السلبية لازدواجية العمل، إضافة إلى أن يليها تحقيق/تنفيذ البرامج بصورة أفضل، والمساهمة في الحصول على التمويل، وتحديد أدق للأولويات، وخطط تنموية أكثر ملاءمة مع الأولويات المجتمعية، وإشراك كافة الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار، والظهور بصورة أفضل أمام

الدول المانحة، تحتل قمة فاعلية وإيجابيات التشبيك حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٤,٣) - (٤,٥). وهذه المؤشرات الايجابية تدعم من ينظرون إلى التشبيك بأنه استراتيجية هامة وفاعلة للعمل التنموي، ويرون فيه الايجابية المطلقة في بناء العمل المؤسسي. وتتفق هذه النتائج على أن التشبيك أداة ناجحة وفاعلة مع معظم الدراسات السابقة التي تحدثت عن أهمية التشبيك وفاعليته كدراسة مكتب وزير دولة لبنان لشؤون التنمية الادارية (٢٠٠٥) ودراسة فتحي (٢٠٠٢) ودراسة مصطفى (٢٠٠٠) وغيرهم ممن أكدوا على أهمية التشبيك وإيجابياته للعمل المؤسسي. وكذلك ما أجمع عليه كل من قنديل (٢٠٠٣) وعيسى (٢٠٠٤) و النجار (٢٠٠٥) حول إيجابيات التشبيك. وأيضاً تتفق مع من تمت مقابلتهم بخصوص ازدواجية العمل المؤسسي حيث أنهم أكدوا جميعاً على أهمية التشبيك وضرورته . كما ويظهر الجدولان بأن أقل إيجابية للتشبيك في العمل المؤسسي هي التقليل من صراع العمل، و العلاقة الصحيحة مع المستفيدين، وتوزيع المنح المالية بشكل أكثر مهنية، والإنصاف في نسبة الإنجازات لأصحابها، مما قد يظهر أن التشبيك وعلى الرغم من فاعليته وأهميته للعمل المؤسسي، إلا أن نسبة الإنصاف في نسبة الإنجازات لأصحابها حصلت على أقل نسبة، مقارنة مع غيرها من النقاط، مما يشير إلى أنه عادة ما يكون على درجة من الهرمية المؤسساتية والتي تعزى إليهم الانجازات دوماً، وهي بشكل أو بآخر تظهر ثقافة مؤسساتية. و تعبر عن سمات الحضارة المؤسسية في البلد.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بنظرة المؤسسات الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية تجاه التشبيك.

٥,٢,٤. واقع وآليات التشبيك في العمل المؤسسي:

ملخص إجابات المبحوثين حول واقع التشبيك المؤسسي، وطرقه وآلياته في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، يظهر في الجدولان (٥-٧ أ) و (٥-٧ ب).

جدول ٥-٧ أ: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التشبيك المؤسسي.

الرقم	العمل المؤسسي يتسم في مؤسساتكم بما يأتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	إشراك الجميع في اتخاذ القرارات داخل مؤسساتكم	4.4	0.7
٢	يستند العمل في مؤسساتكم إلى فرق العمل	4.2	0.6

جدول ٧،٥-ب: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التشبيك المؤسسي.

الرقم	العمل المؤسسي يتسم في مؤسستكم بما يأتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	وجود تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات الرسمية	4.2	0.9
٤	تعتمد مؤسستكم التشبيك كمبدأ أساسي في عملها	4.2	0.7
٥	تتبادل مؤسستكم الخبرات مع غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال	4.1	0.8
٦	وجود علاقات تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات العلمية (أكاديمية أو بحثية)	4.1	0.8
٧	وجود برامج مشتركة لمؤسستكم مع غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الميدان	4.0	0.8
٨	لمؤسستكم علاقات تشبيكية مع مؤسسات دولية	4.0	1.0
٩	تتبادل مؤسستكم المعلومات مع غيرها من المؤسسات	3.9	0.8
	الدرجة الكلية	4.3	0.8

يظهر الجدولان (٧،٥-أ) و(٧،٥-ب) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين (٤،٣) بأن جميع طرق وآليات التشبيك الداخلي والخارجي المذكورة يتم تفعيلها واستخدامها على مستوى كافة المؤسسات، ولكن يأتي التركيز الأكبر على إشراك الجميع في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تلتها بنسب متقاربة اعتماد المؤسسة التشبيك مبدءاً أساسياً في عملها، ووجود تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الرسمية، وإسناد العمل في المؤسسة إلى فرق العمل (أفراد وأقسام). حيث جاءت النسبة بمعدل يتراوح بين (٤،٢ - ٤،٤). كما ويظهر الجدولان أن أقل طريقة أو آلية تشبيك يتم استخدامها لدى هذه المؤسسات هي تبادل المعلومات مع غيرها من المؤسسات حيث حصلت على نسبة (٣،٩). مما قد يشير بأن المؤسسات لا تتبادل المعلومات كما يجب. وتعزو الباحثة ذلك إلى تفضيل وحرص المؤسسات على الاحتفاظ بالمعلومات لها، ولربما يكون ذلك من منطلق المنافسة الإيجابية المتمثلة بقوله عز شأنه : "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون". (سورة المطففين، آية: ٢٥) وإيمانها بحقها في إبراز إنجازاتها على مستوى المؤسسة الواحدة. ولكن من ناحية أخرى من شأن

ذلك أن يفسر بعدم التشبيك ما بين هذه المؤسسات فيما يتعلق بالمعلومة التي قد يكون من شأنها إنجاح جهود وطنية في حال تبادلها أو إفشال مجهودات وطنية في حال حصرها. ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بواقع التشبيك بين مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية وغيرها من المؤسسات.

٥, ٢, ٣. ازدواجية العمل:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة فيما يختص أسئلة الدراسة المتعلقة بازواجية العمل، وواقعها وأسبابها، وسلبياتها، وإيجابياتها، وأثر التشبيك في الحد منها.

٥, ٢, ٣, ١. أسباب ازدواجية العمل المؤسسي:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي المقابلة والاستبيان فيما يختص سؤال الدراسة حول ماهية الأسباب التي تؤدي إلى الازدواجية في العمل، إضافة إلى تحليل مقارن لهذه النتائج.

٥, ٢, ٣, ١, ١. نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان:

الجدولان (٥-٨ أ) و (٥-٨ ب) يلخصا إجابات المبحوثين حول أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي.

جدول ٥-٨ أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي.

الرقم	أهم أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي هي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المهام الوظيفية غير واضحة مما يتسبب في قيام أكثر من موظف بنفس العمل	3.6	1.1
٢	غياب قاعدة بيانات حديثة تسمح بمعرفة ما تم انجازه	3.6	1.1
٣	الانجرار وراء مقترحات المشاريع التي يعلنها الممولون	3.5	1.1
٤	ضعف نظام الرقابة	3.5	1.2

جدول ٨,٥-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي.

الرقم	أهم أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي هي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	غياب الخطط الاستراتيجية	3.4	1.3
٦	تغيير نشاطات المؤسسات بما يتلاءم مع أجندة المانحين	3.4	1.1
٧	غياب التنسيق بين جهات التمويل	3.4	1.2
٨	إحداث التشبيك لغير أهدافه الحقيقية	3.4	1.2
٩	وجود صراعات عمل	3.4	1.2
١٠	تداخل الصلاحيات بين الأقسام كنتيجة لضعف الهيكل التنظيمي	3.3	1.2
١١	التعصب المؤسسي الفئوي السياسي	3.3	1.2
١٢	ضعف التوثيق السليم للمعلومات مما يتسبب في تكرار النشاطات من أجل الحصول عليها مجددا	3.2	1.1
١٣	يكلف المدير أكثر من شخص لإنجاز المهمة الواحدة	3.0	1.3
	الدرجة الكلية	3.4	0.8

يظهر الجدولان (٨,٥-أ) و (٨,٥-ب) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين (٣,٤) بأن جميع العوامل التي تم سؤال المبحوثين عنها تشارك بصورة شبه متقاربة وبدرجة متوسطة في حدوث ازدواجية العمل المؤسسي. يأتي في مقدمة هذه الأسباب المهام الوظيفية غير الواضحة مما يتسبب في قيام أكثر من موظف بنفس العمل، ومن ثم غياب قاعدة بيانات حديثة تسمح بمعرفة ما تم إنجازه. وضعف نظام الرقابة، والانجرار وراء مقترحات المشاريع التي يعلنها الممولون. وقد أتت النسب متقاربة حول هذه الأسباب ومظاهرها بمعدل (٣,٦ - ٣,٤).

أما بالنسبة لازدواجية العمل الموجودة في داخل المؤسسة فمجالها مرتبط بالإخفاق في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وكيفية تحديد الوظائف ورسمها بدقة، وإن كان ذلك ربما يعكس محاولة من المؤسسات للحفاظ على مواردها البشرية لأطول مدة ممكنة وإن انطوى ذلك على وجود بطالة مقنعة، لكنها قد لا تكون ضارة في حالة المؤسسات غير الربحية، مع ضرورة البحث في كيفية

مواجهة ازدواجية العمل الضارة أو المؤدية لصراعات ضارة أو هدر للموارد. كما يظهر الجدولان أن من أقل أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها هو تكليف المدير أكثر من شخص لإنجاز المهمة الواحدة، وذلك لأن هذه الظاهرة قد تكون نادرة الحدوث في العمل المؤسسي.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها لدى شبكة مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.

٥,٢,٣,١,٢. نتائج إجابات مبحوثي المقابلة:

هناك أسباب عديدة تؤدي إلى ازدواجية العمل المؤسسي وقد لخصها الأعرج فيما يأتي:

- عدم وجود رؤيا ورسالة وهدف واضح ومحدد.
- عدم ترجمة هذه المفاهيم الثلاثة أعلاه على شكل قوانين أو أنظمة مما يجعل هناك تداخلاً في الصلاحيات.
- عدم وجود خطة واضحة وبرامج عمل محددة.
- النزعة الفردية لدى بعض المسؤولين في الاستحواذ على نطاق واسع من العمل (Job Enlargement) بدلاً من التركيز على إثراء الوظيفة (Job Enrichment).
- عدم القدرة على وضع هيكلية واضحة تجسد توزيع وتقسيم العمل وتخصيصه وكذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مما يؤدي إلى تداخل الأعمال.
- وجود بعض جماعات المصالح (الضغط) أو الجماعات غير الرسمية التي تعمل داخل المؤسسة التنظيمية الرسمية أو من خارجها دون الالتفات إلى عملية تنسيق الجهود بين هذه التنظيمات غير الرسمية والتنظيم الرسمي (الشللية).
- ثقافة المجتمع في الجوانب الإدارية هي مقياس لمدى الحيز الذي تحتله الازدواجية في العمل الإداري.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- اللجوء إلى الازدواجية نتيجة رغبة بعض الأفراد في الحصول على تمويل حتى لو كان لأعمال ونشاطات تقوم بها مؤسسات أخرى أو أشخاص أخرى (التنافس على التمويل).
- عدم وجود سياسة وطنية واضحة للقطاعات المختلفة.
- الترويج لأهداف غير معروفة.
- جذب التمويل.

في حين يصنف الشملة الأسباب التي تؤدي إلى ازدواجية العمل حسب مصدرها إلى :

• أسباب نفسية منها:

- تحقيق النشاط لمصالح مرغوبة.
- سهولة النشاط المتناهية أو صعوبته المتناهية.
- علاقته بانتفاء التوتر أو الضغط النفسي.
- غياب الدافعية والرغبة.
- انحسار القدرة الإدراكية.

• وأسباب تنظيمية منها:

- غياب الوضوح، وغياب المعايير الأدائية وتفصيلاتها من المؤشرات وما شابه.
- التقلبات الوظيفية وعدم ثبات أو حتى غياب تصميم وظيفي معتمد.
- ضعف الإدارة في مواجهة المشاكل وقدرتها على حلها.
- عدم قيام دائرة شؤون الموظفين ببعض مهامها الأساسية مثل تحليل الوظائف بعدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

• وأسباب قانونية تتمثل في عدم التوثيق في الالتزامات والواجبات، مثلاً عقد العمل إما غائب أو غير مكتمل المحتويات، أو غير واضح.

• وأسباب اجتماعية وهي وجود جماعات ضغط غير رسمية مؤثرة في القرارات الإدارية. وهذا دليل على أن القيادة لهذه المنظمة ضعيفة وتعمل من خلال الأفراد الموازين وليس من مدخل الكفاءة. وأيضاً احتمالية وجود محاور مصالحة لجماعات محددة.

• وأسباب متعلقة بالتنظيمات الأهلية وهي:

- مبادرة الفرد للعمل ورغبته في ذلك.
- غياب الهيكلية الإدارية المتصفة بالديمومة.
- الطبيعة التطوعية لدى البشر.

- ارتباط بعض الموظفين بجهات التمويل التي تضمن استمرارية هذه التنظيمات.
- استمرار الدوران الوظيفي.

أما التميمي فتعزو أسباب ازدواجية العمل في تنفيذ البرامج والفعاليات إلى:

- إتباع المؤسسات للممولين ومتطلباتهم.
- الأساس غير المتمكن في تأسيس بعض المؤسسات من حيث الأهداف والغايات الفضفاضة التي تجعل منهم متخصصين في كل حقل عمل مهما كان حتى لو لم تتوفر لديهم الطاقات والكفاءات اللازمة.
- غياب التخصصية.
- عدم توفر خطط وطنية شاملة لكل قطاعات العمل التنموي بشكل متكامل.
- الرغبة في استدامة عمل المؤسسة مهما كان الثمن (صراع البقاء المؤسساتي).
- الحاجة المطردة لبعض البرامج المقدمة وأهميتها للفئات المستهدفة.

