

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين
وآليات مقترحة لتطويره

نجدود أحمد صالح حثناوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ - / 2011 م

تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين
وآليات مقترحة لتطويره

إعداد:

نجدد أحمد صالح حثاوي

بكالوريوس تربية لغة انجليزية من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: أ.د طارق الحاج

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

1432 هـ - / 2011 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين
وآليات مقترحة لتطويره

اسم الطالب: نجود احمد صالح حثناوي
الرقم الجامعي: 20610305

المشرف: أ.د. طارق الحاج

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2011/1/4 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. طارق الحاج
التوقيع:
2. ممتحنا داخليا: أ.د. عبد الرحمن التميمي
التوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: أ.د. سمير ابو زنيد
التوقيع:

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

الإهداء

إلى رمز العزة، الذي علمني المثابرة والعمل الدؤوب..... والدي العزيز

إلى ينبوع الرحمة والحب والحنان..... والدتي العزيزة

إلى الشمعة التي اشتعلت لتتير لي الطريق

وتهديني للصواب والخير..... عمي ووالدي

إلى من ملكني بحبه وحنانه وكان لي سنداً..... إليك زوجي

إلى العزوة الطيبة، والأعوان المخلصين

ورفقاء الشدائد الأوفياء..... إخواني وأخواتي

إلى أعمدة البيت نور وإسلام وعز الدين وساره أبنائي الأعزاء

إلى رفيقة دربي سيرين وفاءً للمحبة، والصبر، والإيثار..... صديقتي العزيزة

وإلى كل يدٍ امتدت لترشدني إلى طريق العلم، أهدي هذا الجهد، الذي أضنيته به جسدي
وأسهرت له عيني، وأفرغت له وقتي؛ ليخرج بالصورة التي أنال بها رضا الله أولاً، ثم رضا
أساتذتي الذين ما ضنوا علي بثاقب فكرهم، وغزير علمهم.

نجد احمد صالح حثاوي

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

نجود أحمد صالح حثناوي

التاريخ:.....

شكر و عرفان

اشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي وأعطاني الهمة والعزيمة لتحقيق العلم. وبعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة، أجد بأنه لزاماً عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير مقروناً بالعرفان بالجميل إلى الأساتذة الأجلاء في كلية الدراسات العليا في جامعة القدس، والذين كانوا لي خير عون ولم يبخلوا بنصحٍ أو توجيه، وأقدم خالص شكري وعظيم امتناني إلى الأستاذ الدكتور طارق الحاج التي تلطف بالإشراف على هذا العمل ولم يبخل بجهد أو نصيحة وكان مثلاً للعالم المتواضع. والشكر موصول إلى الدكتور زياد قنام عميد الكلية لما قدمه من تسهيلات إدارية لإتمام هذا العمل. كما أشكر الأستاذ سهيل أبو صالحه والأستاذ ياسر أبو حماد اللذين أبديا الكثير من النصح حول المعالجة الإحصائية، كما أشكر الأستاذ عبد الله أمين مكتبة جامعة النجاح الوطنية على مساعدتي في المراجع والدراسات، وأشكر زملائي في مكتب لجنة ضريبة التربية والتعليم في جنين على تشجيعي ومؤازرتي لإتمام هذه الدراسة، وأشكر ابنتي العزيزة نور على مساعدتي ومؤازرتي.

وفي هذا السياق أقدم خالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة د. سمير أبو زنيد و د. عبد الرحمن التميمي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروح ة. ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين وإلى كل من ساعد أو شجع على إتمام هذا العمل. والله ولي التوفيق، هو نعم المولى ونعم النصير.

نجد احمد صالح حناوي

مصطلحات الدراسة

المنظمات غير الحكومية : منظمات تقدم أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعياً أو اختيارياً، ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، فلسطين، 1999)

البناء المؤسسي : تنظيم المؤسسة من الداخل، وهيكلها وممارساتها الإدارية، وتوظيف الأشخاص الذين يملكون المعرفة بقضايا الإستراتيجية والثقافة في المؤسسة وكثيراً ما نربط بين التغيير المؤسسي وإعادة البناء والهيكلية، ومؤخراً أصبحنا نربط بين الدوائر المختلفة وتوزيع السلطات والكثير من عمليات التنسيق الداخلية القائمة Kleber, (Miclaren, Besson, 2002)

إستراتيجية Strategy : عملية Process ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم، ويمكن النظر إليها باعتبارها الخطة والإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية كيان واحد متماسك، وهذه الإستراتيجية قد تمثل إما مدخلاً عاماً للمنافسة أو تعديلات وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين، وترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية حيث ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال عملها، والإدارة الإستراتيجية (المرسي، 2003)

الجنس أو النوع الاجتماعي Gender : يشير هذا المصطلح إلى الأدوار والمسؤوليات التي يحددها المجتمع للمرأة والرجل، وهو يعني، أيضاً، الصورة التي ينظر بها المجتمع للنساء والرجال، والأسلوب الذي يتوقعه في تفكيرهم وتصوراتهم هي

الأدوار المحددة اجتماعياً لكل من الأنثى والذكر، وهذه الأدوار التي تكتسب بالتعليم تتغير بمرور الزمن، وتتباين تبايناً شاسعاً داخل الثقافة الواحدة، ومن ثقافة لأخرى ، ويرجع ذلك إلى أسلوب تنظيم المجتمع، لا إلى الاختلافات البيولوجية الجنسية بين المرأة والرجل.(ammanjordan . org)

: عملية تتحقق من خلالها بعض السيطرة من قبل المجموعات المقهورة على حياتها، عن طريق الانخراط في أنشطة وهياكل تسمح لهم بالمشاركة بقدر أكبر في الأمور التي تؤثر على حياتها بشكل مباشر. بمعنى أن التمكين يساعد الأفراد على حكم أنفسهم بنجاعة عن طريق استخدام القوة، ليس بهدف ممارستها على الآخرين بل كقوة تساعد على إنجاز عملية التغيير الاجتماعي.(جاد، 2000)

التمكين
Empowerment

: أول أشكال المنظمات النسائية في فلسطين، وتركز جل نشاطاتها على الجانب الخيري الخدماتي، وعادة ما تحمل وجهات نظر تقليدية حول دور المرأة، لذا فإن عملها ينصب باتجاه المشكلات الحياتية للمرأة دون التطرق للعلاقات بين الجنسين، أو لبنية المجتمع الأبوية، كعامل أساسي في الإخلال بمكانة المرأة ودورها، كذلك فهي لا تميل بالغالب لممارسة أي دور سياسي، حتى في مجال المشاركة في صنع القرار.(عزت، 2000)

الجمعيات النسائية
الخيرية

: المؤسسات النسائية التي برزت في نهاية الثمانينات وعملت على تفعيل القضايا الاجتماعية للمرأة، وقد ركزت اهتمامها على قضايا التمكين، والمساواة، والدفاع عن حقوق المرأة، وذلك من خلال أنشطة معينة، كالأبحاث وورشات العمل، ومحاولة التأثير والمشاركة في صنع القرارات التنموية خاصة ما يتعلق منها بالمرأة.(عزت، 2000)

المراكز النسوية

: مدى الانتشار الجغرافي لأنشطة المنظمة وبرامجها، ويقسم عادة إلى المستوى المحلي (مدينة، قرية، مخيم، محافظة) ومستوى وطني (الضفة الغربية أو قطاع غزة) (لدادوة، 2001)

نطاق نشاط المنظمة

النشاط الرئيسي

: هو نشاط المنظمة أو برنامجها، الذي يعكس الأهداف الرئيسية لها ،
والذي يخصص له معظم موارد المنظمة المادية والبشرية (ماس،
2001)

الأهداف

: الغايات التي أنشأت المنظمة لتحقيقها، من خلال برامجها وأنشطتها،
وتقسم إلى الأهداف الرسمية، وهي أهداف عامة مصاغة بقدر من
التجريدية، ومعدة للاستهلاك العام، إلا أنها تشكل بوصلة للنوع الثاني
من الأهداف، وهي الأهداف العملية، وهي الأهداف الجزئية التي تقوم
المنظمة بتحقيقها، فعلاً، في برامجها وأنشطتها (ماس، 2001)

التقييم

: النشاط الذي يهدف لقياس مستوى فاعلية المنظمة، وللتقييم نماذج
متعددة، تعتمد هذه الدراسة على اثنين منها، الأول، نموذج الهدف
Goal Model، والذي يهتم بمدى تحقيق البرامج للأهداف، والثاني،
النموذج الوظيفي الاجتماعي Social-Function Model، ويهدف
لقياس فاعلية البرامج في تجاوزها مع متطلبات المجتمع والفئات
المستهدفة. والتقييم هو عملية مستمرة لكل جوانب العمل وأبعاده،
ويأخذ بالاعتبار العلاقة المتغيرة بين المنظمة والبيئة الاجتماعية
والاقتصادية المحيطة، وتتبع أهمية التقييم من كونه الوسيلة لزيادة
فاعلية المنظمة وتحقيق رسالتها، وهو يؤدي إلى مساعدة المنظمة في
التجديد والاستمرار المؤسسي، وربط النتائج بصنع سياسة المنظمة
 واحتياجاتها وتوجهاتها المستقبلية (لدادوة، 2001)

المنظمات

: تلك الهيئات ذات الطابع المدني التي تعمل ضمن مجالات تنموية
مختلفة علمية وثقافية وخيرية وتربوية وقانونية ودينية وفنية وغيرها
دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس وبهدف غير
ربحي. (الصمد، 1997)

الجمعية

: تجمع منظم لا يهدف إلى الربح الخاص وإذا كان من الممكن للجمعية
أن تقوم ببعض النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق بعض الأرباح، إلا
إن هذه الأرباح يجب أن تصرف في سبيل تحقيق الغايات والأهداف

التي من أجلها نشأت الجمعية.(شبكة المنظمات الاهلية الفلسطينية،
(1996)

المشاركة : العملية التي يلعب الفرد من خلالها دوراً هاماً في الحياة الإجتماعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة كذلك أفضل الوسائل لتحقيق إنجاز هذه الأهداف.(سالم، 1999)

الديمقراطي : حكم الشعب بالشعب وللشعب، وهي كلمة يونانية الأصل إغريقية وهي مركبة من كلمتين هما ديمو، وكراتيك وتعني أن السيادة للشعب، أي أن الشعب هو الذي يمارس إرادته فهو الذي يضع قوانينه ونظم حياته، وهو الذي يختار حكامه وهو الذي يلزم الحاكم بتنفيذ هذه النظم والقوانين.(سالم، 1999)

التشبيك : عملية تبادل الخبرات والآراء والأفكار والمشاركة في المعلومات والاتصال تقوم به مجموعة من المنظمات والجماعات والأفراد الذين توافقوا حول إطار معين لاقتسامها ، وبشكل لا يلغي الاستقلالية الذاتية للأطراف(شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ب.ت)

المخلص

تناولت هذه الدراسة تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين (مدينة جنين ومخيمها وكافة القرى المحيطة بها) واقتراح آليات لتطويره، تحديداً المنظمات غير الحكومية والاستراتيجيات المستخدمة في بنائها، وهو ما يعني زيادة الاهتمام بذلك القطاع ومحاولة تدعيمه بشكل مستمر. وما صاحب ذلك من تدفق المعونات الدولية وقلق بعض الجهات على إمكانية المنظمات غير الحكومية من أن تدير المعونات بشكل كفو وفعال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البناء المؤسسي وما يتعلق به من مفاهيم أخرى خاصة بالمنظمات غير الحكومية، ومعرفة مكوناته الرئيسية والعوامل المختلفة المؤثرة فيه، للخروج بإطار مرجعي يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً في تخطيط وتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى تقييم تجربة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها، بهدف تحديد أوجه القصور التي يمكن تلافيها مستقبلاً، واقتراح آليات تطويرية بما يضمن دوراً أكثر فعالية لها.

وقد تم تحقيق هذه الأهداف من خلال الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو: ما واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟ وما هي الآليات المقترحة لتطويره؟ وقد تم الاستفسار عن وجود إطار واضح لتخطيط ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي والأطراف الفعالة في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم تدخلات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية والتعرف على أوجه القصور في أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة من حيث وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ولضمان المعالجة البحثية الدقيقة لموضوع الدراسة تم مراجعة الأدبيات السابقة الخاصة بالبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية إضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تم من خلالها دراسة واقع عمليات أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين وقد تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين عامي 2009 و2010.

تم دراسة واقع استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين وذلك من خلال توزيع استبانات على جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة جنين ومخيمها وقراها حيث بلغ عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين (120) منظمة. وبسبب صغر

مجتمع الدراسة فإن الباحثة قامت بإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع والمكون من جميع رؤساء أو مدراء المنظمات المذكورة أعلاه أو من ينوبون عنهم، وكان عدد الاستبيانات المستردة 108 استبيانات.

وبعد عمليات التحليل الإحصائي واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم التوصل إلى النتائج والتي كان أهمها أن الأنشطة والبرامج التي تقدمها المنظمات لا توصلها إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما تبين أنه لا يوجد إطار واضح ومحدد لتخطيط عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كما أن الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية لا ترقى إلى مستوى الإستراتيجية ولكنها تظل عند مستوى التدخلات غير المترابطة، وقد تبين أيضاً أنه يوجد متابعة وتقييم لأنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، ولكن تختلف درجة الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم، فهي كبيرة إذا كانت المنظمة نفسها من تقوم بدور رئيسي بهذا الصدد، ثم يليها الجهات الممولة أو المانحة ثم الجهة المشرفة إدارياً كما تبين أيضاً أن هناك عدد كبير من المعوقات التي تحد من القدرة على تطوير المنظمات غير الحكومية أهمها النقص الكبير والأساسي في تمويل أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى عدم توفر المهارات اللازمة لجمع وتحليل البيانات حول تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات وكتابة التقارير بدقة وموضوعية، وقلة مشاركة العاملين بالمؤسسة في تصميم نظم للمتابعة والتقييم وتوفير التغذية الراجعة.

وبعد تحليل النتائج وتفسيرها تم الوصول إلى استنتاجات وتقديم التوصيات المناسبة والتي من أهمها ضرورة قيام وزارة الشؤون الاجتماعية بدور أكبر وأكثر فاعلية تجاه عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية. أن تنفذ الجهات المانحة برامج البناء المؤسسي وفق استراتيجيات واضحة ومحددة، وأن يتم تنفيذ البرامج من خلال الاستشارة وأخذ رأي المنظمات المتلقية. ثم اقتراح مجموعة من الخطوات العملية لتطوير العمليات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقييم استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وقد تنوعت مابين آليات تطوير تتعلق بالعنصر البشري واليات تطوير تتعلق بالهيكل التنظيمي واليات تطوير تتعلق بالجانب التكنولوجي في المنظمة.

Assessment the reality of the institutional structure of non-governmental organizations in Jenin and proposed mechanisms for development.

Abstract

This study assess the reality of the institutional structure of non-governmental organizations operating in Jenin (Jenin city and its camp and all surrounding villages) and suggest mechanisms for its development, particularly non-governmental organizations and strategies used in their construction, which means increased attention to this sector and try to strengthen an ongoing basis. Which connected with the international aid and the concomitant concern of those bodies on the possibility that non-governmental organizations to manage the aid efficiently and effectively.

The purpose of this study was to investigate the reality of the institutional structure and related concepts of other private non-governmental organizations, and knowledge of its major components and the different factors influencing it, out frame of reference can be relied on in the future planning and implementation of the institutional structure of non-governmental organizations, in addition to evaluating the experience of the institutional structure of non-governmental organizations in the governorate of Jenin to see how efficiency and effectiveness, in order to identify deficiencies that could be avoided in the future, and propose mechanisms to evolutionary ensure play a more ineffective.

These objectives has been achieved by answering the main question is: What is the reality of the institutional structure of non-governmental organizations in the governorate of Jenin? What are the mechanisms proposed to develop it? The study has been to inquire about the existence of a clear framework for planning, monitoring and evaluation activities and programs of construction works and actors in the process of planning, implementation and monitoring and evaluation of interventions, institutional capacity building of non-governmental organizations. And to identify shortcomings in the activities and programs of the institutional structure of non-governmental organizations.

The study used the descriptive method that is best suited to the nature and objectives of this study in terms of describing the phenomenon as it is in fact, to ensure treatment research the exact subject of the study were reviewed literature previous institution-building non-governmental organizations in addition to the field study, through which the study and the operational reality of the activities and construction programs institutional non-governmental organizations in the governorate of Jenin, the study has been made in the period between the years 2009 and 2010.

Studying the reality of strategies for the institutional structure of non-governmental organizations in the governorate of Jenin, through the distribution of questionnaires to all non-governmental organizations working in Jenin city of and its camp and villages where the number of non-governmental organizations operating in the Jenin Governorate (120) Organization. Because of the small population of the study, the researcher carried out a comprehensive survey of all members of the community consists of all heads or managers of the above organizations or their representatives, and the number of questionnaires 108 questionnaires recovered.

Statistical analysis and extraction of averages, standard deviations, conclusions have been reached, and improved that the activities and programs provided by organizations are not reaching the goals set out in advance, also found that there is no clear framework and specific planning of the institutional structure of non-governmental organizations and the activities and programs implemented to improve the performance of non-governmental organizations are not up to the level of strategy, but remain at the level of interventions unrelated, it has also shown that there is following-up and evaluation of the activities and programs of non-governmental organizations, but different degree of attention processes, monitoring and evaluation, they are great if the organization itself play a role key in this regard, followed by the funders or donors, and the supervisory management also found that a large number of constraints that limit the ability to develop non-governmental organizations the most important of the large gap and in the financing of activities and programs of non-governmental organizations, in addition to the lack of necessary skills to collect and analyze data about the planning, implementation, monitoring and evaluation activities and programs of organizations and reporting accurately and objectively, and the lack of participation of workers in the design of the institution of systems for monitoring , evaluation and provide feedback.

After analyzing the results and their interpretation has been reached conclusions and make appropriate recommendations, most notably the need for the Ministry of Social Affairs plays a greater and more effective toward the construction of institutional non-governmental organizations. Donors to implement institution-building in accordance with clear strategies and specific, and that implementation of programs through counseling and taking the opinion of recipient organizations.

Then propose a set of practical steps to develop processes for the design, implementation and evaluation strategies for the institutional structure of non-governmental organizations, have varied between the development of mechanisms related to the human element and the development of mechanisms related to the organizational structure and mechanisms related to the development of technological aspect of the organization.