أما العملة فيلخص أسباب ازدواجية العمل في النشاطات البيئية في النقاط التالية:

- نوعية النشاط.
- كثرة طلبات المستفيدين وإلحاحهم الكبير.
- تعدد الجهات والمؤسسات التي تعمل في الحقول نفسها وتكرر الأهداف والسياسات والبرامج نفسها.
- تعدد الجهات التمويلية وتزاحمها.
- التنافس السلبي من قبل ممولي ومنفذي البرامج والأنشطة.
- ضعف البيانات والإحصاءات الدقيقة، وقلة وجود مرجعيات موثوقة للمعلومات.
- ضعف خبرة الباحثين والعاملين الميدانيين للمؤسسات الممولة والمنفذة.
- عدم وجود قوانين وتشريعات تحكم آليات العمل وتحفظ الحقوق الأدبية.
- عدم وجود معايير اختيار للمواقع وللمستفيدين أو عدم تطبيقها بدقة إن وجدت.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والأمنية.
- العلاقات السياسية أو التنظيمية أو العشائرية.
- الإعلام السلبي، أو غير المهني، أو المأجور.
- العادات الدينية الموروثة البعيدة عن جوهر الدين وتطوره.

في حين بين أبو هوش وأبو زنيد وأبو كرش وقباجة وسلطان أن هناك أسباباً لازدواجية على المستوى الداخلي للمؤسسة نفسها وأهمها:

- أسباب تعود لعدم وضوح الهيكل التنظيمي وعدم وجود تصميم دقيق للوظائف.
- أسباب تعود لسياسات التوظيف ومحاولات خلق شواغر غير مصممة بدقة وعلى قاعدة الاختصاص.
- أسباب تعود لعدم معرفة الفرد الموظف لواجباته الوظيفية بدقة، وهذا قد يتعلق بقلة الكفاءة وعدم وجود التدريب الكافي.

وأضاف أبو هوش أنه توجد أسباب لازدواجية العمل المؤسسي بين المؤسسات يمكن تلخيصها بما يأتي:

- رغبة المؤسسات في العمل في المجالات التي يتوفر لها تمويل، مع غياب الاستراتيجية الوطنية التكاملية.
- عدم وضوح أهداف المؤسسات نفسها وغياب التنسيق فيما بينها على مستوى التخطيط بعيد المدى وغياب التنسيق على مستوى المشاريع والخطط السنوية.
- التنافس على التمويل والتنافس على الفئات المستهدفة لأسباب تتعلق بالانتماءات الجهوية لهذه المؤسسات، وتنافس الجهات المانحة نفسها على بعض المشاريع التي قد تحقق لها مردودا دعائيا مثل: مشاريع البنية التحتية في أماكن محددة، ومشاريع الإغاثة.
- محاولة المؤسسات أن تكون مجالات العمل مفتوحة أمامها، وهي تعتمد المهنية الإدارية داخليا وفي الوقت نفسه تبتعد عن التخصص والمهنية خارجيا (أي تحاول أن تكون قادرة على التجاوب مع التغيرات السياسية السريعة والحركة في بيئتها الخارجية).

وأشار أبو هوش إلى أن بعض هذه الأسباب ذاتية يمكن معالجتها في حال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة داخليا (هيكل سليم وتصميم دقيق للوظائف) ، وأسباب أخرى اضطرارية تستهدف المحافظة على استدامة كل مؤسسة بذاتها في [سوق تنافسية] وتصعب معالجتها إلا بتعاون وتنسيق شامل وتشبيك جدي يصل حد التخطيط المشترك وتبلور قيادة فعلية لمجموع المؤسسات وفعالية من الجمهور المتلقي، وهناك أسباب تتعذر معالجتها حتى مع توافر التنسيق والتشبيك على كل المستويات، وهذا طبيعي لوجود سنة الاختلاف وعدم الرضا والرغبة في التغيير أو التميز واختلاف

المدارس الفكرية والأيدولوجية وامتداداتها الإقليمية والدولية وتداخلها مع الأجنداث السياسية، وهذه الأسباب الأخيرة طبيعية ولا داعي للتفكير طويلا لمعالجتها، ولكن هناك مؤسسات من مدارس فكرية واحدة أو متشابهة هي التي يجب أو توحد جهودها وتحدث التكامل بين استراتيجياتها.

في حين ترى الباحثة إن من الأسباب المؤدية للازدواجية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- الافتقار إلى وجود خطة وطنية وبرامج عمل محددة.
- حب السيطرة لدى العديد من المؤسسات والأفراد.
- عدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- التنافس على التمويل.
- الخضوع لأجندة المانحين.
- عدم وضوح خطوط الاتصال والتنسيق والتشبيك بين الأفراد والمؤسسات.
- الافتقار إلى العمل بروح الفريق الواحد.

٥, ٢, ٣, ١, ٣. تحليل مقارن لنتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة:

عند مقارنة إجابات المبحوثين من موظفي مؤسسات الشبكة بتلك التي أوضحها ذوي الخبرة والاختصاص، نجد تقارباً في أسباب ازدواجية العمل، مما يوضح أن هناك انسجاماً ما بين الخبرة العملية لدى ذوي الاختصاص وتلك لدى المدراء والموظفين على أرض الواقع. وهذا بدوره يؤدي إلى دعم اعتماد هذه العوامل كمسببات لازدواجية العمل.

٥, ٢, ٣, ٢. سلبيات ازدواجية العمل:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي المقابلة والاستبيان فيما يختص سؤال الدراسة حول سلبيات ازدواجية العمل، إضافة إلى تحليل مقارن لهذه النتائج.

٥, ٢, ٣, ١. نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان:

إجابات المبحوثين حول انعكاسات ازدواجية العمل على العمل المؤسسي يلخصها الجدول (٩,٥):

جدول ٩,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لما قد ينتج عن ازدواجية العمل المؤسسي.

الرقم	ينتج عن ازدواجية العمل المؤسسي ما يلي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ضياع الوقت	4.2	0.9
٢	هدر الموارد (مالية، بشرية)	4.2	0.9
٣	ضعف الانجاز (على مستوى الفرد أو المؤسسة)	4.0	1.0
٤	تنافس سلبي بين المؤسسات	3.9	1.0
٥	صورة سلبية أمام المانحين	3.9	1.0
٦	تأخير مستمر في إنجاز العمل	3.9	1.0
٧	ضعف ثقة المستفيدين بالمؤسسة	3.9	1.0
٨	التأخر عن مواكبة مستجدات العمل	3.9	1.0
٩	ضعف نظام الرقابة	3.9	1.0
١٠	صراعات العمل داخل المؤسسة	3.8	1.0
١١	عزوف المؤسسات الأخرى عن التشبيك مع هذه المؤسسات	3.8	1.1
١٢	زيادة سريعة في نسبة دوران العمل (تغيير وظائف / تسريح الموظفين)	3.7	1.1
	الدرجة الكلية	3.9	0.9

يظهر الجدول (٩,٥) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين (٣,٩) بأن هناك إجماعاً حول انعكاسات ازدواجية العمل على العمل المؤسسي. حيث احتلت قمة هذه الانعكاسات ضياع الوقت، و هدر الموارد (مالية، بشرية)، وضعف الانجاز (على مستوى الفرد أو المؤسسة)، وقد جاءت النسب متقاربة حول هذه الانعكاسات بمعدل (٤,٠ - ٤,٢). وهذه النتائج تتفق مع ما أكدته الدراسة التي أعدها مركز بيسان للبحوث والإنماء (٢٠٠٢) والتي أوضحت أن من الأسباب التي تدعو إلى تعزيز التشبيك والتنسيق بين المؤسسات تلافياً للازدواجية والتكرار في البرامج والمشاريع؛ ذلك أن الازدواجية تؤدي إلى هدر المصادر والموارد وضياع الوقت والتنافس والتناحر ما بين الأفراد والمؤسسات.

في حين أن الأقل انعكاساً من بين هذه الانعكاسات هي الزيادة السريعة في نسبة دوران العمل (تغيير وظائف / تسريح الموظفين). و التنافس السلبي على التمويل، و إعطاء صورة سلبية أمام المانحين، وضعف نظام الرقابة. حيث جاءت بمعدلات تتراوح بين (٣,٧ - ٣,٩). وتعزو الباحثة الزيادة السريعة في تسريح الموظفين إلى عدة احتمالات:

- أن الثقافة السائدة لدى المؤسسة تتطلب المحافظة على الموارد البشرية؛ لأن ذلك يعتبر مؤشر ايجابي لنجاح المؤسسة ومحافظة على السمعة الطيبة.
- لجوء المؤسسات إلى ازدواجية العمل كأسلوب أو طريقة من طرق البطالة المُقنعة.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بازواجية العمل وآثارها السلبية المحتملة من وجهة نظر إدارات وموظفي شبكة مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.

٢,٢,٣,٢,٥. نتائج إجابات مبحوثي المقابلة:

لازدواجية العمل المؤسسي بحسب المقابلات مع الأعرج، وأبو زنيد، وقطان والشملة وقباجة وأبو كرش والتميمي وأبو هوش عدة سلبيات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- إهدار الوقت والمال والقوى البشرية مما يؤثر سلباً على الاقتصاد القومي، أو أرباح وخسائر الشركة في القطاع الخاص.
- خلق جو من التنافس الذي قد يؤدي إلى منافسة سلبية مما يترك أثراً سلبياً على المؤسسة نفسها من جهة وعلى المانحين من جهة أخرى.
- هدر مبدأ الكفاءة والفاعلية لدى الموظف.
- حدوث صراعات وتضاربات بين أفراد المؤسسة الواحدة مما يقوي حركة التشكيلات غير الرسمية في المؤسسة.
- غياب العمل بروح الفريق الواحد مما يؤدي إلى تكريس الفردية في العمل.
- هدر المال العام.
- تلبية احتياجات الممولين أكثر من احتياجات المجتمع.
- قتل روح التعاون والتشبيك بين المؤسسات وإحلال المنافسة غير المهنية.
- تعمل على تشجيع الآخرين على التهرب أو الإدعاء.

- تكوين اتجاهات سلبية نحو الآخرين والأعمال ذات العلاقة.
- غياب الأداء المستهدف أو تحقيق أهداف مخالفة.
- زيادة صعوبة تقييم إنجازات وكفاءة الفرد/الموظف، وتوفير بيئة غامضة وغير واضحة للتوجيه والرقابة.
- إعطاء صورة سيئة أحياناً أمام الجمهور والممول، وهذا يضر بسمعة المؤسسة واستدامتها.

في حين بينت التميمي أن من أبرز سلبيات ازدواجية العمل المؤسسي ما يلي:

- منع التمتع بعوائد وفوائد التخصصية من ناحية تنموية ومهنية.
- جعل من التكاملية في العمل عملية صعبة تنفيذياً على أرض الواقع.
- الفساد المالي في استخدام الموارد التمويلية بشكل غير مهني مدروس.
- التنافس غير الشريف من أجل استدامة عمل المؤسسات وليس من أجل تحقيق عائد تنموي مرغوب.

أما العملة فيرى أن من سلبيات ازدواجية العمل أنها تعمل على ما يلي:

- تعويد المجتمع الشريك على إخفاء بعض المعلومات، بل والكذب والاحتيال في كثير من الأحيان، بالتالي فتعطي النشاطات نتائج عكسية اجتماعياً أو اقتصادياً.
- تعدد المرجعيات لنفس الأمر دون تنسيق يشنت الفهم ويضعف الإدارة ويخفض مستوى النتائج.

- قد تشكل الازدواجية غطاءً لضعاف النفوس للسرقة والفساد في أحيان كثيرة.

ومن وجهة نظر الباحثة، يمكن تلخيص سلبيات ازدواجية العمل فيما يلي:

- تكرار الجهود وهدر الموارد المالية والبشرية.
- خلق جو من التنافس السلبي الذي قد يترك أثراً سلبياً على الجميع. (المؤسسة نفسها، و المانحين ، والفئة المستهدفة).
- هدر مبدأ الكفاءة والفاعلية لدى المؤسسات.
- دخول بعض الطامعين بحيث يكون هدفهم المصلحة الشخصية لا العامة.

- جعل عملية المتابعة والرقابة والمساءلة مكلفة وشاقة نظراً لغياب التشبيك.
- تنافس غير صحي على التمويل.
- ضعف في التنسيق والتشبيك المحلي.
- الخضوع لأولويات المانحين وأجنداتهم.
- عدم توفر التخصصية والتكاملية في العمل.

٥, ٢, ٣, ٢, ٣. تحليل مقارن لنتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة:

عند مقارنة هذه السلبيات من وجهة نظر مبحوثي الاستبيان من مدراء وموظفي مؤسسات الشبكة والخبراء في علم الإدارة وتنفيذ البرامج يمكن القول أن هناك إجماعاً من قبلهم حول الآثار السلبية المحتملة لازدواجية العمل مما يوضح أن هذه السلبيات ملموسة على أرض الواقع كما هي متوقعة نظرياً، ولا بد من التعامل مع الازدواجية في العمل المؤسسي للحد منها، وهنا قد يكون التشبيك أحد تلك الأدوات التي عند تطبيقها قد نصل لوضع أفضل.

٥, ٢, ٣, ٣. إيجابيات ازدواجية العمل:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي المقابلة فيما يختص بالسؤال حول ماهية إيجابيات ازدواجية العمل، ونظراً لعدم سؤال مبحوثي الاستبيان حول إيجابيات ازدواجية العمل فلن تكون هناك مقارنة في هذا المجال.

بتحليل إجابات المقابلات جاءت النتائج حول إيجابيات ازدواجية العمل كما يأتي:

يرى أبو زنيد أن لازدواجية العمل إيجابيات أهمها، أنها:

- تعمل على تسهيل مقارنة الأداء بين العاملين.
- تكشف عن مواقع الضعف بين الأطراف.
- تساعد على الابتكار في الأداء لدى الأفراد.
- تزيد من حدة المنافسة لدى الأفراد.