الفصل الاول

خلفية البحث

1.1 المقدمة

إن الحديث عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين هو جزء من الحديث عن المجتمع الفلسطيني برمته، خاصة وان الواقع السياسي الثقيل الذي مر به الشعب الفلسطيني ترك بصمته على كافة نواحي الحياة في فلسطين بما فيه منظماته غير الحكومية، لدرجة بات فيها من المستحيل فصل أي عمل لتلك المنظمات عن هذا الواقع. (بشارة، 2000)

خلال الأعوام الأخيرة تحول جزء كبير من عمل المنظمات غير الحكومية إلى جهود إغاثية لمواجهة تحديات الاحتلال، وتطورت عمليات العصف وتنمية المفاهيم إلى أن أصبحت هناك التنمية المستدامة، وغالباً ما تتشارك المنظمات غير الحكومية مع الحكومة لتنفيذ مشاريع بأزمان محددة يغلب عليها الطابع التنفيذي، وإمكانية استدامة وتحقيق أهداف مستقبلية بعيدة المدى، لإفادة قطاع مهمّش، أو جمهور يحتاج لخدمات خاصة ضمن إقليم معين، ولم يؤخذ ضمن إستراتيجية عامة أو خطة خماسية أو ثلاثية أو غيره. (مشارقه، 2004)

يعود تاريخ العمل الأهلي والمجتمعي الفلسطيني إلى منتصف القرن التاسع عشر، ومن هنا نبدأ بالتحدث عن الأدوار التي قامت بها المنظمات غير الحكومية، حيث يمكن التأريخ مع ظهور الفعاليات المجتمعية التي عملت لصالح المجتمع المحلي، مثل مطبعة الآباء الفرنسيين في القدس

عام 1848 وغيرها، وفي عهد الانتداب شهدت فلسطين انتشاراً واضحاً للجمعيات والنوادي والروابط الخيرية، مثل جمعية تعاون القرى في قرية اجزم 1924، وظهر ما يمكن تسميته بنواة العمل النقابي الفلسطيني، مثل نقابة عمال المواصلات في حيفا 1922، وكانت جميعها تقدم الإغاثة والعون للفلسطينيين، ثم تطورت أدوار تلك المنظمات، فكان دورها التنمية المتواصلة التي تقوم بالمشاريع الإنمائية، مثل اتحادات المعلمين والمهندسين والأطباء وغيرها، والجمعيات الأهلية والخيرية والتعاونية، بالإضافة إلى المنظمات التي تموّل من الخارج. (سالم، 1999)

يمكن تعريف مصطلح المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية بأنه " أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختياراً، ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً. (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، فلسطين، 1999)

وللمنظمات غير الحكومية مجموعة من الخصائص (أفندي، 1998):

- لها هيكل رسمي.
- غير هادفة للربح بالمعنى العام.
- غير حكومية، بمعنى أنها لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وإذا كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية وفنية.
- تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم)
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء أكان من حيث النشأة أو الأنشطة.

إن نجاح المنظمات بوجه عام لا يعتمد على توفير الإمكانيات المالية والفنية والبشرية فحسب، بل يعتمد أيضاً والى حد كبير على توفير الإدارة الجيدة الرشيدة، التي تكون قادرة على تشغيل هذه الموارد المتنوعة بشكل جيد، واستخدامها بشكل أمثل، في سبيل تحقيق أهدافها، ومن هنا وجب علينا معرفة الوظائف التي تمارسها المنظمات غير الحكومية في سبيل تحقيق أهدافها التي تنشدها وتمثل تلك الوظائف في. (عقيلي وعتيبي، 1993)

- إدارة نظم المعلومات.
- إدارة المشتريات والمخازن.
- إدارة العلاقات العامة.

- إدارة الإنتاج.
- إدارة التسويق.
- إدارة الرقابة الإدارية.
- إدارة الأفراد.
- الإدارة المالية.

ومما سبق نلاحظ أن مفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية يحوي الكثير من التباين والتداخل، والمقصود بالبناء المؤسسي هو تنظيم المؤسسة من الداخل، وهيكلها وممارساتها الإدارية، وتوظيف الأشخاص الذين يملكون المعرفة بقضايا الرؤية والإستراتيجية والثقافة في المؤسسة وكثيراً ما نربط بين التغيير المؤسسي وإعادة البناء والهيكلية، ومؤخراً أصبحنا نربط بين الدوائر المختلفة وتوزيع السلطات والنفوذ والكثير من عمليات التنسيق الداخلية القائمة (Kleber, Miclaren, Besson, 2002)

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى عملية تقييم واقعي للجهود التي تبذل في مجال البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين، و ينبغي أن تقود عملية التقييم هذه إلى رؤية أكثر وضوحاً بما يؤدي إلى تطوير واقع هذه المنظمات، ومن ثم اقتراح آليات لتطويرها.

3.1 مبررات الدراسة

تكمن المبررات التي قامت الدراسة من أجلها فيما يلي:

- إنجاز متطلبات الدراسة وهي الحصول على شهادة الماجستير.
- ملاحظتي الشخصية بأن هناك مشكلة تتعلق بواقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين، ورغبتني في اقتراح آليات جديدة لتطوير هذا الواقع.
- نقص في عدد الدراسات التي تتناول محاور أكثر خصوصية في موضوع البناء المؤسسي وتقترح آليات جديدة لتطوير واقع ذلك البناء.

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والذي يتحدث في تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية واقتراح آليات لتطويره نظراً للأهمية العلمية والعملية:

1.4.1. أهمية علمية:

ازداد الاهتمام العلمي بدراسة المنظمات غير الحكومية على المستوى العربي عامةً واللسطيني بشكل خاص، وقد ركزت غالبية الدراسات على توضيح ملامح تلك الظاهرة من حيث أبعادها التاريخية والملاحم العامة، دونما التعمق في تحليل الظاهرة وتفصيل دورها، وكان من نتيجة ذلك قلة الدراسات الخاصة بمحاور أكثر خصوصية في المنظمات غير الحكومية مثل الدعم والبناء المؤسسي، تقييم الأداء، إدارة العمل التطوعي، وغيرها من الدراسات والمفاهيم الخاصة بالمنظمات التي تطرح على المستوى العالمي للدراسة والتحليل مثل التمكين، والاستمرارية، والبناء المؤسسي وهذا الطرح العالمي لتلك المفاهيم الجديدة أعطى أهمية كبير لضرورة الاهتمام بدراسة المفاهيم الخاصة بالمنظمات غير الحكومية والتي بدورها تساعد على إثراء عملية التراكم المعرفي للدراسات المتنامية الخاصة بتلك المنظمات.

2.4.1. أهمية عملية:

في ظل ظهور أدوار ومسؤوليات جديدة للمنظمات غير الحكومية كمشاريع التنمية المستدامة مثلاً وفي ضوء انسحاب دور المنظمات الحكومية خاصة في الأعوام الأخيرة، وفي ظل تزايد حجم إنفاق المنظمات غير الحكومية السنوي، ومن ثم كانت هناك ضرورة للاهتمام ببناء وتطوير أنظمة تلك المنظمات من أجل دور أكثر فعالية وإيجابية في مجال التنمية من خلال التكامل في أعمالها، ومع التطورات العالمية الحالية المتمثلة في ثورة الإنترنت وما يصاحبها من سرعة التعرف على التطور على الأنظمة الإدارية المحوسبة، وقيام منظمات المجتمع الدولي بدور أكثر فاعلية في مجالات غير تقليدية كأن تجاري الدول المتطورة في إدارتها لمنظماتها، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاهتمام بالبناء المؤسسي لتلك المنظمات وأدوارها التي تحتاج إلى بناء مؤسسي كامل يدعمها ويمكنها من أداء أدوارها الجديدة بكفاءة وفاعلية. وتجدر الإشارة إلى عدم وجود دراسات خاصة بموضوع استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية المتواجدة في محافظة جنين.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين واقتراح آليات لتطويره، كما تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الفرعية وهي كالآتي:

- التعرف على واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين.
- التعرف على مكونات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية الرئيسية والعوامل المختلفة المؤثرة فيه.
- التعرف على كيفية تخطيط وتنفيذ وتقييم عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين.
- تحديد أوجه القصور في البناء المؤسسي التي يمكن تلافيها مستقبلاً لضمان دور أكثر فاعلية.
- اقتراح آليات لتطوير البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين.

6.1 أسئلة الدراسة

بناء على تحليل ودراسة المشكلة البحثية، فإن الدراسة تتناول بالعرض والتحليل الإجابة على تساؤل رئيسي وهو: ما واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين وما هي الآليات المقترحة لتطويره؟ وسيتم الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

- ما واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟
- ما المكونات الرئيسية للبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وما العوامل المؤثرة فيه؟
- هل يوجد إطار واضح لتخطيط وتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟
- هل يوجد متابعة وتقييم لبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟
- ما هي الأطراف الفعالة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟
- ما أوجه القصور في واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟
- ما هي الآليات المقترحة لتطوير البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟

7.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- حدود مكانية: تعنى الدراسة بعرض وتحليل وتقييم ظاهرة البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين ومخيمها وما يحيط بها من قرى من حيث أنشطتها في الجيل الثالث (جيل التنمية).
- حدود زمانية: تعنى الدراسة بتقييم أنشطة وعمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية منذ العام 2000م.
- حدود موضوعية: رؤساء أو مدراء المؤسسات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين أو من ينوبون عنهم.

8.1 محددات الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مناقشة موضوع البناء المؤسسي من حيث مفهومه، مكوناته الرئيسية، العوامل المختلفة المؤثرة فيه، كما تقتصر على مناقشة عمليات البناء المؤسسي بما تتضمنه من تخطيط وتنفيذ لتلك العمليات، بالإضافة إلى تقييم واقع البناء المؤسسي من حيث الكفاءة والفاعلية، وبالتالي تحديد أوجه القصور في واقع البناء المؤسسي التي يمكن تلافيها مستقبلاً، وأخيراً اقتراح الآليات المناسبة لتطوير البناء المؤسسي بما يتلاءم مع نتائج دراسة تقييم الواقع لتلك المنظمات.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها، ومسلماتها، وحدودها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وأهدافها ورسالتها وإدارة أنشطتها وبرامجها، واليات مقترحة لتطوير البناء المؤسسي لها، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.

- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: احتوى عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

تقوم المنظمات غير الحكومية والتي تعتبر كأحد منظمات المجتمع المدني، حيث تشكل القطاع الأكبر منه، بأدوار متعددة في العملية التنموية، تتراوح بين تقديم الخدمات المباشرة لأعضاء المجتمع إلى أدوار أخرى مثل تعبئة الموارد من المجتمع، والدفاع عن حقوق أفراد المجتمع، ومن ثم فإن أية محاولة لدعم قدرات المنظمات غير الحكومية، لا بد أن تراعى تلك الأدوار المختلفة وتضعها في الاعتبار عند التخطيط لأنشطة تطويرها.

1.1.2. البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية:

أدت التطورات العالمية الحالية إلى قيام منظمات المجتمع المدني بدور أكثر فعالية في مجالات غير تقليدية، مثل التأثير في صناعة السياسات، تبني قضايا الشفافية والمحاسبية في مواجهة المنظمات الحكومية والقيام بدور الشريك في المسائل المتعلقة بقضايا التنمية البشرية. كل هذه المتغيرات أدت إلى ضرورة الاهتمام بتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي. حيث أن تلك الأدوار الجديدة لا تحتاج إلى قدرات محدودة؛ ولكن إلى تطوير شامل يدعمها ويمكنها من أداء الأدوار الجديدة بكفاءة وفعالية (قنديل، 2003)

لقد استثمرت الكثير من الأموال في تنمية القدرات التنظيمية والمؤسسية للمنظمات غير الحكومية ومع ذلك القليل من برامج التطوير تم بقيمها بشكل منظم ومفصل، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات في فلسطين، ومن أجل اختبار الطريقة التي تم بها تصميم تلك البرامج والدروس المستفادة من أجل تحسين البرامج المستقبلية ؛ بما يطور من أداء المنظمات غير الحكومية (Horton,2000)

وبالنظر إلى الخصوصية العربية، نجد أنه في ظل اتجاه عدد من الحكومات العربية نحو تطبيق سياسة الخصخصة - وما ارتبط بها من آثار سلبية - هذه الآثار السلبية أوجدت أدواراً ومسئوليات جديدة للمنظمات غير الحكومية . ومن ثم فقد اتجهت أنظار الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية نحو المنظمات غير الحكومية للتغلب على تلك الآثار. هذا التوجه أدى إلي تزايد حجم الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في ضوء انسحاب دور المنظمات والمؤسسات الحكومية، ومن ثم كانت هناك ضرورة للاهتمام ببناء وتطوير تلك المنظمات من أجل دور أكثر فعالية وإيجابية في مواكبة التطورات المجتمعية ومجارات التقدم العلمي والانفجار المعرفي على المستوى العالمي. حديثاً، زاد الاهتمام العلمي بدراسة المنظمات غير الحكومية على المستوى العربي، وقد ركزت غالبية الدراسات على توضيح ملامح الظاهرة من حيث أبعادها التاريخية والملاح العامة منذ بداية ظهورها وتطورها والتغيرات التي حصلت لأدوارها من اغاثية إلى تنموية إلى تطويرية حالياً، دونما التعمق في تحليل الظاهرة وتفعيل دورها، وكان من نتيجة ذلك قلة الدراسات الخاصة بمحاور أكثر خصوصية في المنظمات غير الحكومية مثل الدعم والبناء المؤسسي، تقييم الأداء، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العمل التطوعي (رضوان، 2004)

2.1.2. مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي:

وجدت العديد من التعريفات لمفهوم بناء القدرات التنظيمية، في حين ندرت التعريفات الخاصة بمفهوم البناء المؤسسي على مستوى المنظمة وليس القطاع، إن مفهوم بناء القدرات أصبح يستخدم بشكل أساسي في قطاع التنمية ويتوقف معناه على الجهة التي تستخدمه سواء كان يستخدم للتعبير عن بناء المنظمة نفسها أو دورها لبناء منظمة أخرى.

1.2.1.2. مفهوم بناء القدرات:

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عرف بناء القدرات على أنها "العمليات التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أن تطور مقدراتها من أجل أن تؤدي الوظائف وتحل المشكلات وتضع الأهداف وتنجزها". (أفندي، 2004)

وحول تعريف بناء القدرات في وثائق الجهات الدولية التي تعمل في مجال التنمية، فقد تبين أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم واحد، وستقدم الباحثة ملخصاً للتعريفات المختلفة كالاتي:

- يرى البنك الدولي (World Bank, 1998) أن بناء القدرات هو استثمار في الرأسمال البشري والمؤسسات والممارسات.
- هيئة اليونسيف- ناميبيا (UNICEF-Namibia, 1996) تعرف بناء القدرات بأنها أي دعم يهدف إلى تقوية قدرة المؤسسات من أجل أن تؤدي مهامها بكفاءة وفعالية والتي تتمثل في تصميم وتنفيذ وتقييم الأنشطة التنموية حسب رسالتها.
- المركز الدولي لأبحاث التنمية (IDRC, 1995) يعرف تدعيم القدرات بأنه العمليات المستمرة التي يتم من خلالها تقوية قدرات الأفراد وكذلك الأنظمة من أجل أن يطوروا وينفذوا الاستراتيجيات المختلفة بالنظر إلى أهدافهم من أجل تحسين أدائهم بشكل مستمر .
- في بحث تم تطبيقه على 101 منظمة غير حكومية في المملكة المتحدة ، انحسرت الاستجابات لتعريف مفهوم بناء القدرات في ثلاثة تقسيمات رئيسية كالاتي (حسن، 2003)
 - التمكين العام للعديد من المنظمات، وهنا فإن عملية بناء القدرات مرتبطة بمفهوم التنمية العام وهو: مساعدة الأفراد لمساعدة أنفسهم، تدعيم الشركاء، التمكين، التشجيع.
 - الاستقلال الذاتي: أي زيادة استقلالية الشركاء والاعتماد على الذات.
 - التدريب: حيث يرتبط بناء القدرات بتنفيذ أنشطة معينة غالباً.
- في استقصاء قام به المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية (INTRAC: The International NGO Training and Research Center) لمعرفة إدراك المنظمات غير الحكومية لمفهوم بناء القدرات، فالبعض عرفها على أنها برامج تدريبية في حين فسرها آخرون بأنها تدعيم للعمليات التنظيمية داخل المنظمة قد خُص تعريف المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية لمفهوم بناء القدرات بأنه

"العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات من أجل أن تتطور، ويكون لديها القدرة للتأقلم مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة ويكون تطوير الأداء متماشياً مع رسالة وأهداف المنظمة والإطار الذي تعمل فيه والموارد".

اتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن العديد منها يتناول مفهوم بناء القدرات بشكل غير محدد وأن غالبيتها ترتبط بتوجه المنظمة ورؤيتها له والبعض يرى به التمكين عن طريق الإمداد بالمدخلات اللازمة والبعض يراه مرتبطاً بالأنشطة ورسالة المنظمة.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة تعرف بناء القدرات بأنه التدخلات المخططة سواء الداخلية والخارجية المستمرة التي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية من أجل زيادة كفاءة وفعالية كما أنها وسيلة تستخدمها المنظمة غير الحكومية من أجل أن تكون أكثر قدرة على إنجاز أهدافها ورسالتها مع أخذ البيئة المحيطة بعين الاعتبار.

كما وجدت العديد من التعريفات لمفهوم بناء القدرات يمكن تصنيفهم إلى ثلاثة قطاعات رئيسية كالآتي: (Sako, 2001)

- الإدارة التنظيمية : وهنا يكون بناء القدرات عملية مستمرة للمراجعة النقدية الذاتية لأية منظمة حيث تنظر إلى مهامها ومخرجاتها بهدف التحسين والتطوير، لمجارات التغييرات المحيطة.
- العمليات المستمرة للتطوير التنظيمي: الاتصال، التنسيق، التحديث. وهذا يختص بالتفاعل بين العاملين والأطراف المهمة بالمنظمة ، أي التفاعل بين المنظمة غير الحكومية والمنظمات غير الحكومية الأخرى وكذلك الفاعلين الآخرين مثل الحكومة والقطاع الخاص.
- بناء القدرات على مستوى البحث المعرفي : وهنا يكون الهدف لبناء القدرات التعلم من المعرفة والخبرات للمشروعات والمنظمات والبلدان التي تعمل بالمجال ذاته .

2.2.1.2. مفهوم البناء المؤسسي:

قبل تناول مفهوم البناء المؤسسي ينبغي تبيان أن المؤسسة هي حجر الزاوية في بناء المجتمع المدني وتحديد مدى تطوره، والمؤسسة هي مجموعة قوانين راسخة يتم وضعها لمقابلة المصالح الجماعية، وهي أنماط مستقرة للسلوك الذي يتم الاعتراف به وتنميته من قبل المجتمع.

يعرفها البنك الدولي بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية (السعادات، 2010)

إن المؤسسات هي تنظيمات تتمتع بشرعية لإشباع حاجات الناس والدفاع عن حقوقهم عبر الزمن ومن هنا فإن تطويرها يأتي في إطار التغيرات في البيئة الاجتماعية (فنديل، 2000)

تهدف عمليات البناء المؤسسي إلى تحقيق أثر في مجال التنمية على المنظمات غير الحكومية في عدة مجالات رئيسية وهي: (أفندي، 2004)

- تحقيق الكفاءة والفعالية: وبذلك فإن مخرجات عمل المنظمة تكون محققة لأهدافها المرسومة بشكل كفاء، والفعالية حيث تكون طريقة تحقيق الاهداف في حدود الموارد المنفق عليها.
 - المشاركة: من حيث تمكين الفئة المستهدفة من أن يصبح لها صوتاً مسموعاً في تقرير السياسة الخاصة بالمنظمة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشاريع.
 - إيجاد مفهوم المساءلة لدى المنظمة غير الحكومية: مفهوم البناء المؤسسي يساعد المنظمة غير الحكومية لتوفير ثلاثة أشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة وهي (حسن، 2003)
- مشاركة ذوي الاهتمام في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم وهذا يعزز الشفافية وعدم تركيز السلطة.
 - التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة للمتطلبات المتجددة.
 - المسؤولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

مفهوم البناء المؤسسي يتضمن أيضاً مسؤولية المنظمات غير الحكومية ذاتها بشكل أكثر في وضع الأولويات أو عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لكل الأنشطة التي تقوم بها.