أما الأعرج فيرى بأن لازدواجية العمل ايجابية تتمثل في الحصول على معلومات عن الموضوع نفسه من أكثر من مصدر وذلك للتأكد من صدق المعلومات أو ثباتها.

ويرى أبو كرش أن لازدواجية العمل ايجابية تتمثل في: قيام الموظف، أو المستخدم، أو العامل بعدة أعمال داخل المؤسسة مما يؤدي إلى معرفته بأعمال العديد من الأقسام الأخرى في المؤسسة.

ويوضح التميمي أن هناك ايجابية لازدواجية العمل في حال وجود نماذج مختلفة في التطبيق. وي طرح مثلاً للتوضيح بأنه عندما تكون هناك عملية لاستصلاح الأراضي تكون هناك أكثر من جهة تقوم بعملية الاستصلاح مما يترك للمواطن اختيار الأنموذج الأفضل والأصلح له. فهنا تكون الازدواجية مطلوبة ومرغوبة.

أما سلطان فيرى أن ازدواجية العمل قد تخلق نوعاً من التنافس بين المنظمات مما يؤدي إلى تقليل السعر أو تحسين الجودة مما يخدم الفئة المستهدفة.

في حين يرى العملة أن إيجابيات ازدواجية العمل تكمن في الأمور التالية:

- ازدواجية نشاطات الإرشاد والتوعية: لا سيما عندما تكون موجهة للأطفال والنساء والفئات المهمشة، فلا بد من التكرار والازدواجية.
- خلق حالة من التنافس الايجابي - أحياناً - لتجريب البرامج ومنهجيتها وأساليب تطبيقها - شرط أن تكون قائمة على أساس التنسيق وتبادل المعلومات دون إخفاء.
- في حالة التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- في حالة التعامل مع الفقراء المنوي إخراجهم من دائرة الفقر.

أما أبو هوش فيرى أن لازدواجية العمل إيجابيات في حالات معينة منها:

- إذا وفرت مستوى متوسطاً من الضغوط والتنافسية بين الأفراد والمؤسسات تكون مفيدة في التحفيز على الإنجاز والتميز للفرد والمؤسسة.
- التنافس بين اتجاهات مختلفة في التنمية مثلاً، أو في تحفيز التغيير؛ مما يساهم في توعية الجمهور وتوفير خيارات أكثر وعياً لدى المتلقي [الفئات المستفيدة]؛ خاصة عندما تنحصر الازدواجية في العوامل البيئية أو الموضوعية المتعلقة بالاختلافات الطبيعية بين الناس.

- توفير فرص عمل إضافية في ظل ظروف اقتصادية متردية ضمن اقتصاد ضعيف ومحاصر.

في حين يرى الشملة أن لا فائدة من ازدواجية العمل المؤسسي.

أما الباحثة فتري أنه قد تكون لازدواجية العمل المؤسسي ايجابية من منطلق التنافس المهني الشريف المستمد من مبادئ الشريعة الاسلامية، التي تتجلى في قوله تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون "، (سورة المطففين، آية: ٢٥). فهي تحث على العمل والتنافس الايجابي الشريف الذي لا يضر بالمصلحة العامة. وأيضاً حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا ضرر و لا ضرار" (الألباني، ١٩٩٥). حيث هذه الازدواجية قد تساعد على إظهار تميز الجهة الأكثر كفاءةً وعطاءً، بالتالي تحفز الأضعف نحو العمل الجاد للإرتقاء إلى مستوى منافسيه.

٥,٢,٤. أثر التشبيك على ازدواجية العمل:

فيما يأتي تلخيص لأهم نتائج إجابات مبحوثي المقابلة والاستبيان فيما يختص بسؤال الدراسة حول دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل، إضافة إلى تحليل مقارن لهذه النتائج.

٥,٢,٤,١. نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان:

ملخص إجابات المبحوثين حول أثر التشبيك على ازدواجية العمل يلخصها الجدولان (١٠,٥-أ) و(١٠,٥-ب).

جدول ١٠,٥-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التشبيك على ازدواجية العمل في المؤسسة.

الرقم	يتمثل أثر التشبيك على ازدواجية العمل في ما يلي :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	توثيق أفضل المعلومات	4.3	0.6
٢	تحسين التخطيط الاستراتيجي	4.3	0.7
٣	زيادة الخبرات لدى موظفيكم	4.3	0.6

جدول ١٠,٥ ب-: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر التشبيك على ازدواجية العمل في المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يتمثل أثر التشبيك على ازدواجية العمل في ما يلي :	الرقم
0.6	4.3	تعزيز استدامة برامج المؤسسة	٤
0.5	4.2	توفير المعلومة حول ما تم انجازه	٥
0.6	4.2	إيجاد علاقات تكاملية	٦
0.8	4.2	تعزيز التخصصية في تقديم البرامج	٧
0.6	4.2	تحسين طرق تقييم الانجاز	٨
0.7	4.2	تعزيز مبدأ الشفافية	٩
0.7	4.2	إدارة أفضل للوقت	١٠
0.7	4.2	تعزيز التنافس الايجابي بين المؤسسات	١١
0.6	4.2	يعزز العمل بروح الفريق	١٢
0.7	4.2	يعزز التخطيط المشترك	١٣
0.8	4.2	وضوح أكبر لأولويات المجتمع	١٤
0.6	4.1	المساهمة في تحسين معايير العمل	١٥
0.8	4.1	إدارة أفضل للموارد المالية	١٦
0.9	4.1	تحقيق مبدأ المساءلة	١٧
0.8	4.1	يقارب بين مصالح المؤسسات	١٨
0.7	4.1	يعظم مخرجات المشاريع مما يجعلها أكثر ظهوراً	١٩
0.7	4.1	يزيد من انسجام خطط المؤسسات مع الخطط الوطنية	٢٠
0.7	4.1	زيادة تأثير المؤسسات في صناعة القرارات	٢١
0.7	4.0	يقلل المنافسة للحصول على التمويل	٢٢
0.8	4.0	يقلل صراعات العمل	٢٣
0.9	3.9	إضعاف التعصب الفئوي السياسي	٢٤
0.4	4.2	الدرجة الكلية	

يظهر الجدولان (١٠,٥-أ) و (١٠,٥-ب) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين (٤,٢) أن هناك إجماعاً كبيراً من قبل المبحوثين حول تأثير التشبيك على ازدواجية العمل المؤسسي. ويأتي التركيز الأكبر من قبل المبحوثين والتي احتلت قمة الفقرات بمعدل (٤,٣) اعتبار أن التشبيك يعمل على توثيق أفضل للمعلومات، وتعزيز استدامة برامج المؤسسة، وزيادة الخبرات لدى الموظفين، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، كما ويظهر الجدولان أن أقل دور للتشبيك في الحد من ازدواجية العمل لدى إدارات وموظفي شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية هو إضعاف التعصب الفئوي السياسي حيث احتلت أدنى الفقرات بمعدل (٣,٩) .

أما بالنسبة لاحتلال فقرة (إضعاف التعصب الفئوي السياسي) أدنى الفقرات فتعزو الباحثة ذلك إلى أن هدف التشبيك لدى المبحوثين يتركز على النواحي العملية والشكلية، كما توحي هذه المؤسسات باستقلاليتها عن الأحزاب والصراعات السياسية. علماً أنه لا يمكن أن تكون تنمية حقيقية دون المشاركة في القرار السياسي، وأي تشبيك لا يأخذ بعين الاعتبار تقوية قدرة المؤسسات مجتمعة على الضغط من أجل قرار سياسي أو إصدار تشريع أو تعديل قانون يخدم أهدافها التنموية يكون فقط تشبيك في إطار الحد الأدنى التنفيذي، أو الاضطراري. وقد تكون هناك أسباب أخرى تتعلق ببرامج المانحين أنفسهم والتي لا تهتم بالأبعاد السياسية والوطنية للفلسطينيين مركزة جهودها على تلبية بعض الاحتياجات المعيشية اليومية أو البرامج التي تخفف من حدة الصراع مع المحتلين الإسرائيليين... إلخ. وقد تكون المؤسسات نفسها وقياداتها غير راغبة عن وعي أو غافلة بدون وعي عن العمل من تخفيض مستوى التعصب السياسي والفئوي كسبيل لتعزيز التعاون والمشاركة وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف الأبعد مدى. وبالتأكيد أن مستوى التشبيك الذي لا يقلل درجة التعصب الفئوي السياسي وحتى المحلي والعائلي والمناطقي والقطاعي هو تشبيك منقوص ولا يرقى إلى مستوى التحديات الموجودة ولا يعمل على تحقيق تنمية فعلية، فهو يجري غالباً للحفاظ على المواقع أو تحسينها، وتكون الحسابات العصبوية موجودة. وهذا له جذور في الثقافة السائدة، وهو يعكس مصداقية عالية لنتائج الدراسة وتعاون المبحوثين في الإجابة، وهذا يعني أيضاً أن التداخل والتنافس وتكرار العمل بين المؤسسات العاملة في مجالات متقاربة سيستمر لسنوات قادمة قد تطول وقد تقصر.

ومن شأن هذه النتائج أن تجيب على سؤال الدراسة المتعلق بأثر التشبيك على ازدواجية العمل المؤسسي لدى مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

٥, ٢, ٤, ٢. نتائج إجابات مبحوثي المقابلة:

حول أثر التشبيك على ازدواجية العمل ، جاءت نتائج المقابلات كما يأتي:

يرى الأعرج أن التشبيك يعمل على الحد من ازدواجية العمل المؤسسي، ذلك أن التشبيك يمنع الانفراد في التخطيط والتنفيذ وبالتالي تنشأ حالة مؤسساتية وعمل مشترك في أداء العمل وتقييمه، وهذا يقلل من تعدد النظرات والمفاهيم ويقود إلى مفهوم مشترك واحد ونظرة واحدة منطلقاً من رؤيا واحدة، وبالتالي لن يكون هناك تعدد أو إعادة للعمل من قبل أكثر من جهة؛ ذلك لأن عكس مفهوم التشبيك هو مفهوم التعددية التي تعمل على إضاعة الجهد والوقت وتزيد من التكلفة، وهو الأساس الذي تهدف إليه عملية التشبيك. فما دام هناك تشبيك يقوم على المفهوم الصحيح فلن نجد حالات من ازدواجية العمل المؤسسي.

في حين يرى الشملة بأن ازدواجية العمل لا تؤسس لقاعدة التكاملية في العمل، مما يعمل على تعطيل التنسيق نظراً لتطويرة اتجاهات سلبية متبادلة. وأنه يتوجب على إدارات المنظمات الوضوح في وضع آلية العمل وتفصيلات القيام به. وكذلك وضع آلية لحل الخلافات الناجمة عن الازدواجية.

أما التميمي فترى بأن غياب التشبيك هو عامل مساعد في إبراز وتعميق أثر الكثير من المعوقات التي تواجه العمل المؤسسي في فلسطين، خاصة وأن حمى المؤسسات والبرامج التنموية القطاعية وغير القطاعية قد تفاقمت في فترة زمنية وجيزة من خلال خطط التنمية غير المدروسة على مستوى شمولي حكومي وغير حكومي. ومن هنا فإن التشبيك المنظم والمنهجي من شأنه الحد من ازدواجية العمل برامجياً، وإدارياً وتمويلياً بحيث يعطى كل ذي تخصص قدره مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المرجوة على كافة الأصعدة.

في حين أن العملة يرى أن بالإمكان إذابة وتجاوز سلبيات ازدواجية العمل، وتطوير تأثير إيجابياتها تحت مظلة التشبيك إذا كان التشبيك يعني ما يلي:

- التخصص في العمل، بمعنى أن لا تقوم نفس المؤسسة أو الجهة بعدة تخصصات متباعدة في الوقت نفسه بل تتوزع التخصصات على المؤسسات.
- التخصص والتخصيص في التمويل.
- التوافق في الأهداف والغايات والبرامج، وجعلها واقعية قابلة للتنفيذ والتطبيق بنجاح.

- مناقشة وتعميم الأهداف والغايات والبرامج للمؤسسات العاملة في كل حقل من الحقول البيئية بصورة جماعية وعلنية.
- إيجاد نظام معلومات دقيق عن النشاطات والبرامج سواء المخطط أو المطلوب تحويلها أو التي تحت التنفيذ أو المنفذة سابقاً، شاملاً أسماء المستفيدين ونوعية وأهداف النشاط ومخرجاته والمنفذ والممول وحجم التمويل ونوعيته، وجعل مصدر المعلومات هذا في حالة تغذية دائمة ويمكن الوصول بسهولة من قبل جميع العاملين في الحقل.
- تطوير التدريب لعاملتي المؤسسات الميدانية وتوحيد منهجية عملهم.
- توحيد آلية التعامل مع المستفيدين ومنهجيتها.
- وضع معايير فنية واجتماعية واقتصادية لكل نشاط حسب تخصصه، والاختيار وفق المعايير وحسب الأولوية.
- إشراك المجتمع المحلي والمستفيدين في مراحل دراسة النشاط وآلية تنفيذه.
- عقد اجتماعات دورية تنسيقية حقيقية وجادة وعلى مستويين:

○ المستوى الإداري - صاحب القرار -.

○ المستوى الفني المنفذ.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والمعايير المعدة بصدق وشفافية.
- عدم الخضوع لشروط الممولين إذا كانت شروطاً غير فنية أو مهنية.
- المشاركة في وضع أولويات التمويل وأولويات البرامج في القطاعات المختلفة للوطن.
- العمل وفق مبدأ أن المؤسسات الأهلية هي شريك مكمل للمؤسسات الرسمية والحكومية كل حسب اختصاصه وليست منافساً أو بديلاً أو معارضاً أو مناكفاً وبصورة متبادلة أي أن هذا المبدأ لا ينطبق على المؤسسات الأهلية فقط، بل على المؤسسات الحكومية أيضاً.
- عدم معاملة المؤسسات الأهلية وفق المعايير الأمنية بل وفق المعايير المهنية.

أما أبو هوش فبين أن للتشبيك والتنسيق والتعاون والتكامل والدعم المتبادل بين الأفراد والمؤسسات دوراً هاماً في تقليص ازدواجية العمل للحد الأدنى، كما هناك أهمية قصوى لتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة لدى هذه المؤسسات من حيث وضوح الرسالة والرؤية والخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم... وبين كيف يمكن للتشبيك إذابة و تقليص ازدواجية العمل السلبية ضمن الأمور التالية:

- لا بد من التشبيك في مجال التخطيط والتكامل بين المؤسسات المختلفة، لتنشأ شبكات أو اتحادات كبرى أو رئيسية للمؤسسات المتقاربة تقوم بمعالجة الازدواجية بين أعضائها من خلال التخصيص أو توزيع المشاريع والأعباء على أساس الاختصاص والجغرافيا.
- تبادل خبرات البناء المؤسسي بحيث يتم تحسين الهياكل التنظيمية لأعضاء الشبكة الواحدة وتعميم التجارب الناجحة.
- التشبيك والتعاون في مجال الموارد البشرية، تبادل موظفين وانتدابهم بين المؤسسات، سياسات استيعاب للموارد البشرية وسلم رواتب متقارب أو موحد أو وضع نظام عام للموارد البشرية، تبادل الفائض في الموظفين بين المؤسسات حسب الحاجة،
- التشبيك في مجال تدريب الموارد البشرية.
- إسهام التشبيك في توفير بيئة مناسبة للرقابة والتقييم لعمل الأفراد داخليا والمؤسسات خارجيا.
- دور التشبيك في تحديد الأولويات للأجندة الوطنية أو العامة التي تخص الشبكات، مما يوفر فرصا لتقليل مجالات ازدواجية العمل بين المؤسسات.
- التشبيك في مجال تحديد شروط تلقي التمويل ونوعية المشاريع، مما يقلص الازدواجية النابعة من التنافس على التمويل ومواجهة أجدات المانحين بأجندة متكاملة وواضحة. وهذا له علاقة بالمعالجة الجماعية من خلال التشبيك لموضوع العلاقات الخارجية سواء مع الممولين أم الجهات الرسمية.
- اعتماد التشبيك على مبدأ الدعم المتبادل بين المؤسسات مما يوفر جواً من الثقة بين المؤسسات وابتعادها عن المنافسة الضارة أو الصراعات الهادمة. ويوفر لديها جواً من الثقة بالذات والمستقبل ضمن الإطار الجماعي للشبكة.
- وضع التنافس والصراع بين التيارات السياسية المختلفة في إطارها الطبيعي.

في حين يرى التميمي أن بالإمكان التغلب على ازدواجية العمل وآثارها السلبية بضرورة قيام ائتلافات مهنية تعمل في الميدان سوياً وجنباً إلى جنب. على أن يكون التشبيك والتسيق على المستوى العملي والميداني وليس النظري فقط .

أما الباحثة فتري أن للتشبيك دوراً هاماً وفعالاً في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي وذلك عن طريق:

- الفهم الصحيح لمفهوم التشبيك لدى الأفراد والمؤسسات. بحيث لا يكون دور الشبكة إسمياً أو شكلياً، من ثمَّ يخرج التشبيك بين المؤسسات عن مفهومه الحقيقي بحيث يصبح تشبيكاً صورياً لا غير.
- أن لا يقتصر موضوع التشبيك بين الأفراد والمؤسسات على معرفة البرامج والنشاطات والفعاليات التي يقوم بها كل فرد أو مؤسسة، بل إلى محاولة العمل الجماعي المشترك وبلورة تنفيذ مشاريع مشتركة بهدف تعظيم التأثير التنموي على المجتمع المحلي من خلال التكامل في تقديم الخدمات التنموية المختلفة، للحد من الازدواجية والتكرار.
- تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافياً وتخصصياً، بحيث توزع المهام والأدوار، بحسب تنوع وتوزيع أعضاء الشبكة لاستبعاد التداخل أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة، على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية، ومحاربة التنافس السلبي الضار.

٥, ٢, ٤, ٣. تحليل مقارن لنتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة:

عند مقارنة إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة حول دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي تبين أن هناك درجة متقدمة من إدراك أهمية ودور التشبيك الهام والفاعل في الحد من الآثار السلبية لازدواجية العمل، وذلك عن طريق وجود قاعدة البيانات، وتعزيز التخصصية، وتبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الشبكة وغيرها. وكذلك أهمية التشبيك في تحقيق الفعالية والاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل الأثر في مجال التنمية المؤسسية والبشرية.

استناداً إلى جميع ما سبق من تحليل مقارن لإجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة حول أسئلة الدراسة المشتركة بينهما فإنه يمكن القول بأنه بقدر ما عكس التوافق على (المفاهيم، وأسباب ازدواجية العمل، وسلبياتها، وكيف يمكن للتشبيك الحد من ازدواجية العمل) درجة من الوعي، فإن الفروق والتفاوت الذي وُجدَ يعكس واقعاً فعلياً يتطلب الكثير من الجهد والعمل والتعاون بين أطراف عديدة، للوصول بوضع التشبيك في فلسطين ليضاهيه في سياقه العالمي المعاصر، من حيث ترقية مؤسساتنا وتنمية مواردها وعدم إهدارها من أجل تنمية فعلية لن تتم إلا عبر التعاون ضمن أطر قانونية وعلاقات رسمية منظمة ولا تتم وفقاً لأهواء الأفراد وتحت حكمهم وحتى تتحول مؤسساتنا إلى مؤسسات فاعلة قادرة على مضاعفة عطائها وقادرة على الاستمرار في ظل الظروف المتغيرة والقاهرة أحياناً. وفي النهاية، ترى الباحثة أن درجات التفاوت تعكس مصداقية الدراسة وصدق المبحوثين، وتفتح المجال للمزيد من الدراسات في هذا المجال.

٥,٢,٥. تقييم عام لإجابات المبحوثين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الاهلية البيئية الفلسطينية حول كافة محاور الدراسة يلخصها الجدول (١١,٥):

جدول ١١,٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول كافة محاور الدراسة.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تستخدم المؤسسة أدوات التشبيك التالية داخليا وخارجيا	3.9	0.6
٢	أهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي	3.7	0.6
٣	الاتجاهات نحو التشبيك	4.2	0.5
٤	واقع التشبيك	4.0	0.6
٥	أسباب ازدواجية العمل و مظاهرها	3.4	0.8
٦	الآثار السلبية لازدواجية العمل	3.9	0.9
٧	أثر التشبيك على ازدواجية العمل المؤسسي	4.2	0.4
	الدرجة الكلية	3.9	0.3

يظهر الجدول (١١,٥) ومن خلال المتوسط العام لإجابات المبحوثين بالدرجة الكلية (٣,٩) أن هناك إجماعاً من قبل المبحوثين حول أهمية كافة محاور الدراسة والموافقة عليها. فبالنظر إلى الجدول، يتضح موافقة المبحوثين بدرجة كبيرة حول فقرات الدراسة الخاصة بالاتجاهات نحو التشبيك (٤,٢)، وكذلك في فقرات الدراسة التي تتعلق بأثر التشبيك على ازدواجية العمل (٤,٢)، شأنها شأن فقرات الدراسة المتعلقة بواقع التشبيك (٤,٠). وبتحليل هذه النتيجة، يتضح أن المبحوثين على وعي ودراية بطبيعة اتجاهاتهم نحو التشبيك والتي يمكن تفسيرها عمليا عند الحديث عن واقع التشبيك وكذلك أثره العملي على ازدواجية العمل. وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أهمية الموضوع للمبحوثين وارتباطه بطبيعة أعمالهم في المؤسسات البيئية المختلفة التابعة للشبكة. وكما يظهر الجدول، فإن الموافقة تأتي تباعا على فقرات محاور الدراسة المختلفة بدءا من الآثار السلبية لازدواجية العمل (٣,٩)، وبالدرجة نفسها استخدم المؤسسة أدوات التشبيك التالية داخليا وخارجيا (٣,٩)، يليها أهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي (٣,٩)، وجاءت فقرات محور أسباب ازدواجية العمل و مظاهرها بأقل درجات الموافقة (٣,٢).

وعند التحليل لهذه القيم، نجد بأن النتائج تشير إلى وعي المؤسسات بالآثار السلبية لازدواجية العمل مما يدل على وجودها عملياً، كما وتدل على أن المؤسسات تعمل بشكل كبير على استخدام أدوات التشبيك داخليا وخارجيا قدر الإمكان، وتترك المؤسسات وبالدرجة نفسها معوقات التشبيك في مستوييه. ولدى ربط هذه النتيجة بالإجابات الخاصة بأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها، يمكننا القول بأن المؤسسات على وعي بوجود المشكلة الخاصة بعدم وضوح دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل وخاصة لدى ربط هذه النتيجة بفهمهم لواقع التشبيك، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسات استخدام طرائق وأدوات تشبيك مختلفة عليها تحول دول تفاقم المشاكل والآثار السلبية الناجمة عن ازدواجية العمل، إلا أن معوقات التشبيك تحول دون تفعيل استخدام أدوات التشبيك للوصول إلى حلول أمثل للحد من ازدواجية العمل المؤسسي.

٣,٥ تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين:

الهدف العام من فحص تأثير خصائص عينة المبحوثين من موظفي ومدراء مؤسسات شبكة المنظمات الاهلية البيئية الفلسطينية على إجاباتهم هو استطلاع آراء من تبقى من أفراد المجتمع المبحوث، ونظراً لكون عينة إدارات المؤسسات جاءت بالمسح الشامل فقد تم استثناء هذه الفئة من هذه الجزئية من الدراسة، وتم فحص تأثير خصائص العينة العرضية من الموظفين فقط على إجاباتهم. وفيما يأتي تلخيص لنتائج تحليل اختباري ت (t-Test) والتباين الأحادي (ANOVA) والذين استخدمنا في فحص تأثير خصائص عينة موظفي المؤسسات على إجاباتهم الجدولان (١٢,٥-أ) و(١٢,٥-ب).

جدول ١٢,٥-أ: تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين بشكل عام على محاور الدراسة.

المتغير	مستوى الدلالة	قيمة F/T
العمر	0.803	0.331
الجنس	0.735	1.594
الدرجة العلمية	0.087	2.287
التخصص العلمي	0.147	1.653
المسمى الوظيفي	0.823	0.434

جدول ١٢,٥-ب: تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين بشكل عام على محاور الدراسة.

المتغير	مستوى الدلالة	قيمة F/T
عدد سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة	0.827	0.298
عمر المؤسسة	0.349	1.114
النشاط الرئيسي للمؤسسة	0.229	1.474
طبيعة علاقة المؤسسة بالسلطة	0.312	1.213
تقييمك لمدى انسجام خطة المؤسسة مع الخطط الوطنية	0.141	2.013
العوامل التي أدت إلى نشوء المؤسسة	0.973	0.075
الاستعداد للتشبيك عموماً مع المؤسسات الأخرى ذات الانتماء السياسي المختلف	0.318	1.166

استناداً إلى النتائج في الجدولين (١٢,٥-أ) و(١٢,٥-ب) يتضح بأنه ليس هناك تأثير لأي من خصائص عينة البحث الديمغرافية على الإجابات فيما يتعلق بعموم الاستمارة، حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية جميعها أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني قبول الفرضية القائلة بعدم وجود فروق في مجمل إجابات المبحوثين. وهذا يعني أنه يمكن تعميم النتائج والقول بأن نتائج هذه الدراسة في مجملها تمثل آراء كافة موظفي مؤسسات الشبكة، الذين سحبت عينة هذه الدراسة من مجتمعهم. ويعزى ذلك إلى أن المعلومات حول كافة محاور هذه الدراسة متوافرة ولو بالحد الأدنى لدى كافة المبحوثين برغم التفاوت في خصائصهم الديمغرافية. في إشارة إلى أن كافة المبحوثين يشاركون أو مطلعون بصورة أو أخرى على عملية التشبيك التي تمارسها مؤسساتهم مع المؤسسات الأخرى الأعضاء في الشبكة، وأنهم أيضاً في مواقع عمل سمحت أو تسمح لهم بتشخيص حالات ازدواجية العمل في مؤسسات الشبكة عموماً ومؤسساتهم خصوصاً، وأنهم يدركون بالمعرفة النظرية أو الخبرة العملية - ولكن بتفاوت - حول واقع ازدواجية العمل وتأثيرات التشبيك على هذا الواقع.