ومع ظهور مفهوم الاستدامة ومفهوم الحكم الرشيد good governance في عقد التسعينات فقد ظهرت الحاجة الملحة للانتقال إلى ما بعد مرحلة بناء القدرات إلى مرحلة بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً وذلك لأن عمليات البناء المؤسسي تهتم بالتغيير الأوسع في المجتمع وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة تدور حول قدرة المنظمة لإحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات وإيجاد بيئة مواتية لتنفيذ الأنشطة التنموية (James, 1998).

عرّف الدليل المؤسسي لتنمية منظمات تنمية المشروعات الصغيرة An Institutional Guide

for Enterprise Development Organizations

خلالها تدعيم قدرات المنظمة أو بناء تلك القدرات، إنها عملية معقدة تتعامل مع قيم المنظمة، رسالتها برامجها، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، وقد تتم هذه العملية سواء من خلال المنظمة نفسها أو من خلال التعاون مع جهات خارجية قد تكون محلية أو دولية لديها الاستعداد والرغبة للقيام بذلك. بعد هذا العرض لكل من مفهومي بناء القدرات والبناء المؤسسي، يمكن طرح عدد من المحاور تمكن من إجراء مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي. هذه المقارنة لا تهدف إلى البرهنة على انهما شيئان منفصلان؛ ولكن على العكس فإن الهدف هو بيان التكامل، وصعوبة عملية الفصل. تقوم المقارنة بناء على مجموعة من العناصر وهي: المدى الزمني، الاستراتيجيات المتبعة المكونات الرئيسية، النتائج المتوقعة ونطاق الأثر كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 1.2- أ: مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي

العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
المدى الزمني	تتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات، فمثلا إذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين، فإن الفترة تحدد بفترة هذا المشروع.	تحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.
الاستراتيجيات المتبعة	غالبا ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات ويستخدم تدخلات خاصة بالتدريب الإداري، المساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات ولكن لا تكون جوهرية.	الاستراتيجية المتبعة تقوم على إيجاد شعورا بالمسئولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي، غالبا ما تكون الاستراتيجية طويلة المدى، وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة، وأيضا بناء العلاقات مع الفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية.

جدول 1.2- ب: مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي (أفندي، مارس، 2004)

العنصر	البناء المؤسسي	بناء القدرات
المكونات الرئيسية	- الوظائف ، المسئوليات، المهام. - عمالة. - هيكل تنظيمي فعال. - وجود الحافز، المعرفة، المهارات والموارد. - وجود الثقافة التنظيمية الصحية.	قيادة استراتيجية. موارد ذاتية وعمليات مخططة. إدارة فعالة للبرامج منسقة مع استراتيجية المنظمة إدارة موارد بشرية تعمل بفاعلية. قدرة لإنشاء علاقات وتشبيك مع الأطراف الفاعلين الآخرين
النتائج المتوقعة	كفاءة المنظمة غير الحكومية وفعاليتها في تنفيذ الأنشطة المتوقعة منها.	قدرة على الاستمرارية وقدرة على الملائمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه.قدرة لتحقيق أثر ملموس على حياة الأفراد وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها.
نطاق الأثر	داخل حدود المنظمة وأثر غير مباشر على المجتمع.	أثر مباشر على المجتمع الذي تعمل به.

3.2.1.2. محاور البناء المؤسسي:

يتصف البناء المؤسسي بأربعة محاور رئيسية كالآتي:(أفندي،2004)

- العمليات: البناء المؤسسي ليس عملية جامدة إنما متنامية تؤثر في كل مناحي المنظمة وتتضمن قدرتها على التعلم والتأقلم والتغيير.
- القدرة التنظيمية: البناء المؤسسي يتضمن بالإضافة للمواد والبشرية أيضاً الهيكل التنظيمي والأنظمة، كل هذه الأبعاد تحتاج إلى أن تقوى بشكل متناغم.
- الأثر: البناء المؤسسي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة لحل المشكلات وتطوير القدرات بما يؤدي إلى تحسين أحوال المجتمع.

- المدى الطويل: الهدف بعيد المدى لعمليات البناء المؤسسي هو إيجاد منظمات قادرة على أن تدير نفسها ذاتياً وتستطيع أن تستمر في تقديم الخدمات للفئات المستهدفة عبر الزمن.

بناء على العرض السابق فإن الدراسة تعرف مفهوم البناء المؤسسي بأنه التدخلات المخططة التي تنفذها المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنين معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً بما يؤدي إلى إيجاد موقع مؤسسي للمنظمة غير الحكومية داخل المجتمع الذي تعمل به، وتأسيس المنظمة غير الحكومية داخل المجتمع يعني أنها أحد الفاعلين الرئيسيين داخل المجتمع، ولديها قدرة على العمل باستقلالية ذاتية، وقادرة على الاستمرارية والملائمة للاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة، بما يحقق أثراً إيجابياً ملموساً على أفراد المجتمع.

4.2.1.2. البناء المؤسسي ومكوناته الأساسية:

إن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذاك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي. وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول البناء المؤسسي، نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي كالآتي: (عطية، 2006)

- البناء التنظيمي: لكل منظمة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، ويستلزم تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل (الصباب، 2003)

ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء(العدلوني، 2002)

- الكفاءة المؤسسية: وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل. وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency) فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة،(Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد،(Doing things well)وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية. وتتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقييم، وفاعلية الاتصالات. أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة. وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد. أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل. أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات (العدلوني، 2002)

- القيادة الفاعلة: ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل. والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع إستراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسية للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف، ولا بد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساسا للمتغيرات المؤثرة على المنظمة مع وضوح الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة(عطية، 2006)

- إدارة الموارد البشرية والمالية: إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.
- الكفاءة التسويقية: ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور.
- أنظمة وأساليب العمل: هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:
 - السياسات: (Policies): وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة.
 - القواعد والأساليب: (methods & Rules): وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات وتتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.
 - الإجراءات: (Procedures): وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة.
 - الخطوات: (Steps): وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة(العدلوني، 2002)

وفي دراسة أخرى اقترحت خمس مكونات رئيسية للبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وهي الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، القدرة التنظيمية، إدارة البرامج، إدارة الموارد وإدارة العلاقات. كل مكون يحتوي على العديد من المؤشرات والمكونات الفرعية. هذه المؤشرات الفرعية يتم وضعها طبقاً للتقدير العمري للمنظمة (أفندي، 2004)

- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: وتحتوي على الرؤية والرسالة والسياسات العامة للمنظمة وأعضاء مجلس الإدارة. وتعكس الإدارة الإستراتيجية للمنظمة مفهوم الحكم الموسع (governance)
- القدرة التنظيمية: وتحتوي على كل ما يخص الأنظمة الخاصة بإدارة العمل مثل نظام شؤون الأفراد، النظام المالي، نظام إدارة المعلومات، الهيكل التنظيمي، اللوائح والسياسات والأنظمة الداخلية الأخرى.
- إدارة البرامج: إدارة البرامج هي من المكونات الهامة لعمليات البناء المؤسسي، قد تقع إدارة البرامج فرعياً تحت القدرة التنظيمية للمنظمة غير الحكومية، إلا أن وضعها بشكل منفصل يؤكد على شيئين مهمين: (رضوان، 2004)

○ أن المنظمة غير الحكومية هي وسيلة في حد ذاتها لخدمة أفراد المجتمع ومن ثم فإن البرامج هي عصب المنظمة، حيث أنها القناة الرئيسية لخدمة الفئة المستهدفة.

○ أن البرامج هي الوسيلة الأساسية التي يقاس بها أداء المنظمة غير الحكومي ة، حيث أن معظم الهيئات الممولة "أو الجهات المهتمة" ترى أن قدرة المنظمة غير الحكومية يجب أن تقاس "كفاءة-فعالية" بالنظر إلى قدرتها لإدارة البرامج المختلفة سواء من حيث الحجم أو النوعية".

- إدارة الموارد: الموارد بكافة أنواعها تمثل قضية شائكة لمعظم المنظمات غير الحكومية "الكبيرة - الصغيرة" العريقة أو الحديثة حيث أنها تمثل محوراً رئيساً للإجابة على مجموعة تساؤلات غاية في التعقيد وهي (أفندي، 2004)

○ إلى أي مدى تمثل المنظمة غير الحكومية كياناً مستقلاً يعبر عن ويمثل تمثيلاً صادقاً الفئة التي يخدمها. وهذا يعكس قضية التمويل والى أي مدى يؤثر على اتجاهات تلك المنظمات غير الحكومية.

○ إلى أي مدى تستطيع أن تستمر المنظمة غير الحكومية اعتماداً على قدرتها الذاتية في تدبير التمويل اللازم.