أما فيما يتعلق بالنتائج التفصيلية لتأثيرات خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم لكل محور من محور الاستبيان فيلخصها جدول (١٣,٥). في هذا الجزء من الدراسة تم التركيز فقط على المتغيرات التي لها تأثير على إجابات المبحوثين وجاءت الإجابات حول قيم الدلالات الإحصائية لها أقل من (٠,٠٥) بمعنى رفض الفرضيات القائلة بعدم تأثير هذه الخصائص على إجابات المبحوثين لمحاور الدراسة المختلفة. وقد جاءت النتائج كما يأتي:

جدول ١٣,٥: تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم على أسئلة محاور الدراسة

التشبيك وازدواجية العمل		آثار ازدواجية العمل		أسباب ازدواجية العمل		واقع التشبيك		الاتجاهات نحو التشبيك		معيقات التشبيك		أدوات التشبيك		
قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	قيمة F/T	مستوى الدلالة	المتغير
0.082	0.970	1.384	0.255	1.115	0.349	0.690	0.561	0.318	0.813	0.547	0.652	1.469	0.231	العمر
1.370	0.310	1.398	0.612	1.087	0.339	0.947	0.288	0.232	0.155	1.101	0.414	0.044	0.363	الجنس
1.248	0.299	0.732	0.537	0.818	0.489	3.145	*0.031	0.293	0.830	1.064	0.370	4.774	*0.004	الدرجة العلمية
1.189	0.324	0.744	0.616	1.181	0.327	2.572	*0.027	0.789	0.830	0.974	0.450	2.733	*0.020	التخصص العلمي
0.451	0.811	2.905	*0.020	0.540	0.745	2.114	0.075	0.407	0.842	0.595	0.704	1.845	0.116	المسمى الوظيفي
0.838	0.478	1.236	0.304	0.171	0.915	1.014	0.392	0.163	0.921	0.223	0.880	1.296	0.283	عدد سنوات خبرة العمل
0.696	0.558	0.408	0.748	0.492	0.689	1.303	0.281	1.098	0.356	0.903	0.444	2.320	0.083	عمر المؤسسة
1.352	0.265	2.698	0.053	2.450	0.071	1.920	0.135	0.298	0.826	0.272	0.846	1.397	0.251	النشاط الرئيسي للمؤسسة
0.431	0.731	1.275	0.290	1.273	0.291	4.888	*0.004	0.592	0.623	2.796	*0.047	5.331	*0.002	علاقة المؤسسة بالسلطة
2.174	0.122	0.653	0.524	0.034	0.958	4.115	*0.021	0.739	0.482	0.105	0.900	4.156	*0.020	انسجام خطة المؤسسة مع الخطط الوطنية
0.424	0.736	0.350	0.789	0.206	0.892	2.442	0.072	0.383	0.763	0.542	0.656	1.934	٠,١٣٢	عوامل نشوء المؤسسة
1.225	0.300	0.141	0.869	0.074	0.929	0.943	0.394	1.226	0.300	0.147	0.863	1.805	0.172	الاستعداد للتشبيك عموماً

*: قيم دالة احصائياً

بنظرة عامة على النتائج في الجدول (١٣,٥) يتضح بأن التأثير الأكبر لخصائص عينة المبحوثين جاء واضحاً في تأثير كل من الدرجة العلمية والتخصص العلمي على إجابات المبحوثين حول أدوات وواقع التشبيك حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية على التوالي (٠.004) و (0.031) لمتغير الدرجة العلمية والتخصص العلمي على إجابات المبحوثين حول أدوات التشبيك، و (0.027) لتأثير الدرجة العلمية و التخصص العلمي على إجابات المبحوثين حول واقع التشبيك، ولأن جميع القيم جاءت أقل من (0.05). فإنه يمكن رفض الفرضيات القائلة بعدم تأثير هذه المتغيرات (الدرجة العلمية و التخصص العلمي) على إجابات المبحوثين حول أدوات وواقع التشبيك.

وتأثير الدرجة العلمية يمكن أن يعزى إلى أن واقع الثقافة والعادات والتقاليد تقضي بضرورة استخدام آليات تواصل وتشبيك تميز بين حاملي الشهادات المختلفة، بمعنى ما يتناسب من أدوات تشبيك مع حملة شهادة البكالوريوس لا يتناسب مع حملة شهادة الدكتوراة أو حتى الماجستير

أما فيما يتعلق بتأثير التخصص العلمي على الإجابات فيمكن أن يعزى إلى أن بعض التخصصات تركز بدرجة أكبر من غيرها على أدوات تشبيك بعينها، فمثلا العمل المكتبي ضمن فريق قد تحتاجه مؤسسة تمارس نشاطات مكتبية، في حين قد لا تحتاجه بنفس الدرجة مؤسسة تعمل في مجال الإرشاد والتوعية الميدانية.

كما ويظهر الجدول (١٣,٥)، أن لمتغير المسمى الوظيفي أثر على إجابات المبحوثين حول الآثار السلبية لازدواجية العمل حيث جاءت قيمته (0.020)، الأمر الذي قد يعزى لكون طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة تحدد علاقة وإدراك المبحوثين للآثار السلبية لازدواجية العمل، فكلما كان المسمى الوظيفي أعلى فإن المبحوث أكثر إدراكا لسلبيات الازدواجية. فالموظفون الأقل رتبة وظيفية لا يدركون السلبيات فهم في وضع يتطلب منهم العمل مهما كانت السيئات التي تحيط بالازدواجية ومدى تأثيرها على عملهم. فهم بحاجة للمحافظة على عملهم حتى لو طلب منهم إداريا تنفيذ أكثر من مهمة في آن واحد، كونهم في موقع المنفذ وليس صاحب القرار خصوصاً في التعاون مع إدارتهم المباشرة. كما أن تضارب المصالح في التنافس على التمويل يجعل من موظفي المؤسسات الصغيرة أكثر تركيزاً على محاربة الازدواجية وأكثر تأييداً للتخصصية في محاولة لإيجاد مكان لها بين المؤسسات الكبيرة، بينما المؤسسات الكبيرة غالباً ما تنوع في نشاطاتها بغض النظر عن ازدواجية العمل التي يمكن أن تنتج، من أجل الحصول على التمويل.

ويظهر أيضا من الجدول (١٣,٥) تأثير متغير العلاقة مع السلطة على إجابات المبحوثين حول معيقات التشبيك حيث جاءت قيمة الدلالة (0.047). ويأتي ذلك جليا عند ربطه بالسياسات العامة التي تربط المؤسسات الأعضاء لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية والتي تتماشى سياساتها بشكل مختلف يعود إلى طبيعة علاقتها بالسلطة. فالمعيق للتشبيك في مؤسسة معينة قد يكون تم تجاوزه في مؤسسة أخرى بحكم طبيعة علاقتها بالسلطة. وقد يعزى ذلك أيضا إلى ارتباط التمويل الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسات بشكل رئيس في استمرارها، مرتبط بالسياسات الوطنية المرسومة من قبل السلطة بحكم ارتباط العلاقات الخارجية بها. فكلما كانت علاقة المؤسسات أقوى مع مؤسسات السلطة، كانت فرصة الحصول على تمويل خارجي أقوى وأعلى إذا ما كانت علاقات السلطة سلسلة مع الخارج والعكس صحيح أيضاً.

كما ويتضح أيضا تأثير متغيري العلاقة مع السلطة والانسجام مع الخطط الوطنية على إجابات المبحوثين حول أدوات التشبيك وواقع التشبيك، فقد جاءت القيم على التوالي (0.002) و(0.020). لتأثير متغيري طبيعة العلاقة مع السلطة وانسجام خطط المؤسسات مع الخطط الوطنية على إجابات المبحوثين حول أدوات التشبيك، وجاءت قيم الدلالات (0.004) و(0.021) لتأثير متغيري طبيعة العلاقة مع السلطة وانسجام خطط المؤسسات مع الخطط الوطنية على إجابات المبحوثين حول واقع التشبيك. وقد يعزى ذلك إلى أن لكل مؤسسة خططها وبرامجها التي تحدد الأدوات الخاصة بها لاستخدامها في عملية التشبيك، كما أن الخضوع لشروط التمويل والممولين قد تبعد المؤسسات عن الخطط الوطنية، كون هذه الشروط تأتي غالباً بشكل غير متناغم مع الخطط الوطنية، وهي بدورها أيضا تفرض واقعا مختلفا باختلاف هذه الأدوات وطبيعة التشبيك. وقد يعزى ذلك أيضا أنه كلما زادت العلاقة مع السلطة كان هناك تقاربا بين المؤسسات في الأدوات المستخدمة للتشبيك داخليا وخارجيا وتفرض واقعا متماثلا مع تشابه الأدوات، والتي تأتي في مجملها لتنفيذ فعاليات متماشية مع الخطط الوطنية. أما عند وجود فجوة في العلاقة مع السلطة، فإن المؤسسات تستخدم أدوات تشبيك داخلية وخارجية يفرضها عليها الوضع الخاص بكل منها وبالتالي تفرض واقعا مختلفا تماما بحيث لا تتماشى مع الخطط الوطنية بشكل منسجم.

إن فعلاقة المؤسسات بالسلطة وانسجام خططها مع الخطط الوطنية علاقة طردية وبالتالي فهما مساهمتان معا في التأثير على إجابات المبحوثين.

٤,٥ تلخيص لأهم نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

- على الرغم من تفاوت الإجابات بين المبحوثين من موظفي ومدراء مؤسسات الشبكة إلا أن هناك إجماعاً بينهم على أن التشبيك هو تنسيق وتعاون بين المؤسسات والأفراد حول قضية أو قضايا مشتركة لتحقيق أهداف عامة تفيد جميع المشاركين من مؤسسات وأفراد.
- أن هناك توافقاً في العديد من الكلمات المفتاحية لتعريف ازدواجية العمل بين مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية والخبراء والاختصاصيين في الإدارة وتنفيذ البرامج والمشاريع خصوصاً: تكرار العمل، واستهداف ذات الفئة، خلال نفس الفترة الزمنية أو في فترات زمنية متقاربة، وكذلك تحقيق نفس الأهداف والغايات. وهذا يقودنا إلى مرتكزات تعريف ازدواجية العمل المؤسسي والخروج بتعريف إجرائي لهذه الدراسة مفاده أن ازدواجية العمل تعني: إنجاز أكثر من جهة للعمل، أو إنجاز الجهة للعمل أكثر من مرة، في فترات زمنية متقاربة أو متباعدة نحو تحقيق نفس الهدف وخدمة نفس الفئة، نتيجة لغياب قواعد البيانات، أو الخلل في التخطيط أو الصراع على التخصصية، بما يؤدي إلى هدر رأس المال.
- بحسب المبحوثين من مدراء وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية هناك استخدام بصورة كبيرة لكافة أدوات التشبيك (متوسط حسابي ٣,٩)، والهاتف وكتابة التقارير السنوية والانترنت تحتل قمة استخدام هذه الأدوات وبمعدل إجابات تتراوح بين (٤ - ٤,٢)، في حين أن إعداد المشاريع المشتركة بين المؤسسات وإعداد المقترحات للمشاريع وقاعدة البيانات وتبادل الخبرات جاءت أقل هذه الأدوات استخداماً حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٦ - ٣,٧).
- باستثناء الوضع السياسي العام الذي يمثل عقبة لكل نشاط أو عمل يمارسه الفلسطينيون بشكل فردي أو جماعي أو مؤسسي، فإن العقبات الأساسية الحقيقية هي عقبات داخلية في داخل المؤسسات نفسها. بحسب النتائج يحتل الوضع السياسي العام، و المنافسة للحصول على التمويل، والتمويل المشروط، قمة معيقات التشبيك، حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٨ - ٣,٩) في حين أن المصالح الذاتية لكل مؤسسة، وغياب الوعي الكافي بإيجابيات التشبيك، وقيود العمل المؤسسية هي أقل معيقات للتشبيك بمعدل إجابات تتراوح بين (٣,٥ - ٣,٦).

- هناك إجماع على أن التشبيك أداة فاعلة وناجحة للعمل المؤسسي لدى جميع مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية. ويأتي التركيز الأكبر على أن التشبيك يعطي صورة جيدة عن المؤسسة، يليها بالدرجة نفسها أن التشبيك يعمل على تحقيق الأهداف بصورة أفضل، وتجاوز النتائج السلبية لازدواجية العمل، إضافة إلى أن يليها تحقيق/تنفيذ البرامج بصورة أفضل، والمساهمة في الحصول على التمويل، وتحديد أدق للأولويات، وخطط تنموية أكثر ملاءمة مع الأولويات المجتمعية، وإشراك كافة الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار، والظهور بصورة أفضل أمام الدول المانحة، تحتل قمة فاعلية وإيجابيات التشبيك حيث جاءت بمعدل إجابات تتراوح بين (٤,٣ - ٤,٥).
- أهم اليات التشبيك هي إشراك الجميع في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تلتها بنسب متقاربة اعتماد المؤسسة التشبيك مبداءً أساسياً في عملها، ووجود تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الرسمية، وإسناد العمل في المؤسسة إلى فرق العمل (أفراد وأقسام). حيث جاءت النسبة بمعدل يتراوح بين ٤,٢ - ٤,٤. و أن أقل طريقة أو آلية تشبيك يتم استخدامها لدى مؤسسات الشبكة هي تبادل المعلومات مع غيرها من المؤسسات حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٩).
- أهم أسباب ازدواجية العمل هو المهام الوظيفية غير الواضحة مما يتسبب في قيام أكثر من موظف بنفس العمل، ومن ثم غياب قاعدة بيانات حديثة تسمح بمعرفة ما تم إنجازه. وضعف نظام الرقابة، والافتقار إلى وجود خطة وطنية وبرامج عمل محددة. حب السيطرة لدى العديد من المؤسسات والأفراد، وعدم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، التنافس على التمويل، والخضوع لأجندة المانحين، وعدم وضوح خطوط الاتصال والتنسيق والتشبيك بين الأفراد والمؤسسات، والافتقار إلى العمل بروح الفريق الواحد.
- أهم سلبيات ازدواجية العمل تتمثل في: تكرار الجهود وهدر الموارد المالية والبشرية، وخلق جو من التنافس السلبي الذي قد يترك أثراً سلبياً على الجميع. (المؤسسة نفسها، والمانحين ، والفئة المستهدفة)، وهدر مبدأ الكفاءة والفاعلية لدى المؤسسات، دخول بعض الطامعين بحيث يكون هدفهم المصلحة الشخصية لا العامة، وجعل عملية المتابعة والرقابة والمساءلة مكلفة وشاقة نظراً لغياب التشبيك، وتنافس غير صحي على التمويل، وضعف في التنسيق والتشبيك المحلي، وعدم توفر التخصصية والتكاملية في العمل.
- قد تسهم ازدواجية العمل ايجابياً في: العمل على تسهيل مقارنة الأداء بين العاملين، والكشف عن مواقع الضعف بين الأطراف، والمساعدة على الابتكار في الأداء لدى الأفراد، والزيادة من حدة المنافسة لدى الأفراد.

- للتشبيك دور ايجابي في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي. حيث يعمل على توثيق أفضل للمعلومات، وتعزيز استدامة برامج المؤسسة، وزيادة الخبرات لدى الموظفين، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، وإضعاف التعصب الفئوي السياسي.
- علاقة المؤسسات بالسلطة وانسجام خططها مع الخطط الوطنية مهددة على الدوام بشروط التمويل والتنافس وكذلك رغبة المؤسسات في الظهور.
- بشكل عام ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في إجابات المبحوثين حول دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي تعزى للمتغيرات الخاصة بعينة الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة واستناداً إلى آراء من تمت مقابلتهم من أصحاب الاختصاص والخبرة الدراسة الأولى على مستوى الوطن وقد تكون الأولى على مستوى المنطقة العربية.

الفصل السادس

الاستنتاجات والمقترحات

بالنظر إلى نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها إضافة إلى تفسير علاقة المتغيرات بإجابات المبحوثين، وبالرجوع إلى آراء من تمت مقابلتهم من ذوي الخبرة والاختصاص، كان لا بد من الوقوف عند بعض الاستنتاجات والمقترحات حتى تتم الدراسة بشكلها المنطقي والفاعل والإفادة منها بأكبر صورة ممكنة من كافة الدارسين والمهتمين.

٦,١ الاستنتاجات

يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة كما يأتي:

- مفهوم التشبيك وازدواجية العمل مدركة إلى حد ما لدى مديري وموظفي شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية.
- أدوات التشبيك المستخدمة من قبل مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية موجهة للتشبيك الداخلي بشكل أكبر منه للتشبيك والتعاون والعمل التشاركي الحقيقي بين المؤسسات الأخرى.
- يمثل التنافس على التمويل والوضع السياسي العام أهم معوقات التشبيك بين المؤسسات مما يحول دون تفعيل استخدام أدوات التشبيك للوصول إلى حلول أمثل للحد من ازدواجية العمل المؤسسي بين المؤسسات.

- أهم معوقات التشبيك الخارجي مع المؤسسات الأخرى والمرتبطة بخصائص المؤسسة يتمثل في أنماط القيادة المؤسسية والنزعة الفردية (الذاتية) للمؤسسات.
- ممارسة التشبيك من قبل مؤسسات الشبكة هدفها الأول تحسين صورة المؤسسات أمام جهات التمويل أكثر منها لجني ثمار التشبيك في محاربة ازدواجية العمل المؤسسي.
- التشبيك ممارس كمفهوم بمستويات مرتفعة غير أن هذا التشبيك صوري أكثر منه حقيقي.
- غياب قواعد البيانات الحديثة وعدم وضوح المهام الوظيفية أهم أسباب ازدواجية العمل في داخل المؤسسات .
- التعصب المؤسسي الفئوي السياسي له دور في ازدواجية العمل غير أنه أقل مما هو متوقع.
- هدر الموارد المالية والبشرية وضياع الوقت هي أهم الخسائر الناتجة عن ازدواجية العمل المؤسسي.
- التشبيك أداة فاعلة في مواجهة ازدواجية العمل عبر توفير قواعد البيانات، وتعزيز التخصصية، والعمل التكاملي بين المؤسسات، وتقليل أسباب التنافس المالي والسياسي.
- علاقة المؤسسات بالسلطة وانسجام خططها مع الخطط الوطنية مهددة على الدوام بشروط التمويل والتنافس وكذلك رغبة المؤسسات في الظهور.
- هناك أولوية لدى العديد من أعضاء الشبكة لتحقيق نجاح ذاتي أكثر من تحقيق نجاح للشبكة كجسم متكامل ومتعاون.

٦,٢ المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، وبسبب طبيعة مثل هذه الدراسات الوصفية، كانت وقفة الباحثة عند مقترحات الدراسة وقفة طويلة نتيجة للعديد من المقابلات والاستشارات والرأي الخاص بالباحثة حيث خرجت بالمقترحات التالية:

١,٦,٢ . مقترحات عامة:

تتمثل أهم المقترحات العامة لهذه الدراسة فيما يأتي:

- العمل على تفعيل أدوات التشبيك الحقيقية بين المؤسسات (كالمشاريع المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات وغيرها) التي من شأنها تفعيل التشبيك وخروجه من إطاره الصوري إلى إطاره الحقيقي.

- ضرورة العمل على المستوى الوطني على تعزيز بيئة التنافس الإيجابية والابتعاد عن التنافس السلبي بين المؤسسات عموماً ومؤسسات الشبكة خصوصاً.
- تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافياً وتخصصياً، بحيث توزع المهام والأدوار، بحسب تنوع وتوزيع أعضاء الشبكة لاستبعاد التداخل أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة، على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية، ومحاربة التنافس السلبي الضار.
- لا بد من قيام الجهات الحكومية بالتعاون مع المنظمات الأعضاء بالشبكة على توفير قاعدة بيانات قابلة للتحديث بشكل دوري لكل ما يتعلق بالبرامج والفعاليات التنموية ذات العلاقة وكل ما يتعلق بها من بيانات وإحداثيات.
- العمل على عقد برامج توعية حقيقية حول الآثار السلبية لازدواجية العمل وكيفية مواجهتها من أجل زيادة فاعلية الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد.
- العمل على وضع آليات عادلة (تكاملية) بين المؤسسات في الشبكة للحد من التنافس على التمويل.
- ضرورة استئصال النزعة الفردية/الذاتية للمؤسسة وتعزيز مبدأ العمل التشاركي بين المؤسسات (العمل بروح الشبكة وليس المؤسسة).
- ضرورة العمل على التشبيك مع الشبكات الإقليمية والعالمية والدولية العاملة في نفس المجال لتبادل المعلومات والخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين.
- على الشبكة أن تطور بيئة مناسبة للرقابة الداخلية على أعضائها، وأن تتبادل الدور الرقابي والمساءلة بين أعضائها، وأن تصبح قادرة على تطوير واعتماد المصادقة على مشاريع التمويل المنسجمة مع الأجندة العامة للشبكة والخطط الوطنية قبل تقديمها للممولين.

٢,٦,٢. مقترحات للأبحاث وورش العمل:

تتمثل أهم مقترحات الأبحاث لهذه الدراسة فيما يأتي:

- أن يتبنى معهد التنمية المستدامة ورشة عمل تشارك بها المؤسسات عينة الدراسة، وغيرها من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة، للاطلاع على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي استهدفت هذه المؤسسات مؤخراً، للاستفادة من الدروس والنتائج والمقترحات التي تقدمها.
- القيام بدراسة حول الآليات الكفيلة بتعزيز ممارسة التشبيك الفاعل في العمل المؤسسي بما ينسجم مع الواقع الفلسطيني.

- القيام بدراسة نحو معرفة الأسباب الحقيقية لنجاح الشبكات سواءً محلياً أم عالمياً، من أجل العمل على تعميم التجارب الناجحة.
- البحث حول ازدواجية العمل في مؤسسات القطاع العام. من جوانبها المختلفة من حيث أسبابها ووسائل مواجهتها.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

- أبو داوود، سليمان بن الأشعث السجستاني(٢٧٥هـ): سنن أبي داوود، بتخريج العلامة محمد ناصر الدين الألباني، الطبعة الأولى، الجزء الأول، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.
- الألباني، محمد ناصر الدين الألباني(١٩٩٥): سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقها وفوائدها، الجزء الأول، مكتبة المعارف، الرياض.
- البخاري، محمد بن اسماعيل(٢٥٦هـ): الجامع الصحيح المسند المختصر من أمور رسول الله وسننه وأيامه، الطبعة الرابعة، المكتبة العصرية، بيروت، ٢٠٠٠.
- الترمذي، محمد بن عيسى(٢٧٩هـ): الجامع المختصر من السنن عن رسول الله، تخريج: محمد ناصر الدين الألباني، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض.
- الرازي، فخر الدين محمد بن عمر بن الحسين التيمي البكري الرازي الشافعي. (٦٠٦هـ): التفسير الكبير أو مفاتيح الغيب، المنصورة، القاهرة، مكتبة الايمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٢، المجلد الثامن.
- الطبراني، سليمان بن أحمد بن قاسم بن أيوب الطبراني (٣٦٠هـ): المعجم الكبير، تحقيق: حمدي بن عبد المجيد السلفي. الطبعة الثانية، الجزء العشرون، مكتبة العلوم والحكم، الموصل، ١٩٨٣.
- أبادي، م. (١٩٨٦): القاموس المحيط، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- أبراش، إ. (2006): المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تأسيس الدولة. <http://www.sis.gov.ps/arabic/roya/6/page4.html>, 12/7/2007
- ابن خلكان، شمس الدين أبو العباس (٦٨١هـ): وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان، تحقيق: إحسان عباس، دار صادر، بيروت، ١٩٧٧م، الجزء الخامس.
- ابن منظور(١٩٨٦): لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، الجزء العاشر.
- أبو الحسن، علي بن محمد الأمدي (٦٣١هـ): الإحكام في أصول الأحكام، تحقيق: السيد الجميلي، دار الكتاب العربي، بيروت/ ١٤٠٤هـ.

- أبو دية، ي. (٢٠٠٦): دور المنظمات غير الحكومية في التنمية السياسية/ دراسة حالة: المنظمات الدفاعية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة.
- أحمد، ت. (٢٠٠٠) : العلاقة بين المنظمات الاجتماعية وتحقيق الأهداف، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، القاهرة، العدد التاسع.
- الاسكوا، (١٩٩٩): تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية، الأمم المتحدة، نيويورك.
- الاسكوا، (٢٠٠٤): زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك، الأمم المتحدة، نيويورك.
- استانبولي، د. (2004): منظمات المجتمع المدني، دراسة غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- بركات، و. (٢٠٠٣) : العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقة التنسيقية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة.
- التميمي، م. (٢٠٠٧): دور برامج الوعي البيئي التي تنفذها شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية في تحقيق استدامة الموارد. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- جبر، ش. (٧ أيار، ٢٠٠٧): دور التشبيك في دعم عمل منظمات المجتمع المدني، جريدة الصباح، يومية سياسية. بغداد، العراق.
(<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&si>
(7/ 5 /2007،d=3 5059
- جمعية الحياة البرية في فلسطين، (٢٠٠٧): معلومات عن الجمعية، صفحة التأسيس، بيت ساحور، فلسطين.
<http://www.wildlife-pal.org/toppage1.htm/11/7/2007>
- حمودة، ن. (٢٠٠٧) : أثر التشبيك على السياسات التنموية وانعكاساته على المؤسسات المشاركة / حالة دراسية - شبكة المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- حوشيه، أ. (2005): القانون وأثره في التنمية المستدامة. دراسات في التنمية. الإغاثة الزراعية الفلسطينية ، رام الله، فلسطين .
- دعنا، ع. (٢٠٠٥): ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر دور ورؤيا مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في المسيرة الديمقراطية والإصلاح ، الخليل، فلسطين.

- سونجو، د. (تشرين أول، ٢٠٠٧): إطار عمل لتطوير وإدارة شبكات فعّالة. مركز تطوير المؤسسات الأهلية، رام الله، فلسطين.
- السوري، أ. (٢٠٠٠): دور المنظمات الأهلية العربية في الشراكة وبناء القدرات والتنمية، جامعة الدول العربية، مركز البحوث والدراسات العربية والإفريقية والتوثيق.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (1999): التقرير السنوي 1997، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
- شبكة المنظمات غير الحكومية البيئية الفلسطينية (2007): رسالة الشبكة، وأعضاء الشبكة. (<http://www.pengonorg/arabic/about.htm>, 5/7/2007)
- شتيه، ن. (٢٠٠٤): إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية مع دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن "سيفيكس"، رسالة ماجستير. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- شكر، ع. (٢٠٠٣): المجتمع الأهلي ودوره في بناء الديمقراطية، دمشق، دار الفكر.
- شلبي، ث. (٢٠٠٦): المتغيرات التي أحاطت بذيوع وانتشار الشبكات: بوابة التنمية. (<http://www.kenanaonline.com/page/5968.11/5/2007>)
- الصباغ، ع. (٢٠٠٥): مساق التخطيط الاستراتيجي الشامل، جامعة القدس، فلسطين.
- صالحة، ح. (٢٠٠٥): ورقة عمل بعنوان "أهمية التشبيك بين المنظمات القاعدية"، مقدمة لمؤتمر التشبيك بين المنظمات القاعدية. المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية، رام الله / فلسطين.
- العدلوني، م. (٢٠٠٢): العمل المؤسسي. دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت، لبنان.
- العدواني، ف. (٢٠٠٦): المرأة الكويتية والمشاركة في العمل الأهلي: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة، القاهرة.
- عفيفي، ع. (٢٠٠١): الخدمة الاجتماعية ودورها في تدعيم منظمات المجتمع المدني، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر، جامعة القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية.
- علي، ي. (٢٠٠٢): التشبيك كمدخل لزيادة فعالية العمل الأهلي بمصر في ظل العولمة، القاهرة، رابطة المرأة العربية.
- عودة، ر. (٢٠٠٥): ورقة عمل بعنوان "أهمية التشبيك بين شبكة المنظمات القاعدية"، مقدمة إلى مؤتمر التشبيك بين المنظمات القاعدية، رام الله، فلسطين.
- عيسى، ع. (٢٠٠٤): التشبيك في تنظيم المجتمع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

- فتحي، م. (٢٠٠٢) : فعالية جهود شبكة العمل لمواجهة ظاهرة أطفال الشوارع في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الأعضاء في الشبكة، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد الرابع.
- فريجات، ف. (٢٠٠٥) : منظمات المجتمع المدني في فلسطين.(غير منشور)،جامعة القدس، فلسطين.
- قنّام، ز. (٢٠٠٦): تقييم الأثر البيئي.(غير منشور)،جامعة القدس، فلسطين .
- قنديل، أ. (٢٠٠٠) : المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام، القاهرة.
- قنديل، أ. (٢٠٠٣) : مدخل لدراسة الشبكات العربية، الجيزة، القاهرة .
- كليبر، د.، مكلارن، ك.، بيسون، ر.، (٢٠٠٢) : القبض على النمر من ذيله، ترجمة د. عادل ح . يحيى، جمعية التنمية الزراعية " الإغاثة الزراعية "، رام الله/ فلسطين.
- لجان الإغاثة الزراعية (٢٠٠٧): معلومات عن الإغاثة، صفحة التأسيس، رام الله، فلسطين.
<http://www.pal-arc.org/arabic/about/general.html/11/7/2007>
- محاميد، ف. (٢٠٠٥) : ورقة عمل بعنوان " دور الشبكة في السياسات الوطنية "، مقدمة لمؤتمر التشبيك بين المنظمات القاعدية . المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية، رام الله، فلسطين.
- المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، (٢٠٠٤): دليل تدريبي للعمل الشبابي، رام الله، فلسطين.
- المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية (٢٠٠٥) : المؤتمر السنوي التاسع، التشبيك بين المنظمات القاعدية، رام الله، فلسطين.
- مركز بيسان للبحوث والإنماء، (٢٠٠٢) : دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، رام الله، فلسطين.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٢) : التحالف والتشبيك بين المنظمات غير الحكومية، دليل المدرب، القاهرة .
- مساعد مدير عام وزارة الداخلية جنوب الخليل (كانون ثاني) ٢٠٠٨: عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية . اتصال شخصي.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس (٢٠٠٠) : علاقات المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين.
- مكتب وزير الدولة اللبناني لشؤون التنمية الإدارية (2006): حول التشبيك والشراكة بين المنظمات الأهلية اللبنانية، OMSAR، بيروت، لبنان.