● إدارة العلاقات: وكما سبق توضيحه فإن المنظمة غير الحكومية حلقة وسيطة ما بين العديد من الأطراف "الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص وهكذا، ومن ثم فإن أحد العناصر المهمة لقدرة المنظمة غير الحكومية هي قدرتها على إدارة العلاقات مع الأطراف بفاعلية (عطية، 2006)

كل هذه المكونات السابقة تتأثر وتتوثر في البيئة المحيطة بالمنظمة. كما وأن هذه المكونات السابقة تتفاعل مع بعضها البعض. الرؤية والإدارة الإستراتيجية توجه المنظمة تجاه تحقيق الرسالة وتحكم سياسات وتوجهات المنظمة، والأنظمة تترجم إمكانيات المنظمة إلى أشياء ملموسة لإنجاز الرسالة في حين أن البرامج تضع المحك الرئيسي للربط بين رسالة المنظمة وقدرتها واحتياجات الفئة المستفيدة.

2.2 المنظمات غير الحكومية

يطلق مصطلح "المنظمات غير الحكومية" في فلسطين على قطاع عريض مجالات خدمية إنسانية واجتماعية ، أو تنمية أو تربوية ، بلغ عدد المنظمات الأهلية في نهاية 1999 حوالي 1750 منظمة يمكن تصنيفها كالتالي: الجمعيات الخيرية والتعاونية ، وهي الأقدم في فلسطين ومتأثرة بالبنية التقليدية للمجتمع الفلسطيني ، المنظمات الجماهيرية (جماعات المصالح) مثل المنظمات النسائية والنقابات العمالية والمهنية ، والمنظمات التنموية ، يؤكد الباحث جميل هلال على أن المنظمات القطاعية والمهنية التي أنشأتها القوى السياسية الفلسطينية في الأراضي المحتلة قد تمايزت عن مثيلاتها في الشتات من حيث الاستناد إلى قاعدة جماهيرية منظمة ، ومن حيث اختلاف علاقة الائتلاف بين الفصائل عما كان سائداً في الهيئات القيادية للمنظمة الذي اعتمد أساساً على نظام المحاصصة (الكوتا) بغض النظر عن الوزن الجماهيري ودرجة التأثير في الرأي العام الفلسطيني بعد استقلالها عن منظماتها السياسية طرأت على المنظمات التطوعية سمات جديدة منها : تنامي الحرفية (التخصص) أي التعاطي مع المشكلات الاجتماعية والاقتصادية من منظور مهني أو فني بحت ، تقديم خدمات مدنية خارج نطاق عملية اتخاذ القرار السياسي ، نمو شريحة من الطبقة الوسطى من كوادر هذه المنظمات ، ضمور القاعدة الاجتماعية ، لا يتفق البعض مع ذلك، ويرى أن المنظمات الأهلية أقل روتين من بعض مؤسسات السلطة ، وأكثر تأثيراً في السياسات العامة من بعض التنظيمات السياسية. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2002)

المنظمات غير الحكومية: المصطلح يعني "أي اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة)، لا تسعى إلى الربح أو أي شخص اعتباري أو آخر لا يعد بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، أي أنه إذا تحققت أي أرباح فلا يتم توزيعها بوصفها أرباحاً ولا يمكن ذلك في الوقت نفسه ولا يشمل المصطلح النقابات العمالية أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات التعاونية التي توزع أرباحاً ولا الكنائس (المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، (1997)

تبدو تسمية المنظمات غير الحكومية، مقبولة نسبياً، ذلك لشيوع تداولها، ولأنها تعكس طموحاً مستقبلياً، في أن تشكل هذه المنظمات، ذلك الحيز المستقل في مواجهة مؤسسات الدولة حال قيامها بحيث يمكن تعريف المنظمات غير الحكومية، بأنها، "هيئات مستقلة للتنمية، وذات شخصية اعتبارية، تتيح لها الدخول في تعاقدات ملزمة يسمح بها القانون، ويكون لها في الغالب هياكل محددة، وموارد مالية وبشرية، تمكنها من تنفيذ برامج عمل لتحقيق أهدافها وتتسم هذه المنظمات ، عموماً، باستقلالها الذاتي عن المؤسسات الحكومية، وبوجود إطار مأسس يميزها عن أي تجمع مؤقت، وأنها لا تستهدف الربح، وإذا ما حققت عوائد ما، فلهذا تستخدم لتطوير هذه المنظمات، وأن يعكس تأسيسها مبادرة ذاتية من المواطنين، مع وجود درجة من التطوعية فيها (سالم، 1999)

ويمكن تمييز المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، حسب طبيعة نشاطاتها، إلى أربعة أنماط، وهي: منظمات الإغاثة والرعاية الاجتماعية، والتي تركز نشاطاتها على تقديم المساعدات الإغاثية وخدمات الرعاية للفئات الخاصة، كالمعاقين والأيتام والمسنين. والمنظمات التنموية، التي تعمل في مجالات قطاعية متخصصة، كالصحة والتعليم والتدريب. والمنظمات البحثية والدعوية الناشطة في مجالات من شأنها التأثير في السياسات العامة. كمنظمات حقوق الإنسان والمراكز البحثية. أما النمط الأخير، فهو الأندية الشبابية والرياضية (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكوا)، (1999)

إلا أن هناك جدلاً دائراً فلسطينياً، حول موضوع المجتمع المدني، فقد انبثق من الواقع المتمثل بوجود الجمعيات الأهلية، والمؤسسات التطوعية منذ بداية القرن الماضي (دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية 1999) والتي ارتبطت في نشأتها وطبيعتها نشاطاتها، بالنشاط الوطني التحرري العام ضد الاحتلال، وبسد الفراغ الخدماتي الناجم عن عدم وجود سلطة وطنية تؤدي هذا الدور، وقد اتجه بعض الباحثين، لاعتبار أن هذه المؤسسات، تشكل مجتمعاً مدنياً فلسطينياً (أبو عمرو، 1995)

في حين يرى آخرون، أن لا جدوى من اعتبار هذه المؤسسات مجتمعاً مدنياً ، ما لم تتوفر المقومات الموضوعية لتحقيقه، والتي من أهمها البيئة المدنية والثقافة السياسية (الجرباوي، 1995)

وهناك من يرى، أن المجتمع المدني، في المضمون الفلسطيني، يعني، عموماً، مجموع التنظيمات المجتمعية، من مؤسسات وجمعيات وهيئات وأحزاب ووسائل إعلام وشرائح اجتماعية، لها تعبير تنظيمي في المجتمع، أي كل التكوينات التي لها مصلحة فعلية في التحول الديمقراطي (جقمان ، 1995)

ويكتسب هذا الجدل، فلسطينياً، مضامين أخرى، تتعلق بخصوصية الحالة الفلسطينية، والتمثلة بوجود الاحتلال، ونشوء سلطة غير مكتملة السيادة، وما يتبع ذلك من اتسام جميع المجالات بالسمة الانتقالية. في حين يسقط تعريف USAID المنظمات الخدمية من مكونات المجتمع المدني، إذ لا يقع في تعريف المجتمع المدني، إلا تلك المنظمات التي تعنى بالشأن العام، أي المشاركة في صياغة السياسة العامة، والمؤثرة في العملية الديمقراطية (الشلبي، 2001)

1.2.2. السمات والخصائص:

وصفت 39% من منظمات المجتمع المدني الفلسطيني نفسها، على أنها (جمعيات خيرية)، بينما اختارت 36% منها وصف (منظمات مدنية)، و 14% منها (منظمات وطنية)، و 10% منها اتحادات عامة (الحواراني، 2000).

2.2.2. المنظمات والجمعيات غير الحكومية شكل معاصر لمؤسسات المجتمع المدني:

المنظمات والجمعيات "غير الحكومية" مصطلح جديد في الأدبيات الفلسفية، السوسيولوجية الاقتصادية والسياسية ويقصد به مجموع المنظمات غير الحكومية التي ظهرت مع اعتماد سياسة الإصلاح الهيكلي الاقتصادي والإداري وما ترتب عليها وما نتج عنها من تراجع في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الدولة. كل هذه العوامل مضاف إليها قضية الخصخصة ساهمت في تأسيس وتعزيز دور المنظمات "غير الحكومية" (لجنة متابعة مؤتمر المنظمات الأهلية العربية ، ديسمبر، 1997). ويطلق تعبير المنظمات غير الحكومية على المنظمات التي تتسم بالسمات التالية:

- الاستقلال الذاتي لهاكلها عن الحكومة

- توافر مبادرة ذاتية من المواطنين لتشكيل مثل هذه المنظمات مع وجود درجة من درجات التطوع داخل هذه المنظمات.
- إذا حققت هذه المنظمات عائداً أو فائضاً لا يوزع على أعضائها ولكن يستخدم لصالح تطوير هذه المنظمات.
- تنوع مصادر تمويلها، وعدم الاعتماد على الحكومة كمصدر وحيد للتمويل.