(<http://ms:b.omsar.org.gov.lb/cultures.html>, 21/3/2007)

- المنسقة الاعلامية لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (أكتوبر ٢٠٠٧): أسماء أعضاء شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. اتصال شخصي.
- مؤسسة شفق (2006): التشبيك الصيغة الأمثل لمنظماتنا الفيلية. العراق .
<http://www.shafaaq.com/paper.php?source=akbar&mlf=interpage&sid=1071>, 11/4/2007)
- النجار، م. (٢٠٠٥): التشبيك وتكوين التحالفات بين المنظمات غير الحكومية، الدليل الثاني للجمعيات الأهلية، القاهرة .

الدراسات الأجنبية:

- Baker, W. (2006): Networking: Folklore Versus Fact.
<http://www.humaxnetworks.com/folklore.html>.5/9/2007
- Burke,S.(2000): After the summit, building Community networks for Americans youth, National services fellowship program, corporation for national service,(USA,N.Y.)
- Evelyn, G.(2002): Exercising Economic Empowerment, networking in womens community center, Hong Kong.
- Morton, L.(2000): Community perspectives on rural health Dept sociology, Iowa state U." ASA".
- Stoecker,R,Angela,S(1999): Building an information superhighway of ones own a comparison of two approaches,USA,Toledo,Dept social work.

ملحق ١,٤ : استمارة الاستبيان (أداة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وموارد بشرية / معهد التنمية المستدامة

أختي الموظفة/ أخي الموظف:

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير من جامعة القدس معهد التنمية المستدامة / بناء مؤسسات وموارد بشرية. فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة استمارة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية .

" شاكرين لكم حسن تعاونكم "

الباحثة: هدى بدر عابدين

إشراف : د.زياد صالح قنّام

ملاحظة : أينما ورد لفظ **تشبيك داخلي** فإنه يعني بين أفراد المؤسسة أو بين أقسامها أو فروعها و لفظ **تشبيك خارجي** فإنه يعني : تشبيك المؤسسة مع غيرها من المؤسسات.

القسم الأول: معلومات شخصية / عن المؤسسة: الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

- A1 العمر بالسنوات الكاملة:.....
- A2 الجنس:
- (١) ذكر (٢) أنثى
- A3 الدرجة العلمية:
- (١) دبلوم (٢) بكالوريوس (٣) دبلوم عالي (٤) ماجستير (٥) دكتوراه
- A4 التخصص العلمي:.....
- A5 اسم المؤسسة التي تعمل/ين بها:.....
- A6 مكان المؤسسة: (١) مدينة (٢) قرية (٣) مخيم
- A7 المسمى الوظيفي الحالي :
- A8 عدد سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة:.....

- B1 عمر المؤسسة:.....
- (١) ٥-١ سنوات (٢) ٦-١٠ سنوات (٣) ١١-١٥ سنة (٤) ١٥-٢٠ سنة (٥) أكثر من ٢٠ سنة
- B2 عدد فروعها:.....
- B3 عدد البرامج التي نفذتها المؤسسة في السنوات الخمس الأخيرة:.....
- B4 النشاط الرئيسي للمؤسسة:
- (١) زراعي (٢) صحي (٣) تنوع حيوي (٤) بيئي عام (٥) غير ذلك / حدد:.....
- B5 طبيعة علاقة المؤسسة بالسلطة
- (١) تنسيقية (٢) تمويلية (٣) تشاركية (٤) استشارية (٥) غير ذلك / حدد:.....
- B6 تقييمك لمدى انسجام خطة المؤسسة مع الخطط الوطنية
- (١) كبير (٢) متوسط (٣) ضعيف
- B7 العوامل التي أدت إلى نشوء المؤسسة
- (١) جهد تطوعي فردي (٢) جهد تطوعي جماعي (٣) عائلي (٤) علمي (٥) حزبي (٦) غير ذلك:.....
- B8 الاستعداد للتشبيك عموماً مع المؤسسات الأخرى ذات الانتماء السياسي المختلف
- (١) كبير (٢) متوسط (٣) ضعيف
- B9 عدد سنوات اشتراك المؤسسة في الشبكة:

الجزء الثاني: مفاهيم (يرجى كتابة تعريفكم الشخصي للمصطلحات التالية):

C1 التشبيك :

C2 ازدواجية العمل :

الجزء الثالث: تستخدم مؤسستكم الوسائل والأدوات التالية في علاقتها التشبيكية داخليا وخارجيا.
 الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم ضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة:

أدوات تشبيك داخلي وخارجي:

تستخدم المؤسسة أدوات التشبيك التالية داخليا وخارجيا:					
درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	
					D1 اجتماعات دورية هادفة
					D2 اتفاقيات التعاون
					D3 ورش عمل
					D4 شبكة الانترنت
					D5 لجان العمل
					D6 برامج تدريب
					D7 مراسلات بريدية
					D8 الهاتف
					D9 لقاءات دورية
					D10 كتابة التقارير (السنوية، الخاصة بالمشاريع)
					D11 تبادل الخبرات
					D12 تبادل المعلومات
					D13 إعداد قاعدة البيانات
					D14 إعداد مقترحات المشاريع
					D15 إعداد تقارير المشاريع المشتركة بين المؤسسات

العوامل التالية تمثل أهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي:

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	الفقرة
					E1 قيود العمل المؤسسية
					E2 المصالح الذاتية لكل مؤسسة
					E3 حب السيطرة لكل مؤسسة
					E4 الوضع السياسي العام
					E5 المنافسة للحصول على التمويل
					E6 تباين أهداف المؤسسات
					E7 التمويل المشروط
					E8 تباين أنماط القيادة المؤسسية
					E9 غياب الخطط الوطنية
					E10 غياب الوعي الكافي بإيجابيات التشبيك

الاتجاهات نحو التشبيك:

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	التشبيك من وجهة نظركم أداة تساعد في العمل المؤسسي على:
					F1 تجاوز النتائج السلبية لازدواجية العمل
					F2 فهم أوضح للواجبات
					F3 إنصاف في نسبة الإنجازات لأصحابها
					F4 الحد من تكرار البرامج
					F5 تعزيز التخصصية
					F6 تنافس أكثر شفافية
					F7 صراع عمل أقل
					F8 توزيع المنح المالية بشكل أكثر مهنية
					F9 التجاوب بفعالية أكثر مع الخطط الوطنية
					F10 الظهور بصورة أفضل أمام الدول المانحة
					F11 نشاطات تنموية أكثر فعالية
					F12 تحديد أدق للأولويات
					F13 خطط تنموية أكثر تلاؤما مع الأولويات المجتمعية

					إشراك كافة الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار	F14
					تحقيق الأهداف بصورة أفضل	F15
					تحقيق البرامج بصورة أفضل	F16
					علاقة صحيحة مع المستفيدين	F17
					يساعد على بناء التحالفات المؤسسية	F18
					يساهم في الحصول على التمويل	F19
					يعطي صورة جيدة عن المؤسسة	F20

واقع التشبيك:

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	العمل المؤسسي يتسم بما يأتي:	
					إشراك الجميع في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم	G1
					يستند العمل في مؤسستكم إلى فرق العمل (كأفراد وكأقسام)	G2
					وجود برامج مشتركة لمؤسستكم مع غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الميدان	G3
					وجود تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات الرسمية	G4
					تعتمد مؤسستكم التشبيك كمبدأ أساسي في عملها	G5
					تتبادل مؤسستكم الخبرات مع غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال	G6
					تتبادل مؤسستكم المعلومات مع غيرها من المؤسسات	G7
					لمؤسستكم علاقات تشبيكية مع مؤسسات دولية	G8
					وجود علاقات تعاون بين مؤسستكم والمؤسسات العلمية (أكاديمية أو بحثية)	G9

أسباب ازدواجية العمل و مظاهرها:

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	أهم أسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي هي :
					H1 المهام الوظيفية غير واضحة مما يتسبب في قيام أكثر من موظف بنفس العمل
					H2 تداخل الصلاحيات بين الأقسام كنتيجة لضعف الهيكل التنظيمي
					H3 يكلف المدير أكثر من شخص لانجاز المهمة الواحدة
					H4 ضعف التوثيق السليم للمعلومات مما يتسبب في تكرار النشاطات من أجل الحصول عليها مجددا
					H5 غياب الخطط الاستراتيجية
					H6 الانجرار وراء مقترحات المشاريع التي يعلنها الممولون
					H7 تغيير نشاطات المؤسسات بما يتلاءم مع أجندة المانحين
					H8 غياب التنسيق بين جهات التمويل
					H9 غياب قاعدة بيانات حديثة تسمح بمعرفة ما تم انجازه
					H10 إحداث التشبيك لغير أهدافه الحقيقية
					H11 وجود صراعات عمل
					H12 ضعف نظام الرقابة
					H13 التعصب المؤسسي الفئوي السياسي

الآثار السلبية لازدواجية العمل

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	ينتج عن ازدواجية العمل المؤسسي ما يلي:
					I1 ضياع الوقت
					I2 هدر الموارد (مالية، بشرية)
					I3 ضعف الانجاز (على مستوى الفرد أو المؤسسة)
					I4 صراعات العمل داخل المؤسسة

					I5	زيادة سريعة في نسبة دوران العمل (تغيير وظائف / تسريح الموظفين)
					I6	تنافس سلبي بين المؤسسات
					I7	صورة سلبية أمام المانحين
					I8	عزوف المؤسسات الأخرى عن التشبيك مع هذه المؤسسات
					I9	تأخير مستمر في إنجاز العمل
					I10	ضعف ثقة المستفيدين بالمؤسسة
					I11	التأخر عن مواكبة مستجدات العمل
					I12	ضعف نظام الرقابة

التشبيك و ازدواجية العمل المؤسسي :

درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	يتمثل أثر التشبيك على ازدواجية العمل فيما يلي :	
					J1	توفير المعلومة حول ما تم انجازه
					J2	توثيق أفضل المعلومات
					J3	إيجاد علاقات تكاملية
					J4	تعزيز التخصصية في تقديم البرامج
					J5	تحسين التخطيط الاستراتيجي
					J6	المساهمة في تحسين معايير العمل
					J7	تحسين طرق تقييم الانجاز
					J8	إدارة أفضل للموارد المالية
					J9	زيادة الخبرات لدى موظفيكم
					J10	تعزيز مبدأ الشفافية
					J11	تحقيق مبدأ المساءلة
					J12	تعزيز استدامة برامج المؤسسة
					J13	إدارة أفضل للوقت
					J14	تعزيز التنافس الايجابي بين المؤسسات
					J15	يعزز العمل بروح الفريق
					J16	يقارب بين مصالح المؤسسات
					J17	يعزز التخطيط المشترك
					J18	يقلل المنافسة للحصول على التمويل

					يقلل صراعات العمل	J19
					وضوح أكبر لأولويات المجتمع	J20
					يعظم مخرجات المشاريع مما يجعلها أكثر ظهوراً	J21
					إضعاف التعصب الفئوي السياسي	J22
					يزيد من انسجام خطط المؤسسات مع الخطط الوطنية	J23
					زيادة تأثير المؤسسات في صناعة القرارات	J24

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

رسالة تحكيم استبانة

الأخ/ة الدكتورة/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد،،،،،

الموضوع: تحكيم استبانة بحثية

أرجو التكرم بالعمل على تحكيم استبانتي البحثية المتعلقة بموضوع دراستي " دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية ". وذلك من أجل الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس / معهد التنمية المستدامة / بناء مؤسسات.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

هدى بدر عابدين

تهدف أسئلة هذه المقابلة إلى جمع الإجابات من أصحاب الإختصاص حول ازدواجية العمل:

الأسئلة:

١. ما هو مفهومك (الشخصي والتخصصي) لازدواجية العمل المؤسسي؟
٢. ما هي الأسباب التي تؤدي إلى الازدواجية في العمل المؤسسي؟
٣. ما هي سلبيات ازدواجية العمل المؤسسي؟
٤. ما هي ايجابيات ازدواجية العمل المؤسسي - إن وجدت - ؟
٥. كيف يمكن الحد من ازدواجية العمل المؤسسي تحت مظلة التشبيك؟

ملق ٤,٤: قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبيان حسب الحروف الهجائية:

الرقم	الاسم	مكان العمل
١-	د. أنور أبو عيشة	كلية الحقوق / جامعة القدس
٢-	د. حسين الأعرج	محافظ محافظة الخليل حالياً. كلية التمويل والإدارة / جامعة النجاح الوطنية
٣-	أ. سالم أبو هواش	خبير وناشط في إدارة وبناء المؤسسات الأهلية
٤-	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة
٥-	د. شريف أبو كرش	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة
٦-	د. عدنان قباجة	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة . مدير سلطة الأراضي / الخليل
٧-	د. نادر سعيد	أستاذ علم الاجتماع / جامعة بير زيت
٨-	د. نبيل كوكالي	جامعة الخليل / كلية التربية
٩=	د. فادي قطان	جامعة بيت لحم / عميد كلية إدارة الأعمال
١٠-	أ. مي التميمي	جامعة بوليتكنك فلسطين / مسؤولة العلاقات العامة
١١-	د. ميسون التميمي	مدير إدارة تطوير الميدان - مديرية التربية و التعليم - الخليل

ملحق ٥,٤: قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم بخصوص ازدواجية العمل مرتبة حسب الحروف الهجائية :

الرقم	الاسم	مكان وطبيعة العمل
١-	أ. جمال طلب العملة	مدير مركز أبحاث الأراضي
٢-	د. حسين الأعرج	محافظ محافظة الخليل حالياً. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية /جامعة النجاح الوطنية.
٣-	أ. سالم أبو هوش	خبير وناشط في إدارة وبناء المؤسسات الأهلية
٤-	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل / كلية التمويل والإدارة
٥-	د. سهيل سلطان	جامعة بولتكنيك فلسطين/ رئيس قسم التخطيط والتطوير
٦-	د. شريف أبو كرش	جامعة الخليل / عميد كلية التمويل والإدارة
٧-	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح الوطنية/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
٨-	د. عبد الرحمن التميمي	مدير عام مجموعة الهيدرولوجيين
٩-	د. عدنان قباجة	جامعة الخليل /كلية التمويل والإدارة. مدير سلطة الأراضي/الخليل
١٠-	د. فادي قطان	جامعة بيت لحم / عميد كلية إدارة الأعمال
١١-	أ. مي التميمي	جامعة بوليتكنك فلسطين /مسؤولة العلاقات العامة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عناوين الملحق	الرقم
١١٦(أداة الدراسة) استمارة الاستبيان	١,٤
١٢٤رسالة تحكيم الاستبيان	٢,٤
١٢٥إستمارة المقابلة	٣,٤
١٢٦أسماء محكمي استمارة الاستبيان	٤,٤
١٢٧أسماء من تمت مقابلتهم بخصوص ازدواجية العمل	٥,٤

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١,٢	أعضاء شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية (PENGON) الحالية والفاعلة في الشبكة.....	١٧
١,٤	قيم معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان.....	٥٤
٢,٤	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كامل الاستبيان وكل محور من محاور الاستبيان على حدة... توزيع استمارات الاستبيان المسترجعة على المؤسسات المبحوثة....	٥٥
٣,٤	قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم بخصوص ازدواجية العمل.....	٥٧
٤,٤	الكلمات المفتاحية في تعريف التشبيك وازدواجية العمل التي استخلصت من تعريفات المبحوثين.....	٥٨
١,٥	توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم التشبيك بحسب مخرجات الاستبيان.....	٦٥
٢,٥	توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم ازدواجية العمل بحسب مخرجات الاستبيان.....	٦٦
٣-٥ أ	توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم ازدواجية العمل بحسب مخرجات الاستبيان.....	٦٧
٣-٥ ب	توزيع المبحوثين على تعريفاتهم لمفهوم ازدواجية العمل بحسب مخرجات الاستبيان.....	٦٨
٤-٥ أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول استخدام المؤسسات لأدوات التشبيك داخليا و خارجيا.....	٧٢
٤-٥ ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين حول استخدام المؤسسات لأدوات التشبيك داخليا و خارجيا.....	٧٣
٥,٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم معيقات التشبيك في مستوييه الداخلي والخارجي بحسب آراء المبحوثين.....	٧٤
٦-٥ أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي.....	٧٥
٦-٥ ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي.....	٧٦

٧٧	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التشبيك المؤسسي.....	٧,٥-أ
٧٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع التشبيك المؤسسي.....	٧,٥-ب
٧٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي.....	٨,٥-أ
٨٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأسباب ازدواجية العمل ومظاهرها في العمل المؤسسي.....	٨,٥-ب
٨٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لما قد ينتج عن ازدواجية العمل المؤسسي.....	٩,٥
٩١	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأثر التشبيك على ازدواجية العمل في المؤسسة.....	١٠,٥-أ
٩٢	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأثر التشبيك على ازدواجية العمل في المؤسسة.....	١٠,٥-ب
٩٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول كافة محاور الدراسة.....	١١,٥
٩٩	تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين بشكل عام على محاور الدراسة.....	١٢,٥-أ
١٠٠	تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين بشكل عام على محاور الدراسة.....	١٢,٥-ب
١٠١	تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم على أسئلة محاور الدراسة.....	١٣,٥

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٥٢إجراءات الدراسة.....	١,٤
٥٣محاور الاستبيان.....	٢,٤
٥٦مجتمع وعينة الدراسة للاستبيان.....	٣,٤
٦٠الفئات العمرية لمبحوثي الاستبيان.....	١,٥
٦١	أعداد المبحوثين موزعين على التحصيل العلمي بحسب فئاتهمالعمرية.....	٢,٥
٦٢توزيع المبحوثين على التخصصات المختلفة.....	٣,٥
٦٢	المسميات الوظيفية لعينة المبحوثين بحسب سنوات خبرتهم في العمل	٤,٥
٦٣طبيعة علاقة المؤسسات مع السلطة.....	٥,٥

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الرقم
أ	إقرار.....
ب	شكر و عرفان.....
ج	المصطلحات.....
هـ	قائمة المختصرات.....
و	ملخص الدراسة.....
ح	الملخص باللغة الانجليزية.....
١	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
١	المقدمة..... ١,١
٥	مشكلة الدراسة..... ٢,١
٥	أهداف الدراسة..... ٣,١
٦	أسئلة وفرضيات الدراسة..... ٤,١
٧	أهمية الدراسة..... ٥,١
٧	مبررات الدراسة..... ٦,١
٨	حدود ومحددات الدراسة..... ٧,١
٩	هيكلية الدراسة..... ٨,١
١٠	الفصل الثاني: المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني.....
١٠	تقديم..... ١,٢
١١	العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والدولة..... ٢,٢
١٢	منظمات المجتمع المدني في فلسطين..... ٣,٢

١٥	شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.....	٤,٢
١٦	الأهداف العامة لشبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.....	١,٤,٢
١٧	لمحة موجزة عن مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.....	٢,٤,٢
١٧	مركز الأبحاث التطبيقية، أريج (ARIJ)	١,٢,٤,٢
١٨	مركز الخدمات الزراعية (TCAS).....	٢,٢,٤,٢
١٨	مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية/ جامعة القدس (CDPHC) ..	٣,٢,٤,٢
١٨	معهد دراسات المياه/ جامعة بير زيت (IWS).....	٤,٢,٤,٢
١٩	مركز أبحاث الأراضي (LRC)	٥,٢,٤,٢
١٩	مركز العمل التنموي "معا".....	٦,٢,٤,٢
١٩	لجان الإغاثة الزراعية الفلسطينية (ARC).....	٧,٢,٤,٢
٢٠	المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي.....	٨,٢,٤,٢
٢٠	مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين (PHG).....	٩,٢,٤,٢
٢٠	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة/مرور (RESC).....	١٠,٢,٤,٢
٢١	اتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC).....	١١,٢,٤,٢
٢١	اتحاد لجان الإغاثة الطبية الفلسطينية (UPMRC)	١٢,٢,٤,٢
٢١	دائرة المياه و البيئة/ بلدية رام الله.....	١٣,٢,٤,٢
٢١	وحدة أبحاث المياه والتربة البيئية / جامعة بيت لحم (WSERU).....	١٤,٢,٤,٢
٢٢	مركز دراسات المياه والبيئة / جامعة النجاح	١٥,٢,٤,٢
٢٢	جمعية الحياة البرية في فلسطين	١٦,٢,٤,٢
٢٢	مؤسسة التنمية والبيئة / مركز بلدنا الثقافي.....	١٧,٢,٤,٢
٢٤	الفصل الثالث الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
٢٤	المقدمة.....	١,٣

٢٤	التشبيك "نشأته وتطوره".....	٢,٣
٢٦	مفهوم التشبيك لغةً واصطلاحاً.....	١,٢,٣
٢٩	أنواع التشبيك.....	٢,٢,٣
٣٠	أهمية التشبيك.....	٣,٢,٣
٣١	مبادئ التشبيك.....	٤,٢,٣
٣٢	مقومات التشبيك.....	٥,٢,٣
٣٣	أهداف التشبيك.....	٦,٢,٣
٣٤	إيجابيات التشبيك.....	٧,٢,٣
٣٤	إشكاليات وسلبيات التشبيك.....	٨,٢,٣
٣٥	طرق وآليات التشبيك.....	٩,٢,٣
٣٥	وظائف وأدوار الشبكات.....	١٠,٢,٣
٣٦	عوامل النجاح الرئيسية لشبكات فعّالة.....	١١,٢,٣
٣٧	التشبيك من منظور إسلامي.....	١٢,٢,٣
٣٨	ازدواجية العمل.....	٣,٣
٣٩	ازدواجية العمل لغةً.....	١,٣,٣
٣٩	ازدواجية العمل من منظور إسلامي.....	٢,٣,٣
٤٠	الدراسات السابقة.....	٤,٣
٤٨	مناقشة الدراسات السابقة.....	٥,٣

٥١ الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة.....

٥١	تمهيد.....	١,٤
٥١	منهجية الدراسة.....	٢,٤
٥٣	أدوات الدراسة.....	٣,٤
٥٤	صدق الاستبيان.....	٤,٤
٥٤	ثبات الاستبيان.....	٥,٤

٥٥	مجتمعا وعينتا الدراسة.....	٦,٤
٥٥	مجتمع وعينة الاستبيان.....	١,٦,٤
٥٧	مجتمع وعينة المقابلة.....	٢,٦,٤
٥٨	معالجة بيانات الدراسة.....	٧,٤

٥٩ الفصل الخامس: نتائج الدراسة

٥٩	خصائص مبحوثي الاستبيان والمؤسسات التي يعملون بها.....	١,٥
٥٩	خصائص مبحوثي الاستبيان.....	١,١,٥
٦٣	خصائص المؤسسات التي يعمل بها مبحوثي الاستبيان.....	٢,١,٥
٦٤	موضوعات تناولتها أسئلة الدراسة.....	٢,٥
٦٤	المفاهيم.....	١,٢,٥
٦٥	مفهوم التشبيك.....	١,١,٢,٥
٦٧	مفهوم ازدواجية العمل.....	٢,١,٢,٥
٦٧	نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان.....	١,٢,١,٢,٥
٦٨	نتائج إجابات مبحوثي المقابلة.....	٢,٢,١,٢,٥
٧١	تحليل مقارنة لنتائج إجابات مبحوثي الاستبيان والمقابلة.....	٣,٢,١,٢,٥
٧٢	التشبيك.....	٢,٢,٥
٧٢	أدوات التشبيك.....	١,٢,٢,٥
٧٤	معيقات التشبيك.....	٢,٢,٢,٥
٧٥	فاعلية التشبيك في العمل المؤسسي.....	٣,٢,٢,٥
٧٧	واقع وآليات التشبيك في العمل المؤسسي.....	٤,٢,٢,٥
٧٩	ازدواجية العمل.....	٣,٢,٥
٧٩	أسباب ازدواجية العمل المؤسسي.....	١,٣,٢,٥
٧٩	نتائج إجابات مبحوثي الاستبيان.....	١,١,٣,٢,٥
٨١	نتائج إجابات مبحوثي المقابلة.....	٢,١,٣,٢,٥

٨٥تحليل مقارنة لنتائج إجابات مبحثي الاستبيان والمقابلة.....	٣,١,٣,٢,٥
٨٥سلبيات ازدواجية العمل.....	٢,٣,٢,٥
٨٥نتائج إجابات مبحثي الاستبيان.....	١,٢,٣,٢,٥
٨٧نتائج إجابات مبحثي المقابلة.....	٢,٢,٣,٢,٥
٨٩تحليل مقارنة لنتائج إجابات مبحثي الاستبيان والمقابلة.....	٣,٢,٣,٢,٥
٨٩إيجابيات ازدواجية العمل.....	٣,٣,٢,٥
٩١أثر التشبيك على ازدواجية العمل.....	٤,٢,٥
٩١نتائج إجابات مبحثي الاستبيان.....	١,٤,٢,٥
٩٤نتائج إجابات مبحثي المقابلة.....	٢,٤,٢,٥
٩٧تحليل مقارنة لنتائج إجابات مبحثي الاستبيان والمقابلة.....	٣,٤,٢,٥
٩٨تقييم عام لإجابات المبحوثين.....	٥,٢,٥
٩٩تأثير المتغيرات على إجابات المبحوثين.....	٣,٥
١٠٤تلخيص لأهم نتائج الدراسة.....	٤,٥
١٠٧ الفصل السادس: استنتاجات ومقترحات	
١٠٧الاستنتاجات.....	٦,١
١٠٨المقترحات.....	٦,٢
١٠٨مقترحات عامة.....	١,٦,٢
١٠٩مقترحات للأبحاث وورش العمل.....	٢,٦,٢
١١١ المراجع	
١٢٨ فهرس الملاحق	
١٢٩ فهرس الجداول	
١٣١ فهرس الأشكال	
١٣٢ فهرس المحتويات	