يتضح هنا بأن ما يميز هذه المنظمات عن المنظمات التي عرفت تاريخياً هو عدم الربحية والعمل الطوعي والاستقلال عن الحكومة وعن الأحزاب السياسية أجمالاً، بمعنى انه لا يقبل أن تسيس أنشطة وأعمال هذه المنظمات. وبكيفية هذه فقد مثلت هذه المنظمات رافد جديد للعمل الأهلي في ظروف الخصخصة والعولمة واكتفاء الدولة بدور جابي للضرائب وتخليها عن مجموع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها وقد أرتبط ظهور المنظمات والجمعيات غير الحكومية بمكانة ودور المواطن في صناعة القرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي وتحديداً فيما يتعلق بحياته، ذلك ما اتفق على تسميته في الأدبيات السياسية بالمشاركة السياسية (ناصر، سعيد، 2004)

أن ازدياد وتعددية المنظمات والجمعيات غير الحكومية قد شكل ما اتفق على تسميته في الأدبيات السوسيولوجية بـ " المجتمع المدني " أو القطاع الثالث، الذي يمثل حلقة وسطى بين الدولة (المجتمع السياسي) والسكان ويضم (المجتمع المدني) الجماعات المدافعة عن مجموع القضايا التي تتعلق بالتنمية المحلية والمشاركة السياسية والسلام والدفاع عن الحقوق والحريات الأساسية والبيئة وحقوق المستهلك .. الخ. ويطلق تعبير المجتمع المدني أو القطاع الثالث على مجموع المنظمات غير الحكومية التي تنشط في مختلف المجالات، ويتميز هذا القطاع بأنه يقف ما بين القطاع الأول أي الحكومة ومؤسساتها، والقطاع الثاني أي القطاع الخاص الهادف للربح. وبالتالي فإن القطاع الثالث هو القطاع الأهلي أو القطاع التطوعي أو القطاع المستقل، وهو مصطلح يسعى للاعتراف بالقيمة الاجتماعية والاقتصادية لهذا القطاع ويسعى إلى ترسيخ أهمية الدور الذي يقوم به والاستقلالية والتميز عن الحكومة من جانب ومنظمات القطاع الخاص الربحية من جانب آخر (لجنة متابعة مؤتمر المنظمات الأهلية العربية، ديسمبر، 1997)

3.2 المنظمات والتنمية

مرت قضية التنمية في أجدات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، ومن ضمنها المنظمات النسائية، بثلاث مراحل فارقة، فبعد اقتصار عمل الجمعيات الخيرية منذ تأسيسها على المهام

الإغائية، ركزت الأطر الجماهيرية، منذ بداية الثمانينات حتى الانتفاضة الأولى، على الجوانب التنموية، والتي تم ربطها بالبعد السياسي المقاوم، أما المرحلة الثانية، وهي مرحلة الانتفاضة، فانتسمت ببروز المؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة، حيث أضيفت مهام البناء الوطني، يتبع لمهام الصمود المقاوم، ضمن الرؤية التنموية للمنظمات غير الحكومية، أما المرحلة الأخيرة في تطور مفهوم التنمية، لدى هذه المنظمات، فقد بدأت مع اتفاقيات أوسلو وتأسيس السلطة الفلسطينية، حيث برزت مضامين التنمية المستدامة. (عبد الهادي، 2002)

إن مفهوم التنمية البشرية مركب يشمل مجموعة من المكونات والمضامين تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل والمدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها: عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية، مقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه، مصادر السلطة والثروة ومعايير تملكها وتوزيعها، القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الحافزة للعمل والإنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية (ملوح، محمد، 2002).

ويركز المضمون التنموي الجديد على التقليل من دور الدولة أو القطاع العام في عمليات التنمية وتقديم الخدمات، ونقل هذه المسؤولية جزئياً إلى القطاع الخاص والقطاع الأهلي، باعتبارهما قطاعين أقرب إلى اقتصاد السوق، مما يعني قيام القطاع الخاص والأهلي بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع المحلي، بينما يتولى القطاع العام، دوراً تخطيطياً وإدارياً لعملية التنمية، كما يركز هذا المضمون الجديد، أيضاً على أهمية دور المنظمات الأهلية في عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي، ودورها في تعزيز الانتقال الديمقراطي واحترام حقوق الإنسان والتنمية والعدالة الاجتماعية وبناء المجتمع المدني (عبد الهادي، مايو 2002)

في هذا العصر أصبحت التنمية الشغل الشاغل والهم الرئيسي للإنسان العادي المتطلع دائماً وأبداً لتطوير جوانب حياته وتلبية متطلباته التي تتنوع وتزداد يوماً إثر يوم....وهي أيضاً محور واهتمام الباحثين والمفكرين في محاولاتهم لخلق مجتمع الرفاه، وتعزيز قدراته المالية لا من أجل تأمين احتياجات الفرد فقط بل لزيادة إمكانيات الوطن لتثبيت وتقوية استقلاله وحرية أفراده، ذلك أن سيطرة المادة على ذهن البشري كانت على حساب الكثير من القيم والمبادئ التي عملت الثقافات البشرية والديانات عبر مراحل التاريخ للبحث عنها وتكريسها، وهكذا فالتنمية نسغ الحياة والدماء الجارية في عروقها والتدفقات الحيوية في جميع أوصالها، وهي أساسية وضرورية وشاملة للإنسان والأسرة والمجتمع، والبحث عن رافد بل روافد لها عبر التنوعات المتجددة دائماً ضروري لتلبية الاحتياجات

الإنسانية ونمائها خلال مراحل تقدم الزمن وتطوره ومن يتقاعس عن ذلك يدب الوهن في جميع مكوناته تمهيداً لنعيه ومن ثم دفنه الأبدى ، وطالما أن هدفها المجموع والكل فمن المنطقي والحري أن يعمل الكل من أجلها في مساحات من الحرية لا حدود لها إلا آفاقها وطموحاتها ، وأجمل تعريف لمعانيها وأسطه هو تنمية الناس، وبالناس، وللناس(الحلبي، محمد،2007)

1.3.2. أبعاد التنمية:

وهكذا يمكن القول أن للتنمية البشرية بعدين، أولهما يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحية... الخ. أما البعد الثاني فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس (فلسطين، وزارة التربية والتعليم، 2002)

2.3.2. التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني:

إن التنمية البشرية للإنسان الفلسطيني طغت عليها القضايا السياسية التي تسعى لتحرير الشعب الفلسطيني وإقامة دولته المستقلة على ترابه الوطني. إن تقارير المنظمات الدولية، ومنظمة اليونسكو، والصحة العالمية، والاونروا، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كلها تجمع على الأحوال المعيشية المتدنية التي يعيشها الشعب الفلسطيني تحت وطأة الاحتلال الذي يعد من أبشع صور الاحتلال التي عرفت البشرية. إن هناك العديد من قرارات مجلس الأمن والجمعية العمومية والمنظمات الإنسانية التي تدين انتهاك إسرائيل لحقوق الإنسان الفلسطيني وتندد بجرائم الاغتيال والطرده والحصار وهدم البيوت والمؤسسات الاقتصادية، والاعتقال، والعقاب الجماعي، وحصار المدن الفلسطينية... الخ (فلسطين، التنمية البشرية، 2005)

3.3.2. فرص التنمية الفلسطينية تحت الاحتلال:

يرى بعض المفكرين والخبراء الاقتصاديين أن التنمية مستحيلة في ظل الوضع السياسي القائم، قبل زوال الاحتلال الإسرائيلي، بينما ينظر البعض إلى العلاقات الاقتصادية القائمة مع إسرائيل من زاوية المصلحة الآنية، نظرة تعتمد القرار الاقتصادي بمعطياته الآنية . في حين يرى آخرون أن

التنمية، بكل معانيها، تسهم في تطوير وتعزيز عوامل الصمود، وخصوصا إذا عمت ثمارها الفئات الشعبية والمناطق الأكثر فقرا وتهميشا ولم تقتصر على الفئات والمناطق الميسورة، وقد أكدت التجربة ذاتها صحة التوجه الثالث الذي لا يرى أي تناقض بين التنمية ومقاومة الاحتلال، بل يدعو إلى الجمع بينهما بطريقة خلاقة(مجدلاوي، وأحمد، 2001).

4.3.2. الدور التنموي:

إن إخفاق مشروعات التنمية التي تبنتها اغلب الدول النامية والتي اضطلعت بها الحكومات، قد أدى إلى البحث عن بديل يكون أكثر التزاما ومرونة وكفاءة في العمل، حيث مثلت المنظمات التطوعية لبعض المفكرين ومؤسسات التمويل الدولية هذا البديل من حيث قدرته على لعب دور الحافز في إطار العملية التنموية، وذلك لقدرة المنظمات التطوعية على تحقيق مشاركة اكبر من قبل السكان وقدرتها على التعامل مع الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي، واكتسبت المنظمات الأهلية الفلسطينية أهمية خاصة في هذه المرحلة من حيث دورها ليس فقط في عملية البناء وإنما كذلك في تحديد مضمون هذه العملية وتقديم منظور تنموي وثقافي يأخذ بعين الاعتبار القيم التالية: العدالة الاجتماعية، الديمقراطية وحقوق الإنسان، الاعتماد على الذات، المشاركة المجتمعية، إشراك المرأة في العملية التنموية، حماية حقوق الفئات الفقيرة، التكامل، الاستناد إلى مبادئ ومقاربات التنمية البشرية. (الهوراني، 1999).

يشكك الكثيرون في فعالية الدور التنموي الذي تلعبه المنظمات الأهلية، فثمة من يرى انه لا يمكن تحقيق التنمية في ظل عدم استكمال بناء الدولة، وان جل ما يمكن للمنظمات الأهلية تقديمه ليس أكثر من مشاريع إغاثة. ويعلل آخرون عدم قدرة هذه المنظمات على لعب دور تنموي حقيقي بسبب اعتمادها على التمويل الأجنبي وخضوعها لأجندته. طبقا للمعلومات التي نشرتها شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في ملحق العمل الأهلي بتاريخ 1999/7/5، يمكن تقدير الدور الفعلي الذي تقوم به هذه المنظمات، مع العلم أن تمويلها مجتمعة لا يتعدى 64 مليون دولار سنويا بما في ذلك تمويل مؤسسات ضخمة كالهلال الأحمر ومستشفى المقاصد والعيون والجامعات حيث يصل عدد العاملين في هذا القطاع 25 ألف شخص(4% من حجم قوة العمل الفلسطينية). الخدمات الصحية والزراعية والتعليمية المقدمة تغطي معظم القرى الفلسطينية عدا عن مئات المشاريع الصغيرة المولدة للدخل والتعاونيات الإنتاجية التي تديرها هذه المنظمات وتشكل إسهاما مميزا في مجال تشغيل النساء واستغلال الموارد المحلية المتاحة بصورة رشيدة. (شبكة المنظمات الأهلية، 2002).

4.2 طبيعة المؤسسات غير الحكومية في فلسطين

تعد المؤسسة سلاحاً إدارياً عسرياً وحضارياً إستراتيجياً متقدماً ومنقطع النظير وهو من ضروريات نجاح المؤسسات، وإذا لم يتمكن البعض من التجسيد المتكامل للمؤسسة في مؤسسته أو شركته أو حزبه أو منظمته أو جمعيته فذلك لا يعني الانغلاق على المؤسسة والمؤسسات ولوازمها كالاتتماعات والمؤتمرات والندوات واللجان، بل إن هناك ضرورة للتواصل وتظافر الجهود ودراسة التجارب حتى لو تم التصور بأنها فاشلة، فالنجاح يولد النجاح من رحم الفشل، وذلك يحدث فقط للذين يتعلمون من تجاربهم وتجارب الآخرين. (عباس، ب.ت)

تعد فلسطين دولة مؤسسات، وذلك لتعدد المؤسسات العامة فيها وتشعبها، وعند التمعن فيها نجدها تنقسم إلى:

- مؤسسات حكومية.
- مؤسسات خاصة.
- مؤسسات غير ربحية.
- مؤسسات دولية.

وكل مؤسسة من هذه الأنواع تقوم بعملها انطلاقاً من رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

○ المؤسسات الحكومية: هي جميع المؤسسات التابعة لسلطة الحكومة من الناحية الإدارية والقانونية والقضائية والتشريعية والتنفيذية (أبو سيف، 2005) وفي فلسطين فإن السلطة الوطنية الفلسطينية تمثل سلطة الدولة بجميع الوزارات والمؤسسات العامة تحت مظلتها وتعد الهيئات المحلية من مجالس قروية وبلديات من ضمن تلك المؤسسات على الرغم من أنها نشأت قبل قدوم السلطة لكونها نشأت بإرادة شعبية وقامت بدور مماثل لما تقوم به مؤسسات الدول الأخرى، وهذه الهيئات تعمل الآن تحت إشراف وزارات السلطة الفلسطينية (الأعرج، 1997).

○ المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تدار من قبل فرد أو أفراد وتدار من قبلهم سواء كانت شركات خاصة أو مؤسسات مختلفة الأنواع، وتتأسس حسب إرادة أصحابها وضمن القوانين المعمول بها في البلد، وتهدف إلى الربح وهي قليلة في فلسطين بشكل عام (أبو فرحة،

2009) وقد تنبّهت وزارة التخطيط إلى أهمية الاستثمار في القطاع الخاص، حيث وضعت خطة تنمية فلسطينية متوسطة المدى 2005 - 2007 تدعو فيها إلى تشجيع الاستثمار وخلق فرص عمل جديدة في القطاع الخاص، وذلك بإعطاء أولوية لقطاعات إنتاجية قادرة على استيعاب العمالة وتعتمد على السوق المحلي، كالزراعة والإسكان والإعمار (جامعة بيرزيت، 2005)

○ المؤسسات غير الربحية: هي مؤسسات لها إطار قانوني خاص ومنفصلة عن الحكومة مع ضرورة تسجيلها من قبل جهة حكومية وتدار ذاتياً، ويكون الانتماء إليها طوعياً، وهي أيضاً غير هادفة للربح، وتعمل بالسياسات العامة (أبو فرحة، 2009)

○ المؤسسات الدولية: ظهرت العديد من المؤسسات الدولية بعد الحربين العالميتين وما نتج عنها من معاناة الشعوب، وهناك الكثير من المؤسسات الدولية التي تقدم التمويل الدولي على شكل قروض أو منح غير مستردة تتم عن طريق حكومات الدول مباشرة والبعض الآخر من خلال المؤسسات الدولية، والذي يقدم لتحقيق عدة أهداف بعضها إغاثي والآخر تنموي، وبالرغم من الكم الكبير للمساعدات الدولية والدور المهم الذي لعبته، إلا أنها لم تأت في إطار خطة وطنية ممنهجة للتنمية والإعمار، كما أنها عادةً ما تكون مرهونة بالتسويات السياسية وهذا ما جعل الاستفادة من المساعدات الدولية في مجال التنمية محدود ولا يصل إلى المستوى المنشود. (جامعة بيرزيت، 2005).

5.2 بوامج المنظمات المتكررة والمستحدثة

تشتمل الخطط للمنظمات غير الحكومية عامة، على البرامج المزمع إنجازها في فترة محددة، بحيث تختلف هذه البرامج من حيث نوعيتها، ومدتها، والفئات المستهدفة منها، وفي أهدافها الجزئية التي ترتبط بالأهداف العامة للمنظمة، وعادة ما تحتوي خطط المنظمات وبالتالي أنشطتها على برامج أو مشاريع تتكرر من مدة لأخرى، أو أنها مستمرة لسنوات طويلة، ويعود ذلك إلى أن هناك برامج يحتاج إنجازها لعدة سنوات خاصة تلك التي تهدف لإحداث تغيير في البنى الثقافية والاجتماعية والسياسية السائدة، وهناك من البرامج ما تتكرر بحكم بقاء الحاجة المجتمعية لها أو حاجة الفئات المستهدفة لها، على وجه التخصيص، إضافة لتكرار برامج أثبتت نجاعتها وما زالت هناك حاجة لها (القرشي، حزيران 2002)

وأحياناً ما تلجأ المنظمات لتكرار بعض برامجها لعدم وجود بدائل متاحة لديها، أو لأنها مرغوبة من الفئات المستهدفة، بغض النظر عن درجة فاعليتها، هذا ويعتبر البرنامج الذي يعكس رغبة الفئات المستهدفة، أحد المؤشرات الدالة على مدى فاعلية المنظمة، بمعنى أن المنظمة تقدم ما تريده الفئات المستهدفة، لا ما تريده هي ، دون أن يعني ذلك أن تتخلى المنظمة عن إعادة صياغة متطلبات الفئات المستهدفة، بما يلائم رسالة المنظمة وأهدافها ومنطلقاتها الفكرية، وهي المهمة الأكثر تعقيداً، فعلى المنظمات التوفيق بين متطلبات المجتمع ورؤيتها التغييرية (ابو فاشة، 2004)

6.2 تمويل المنظمات غير الحكومية

كل المنظمات غير الحكومية وكأي منظمة لا تستطيع تنفيذ أنشطتها وبرامجها بدون وجود التمويل اللازم لتلك الغاية، ويوجد عدد من المنظمات الأهلية حديثة النشأة ، تسعى للحصول على التمويل بغض النظر عن مصدره أو دوافعه ، حتى أن البعض قد حصل فعلاً على تمويل لمشاريع مشتركة فلسطينية - إسرائيلية، كما توجد منظمات تتعامل مع موضوع التمويل الأجنبي من زاوية مهنية خالصة كالقدرة على كتابة "دراسة جدوى" وتلبية الاشتراطات الفنية والمالية للممول. يمكن القول أن هذه المنظمات لا تشكل اتجاهاً يعتد به ، وان المنظمات الأهلية المنضوية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية تلتزم إلى حد كبير بموقف الشبكة المعلن والرافض للتمويل المشروط بعلاقات تطبيع مع مؤسسات إسرائيلية ما لم تكن تعترف بحق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره وإقامة دولته المستقلة . هذا بالإضافة إلى أن الغالبية العظمى من المنظمات الأهلية وخاصة الصغيرة منها لا تستطيع أصلاً الوصول إلى مصادر التمويل بغض النظر عن طبيعتها وأهدافها(غضبية، 1998)

على المنظمات الجماهيرية أن لا تقع في شرك التمويل الخارجي الذي يحدد ويقيّد حدود حركة المنظمات، بل على قادتها تطوير مهارات جمع التبرعات لدى العاملين في هذه المؤسسات والتركيز على الأفراد، وهذا الأسلوب الذي كان تاريخياً الأكثر نجاعة، ومن المعروف أن الأكثر فقراً يقدمون أكثر من الطبقات المتوسطة(لدادوة، 2001)

وبالرغم من ميل المنظمات إلى التقليل من تأثير التمويل الأجنبي عليها، فإن الكثير من المتخصصين في دراسة المنظمات غير الحكومية، يرون أن المنظمات الدولية المانحة، تعتبر المساعدة المالية والتقنية، هي العامل المسيطر الذي يحدد ويعرف العلاقة بينها وبين المنظمات الأهلية الوطنية، مما يسهم في خلق علاقة تبعية بين المنظمة المانحة والمنظمة المتلقية، وقد ترتب على هذه العلاقة غير المتكافئة سلوكيات معينة في التعامل بين المنظمات المانحة والمنظمات

المتلقية للمساعدة فيما يتعلق بمن له الحق في تحديد الأولويات، وفي حق المنظمات المانحة في الرقابة والمتابعة وتسجيل النواقص والأخطاء. وذلك رغم ثبوت فشل بعض المشروعات الممولة أجنبياً بسبب اختيار المنظمة المانحة للمشاريع (أبو فاشة، 2004)

وفيما يلي أهم الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المنظمات والجمعيات غير الحكومية

- تساهم المنظمات والجمعيات غير الحكومية في تنمية وتطوير المجتمع من خلال قيامها بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والخيرية والصحية.. الخ. وتسعى إلى توفير سبل العيش الكريم للكثير من الأسر الفقيرة وتعمل بصورة عامة على نشر المعرفة وتوعية المجتمع وتقديم الرعاية الممكنة للفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً. (الأطفال، المعاقين، المكفوفين وغيرهم) (ناصر، سعيد، 2004)
 - مشاريع الجمعيات السكنية.
 - الأنشطة الخيرية: تهتم المنظمات والجمعيات غير الحكومية بالأنشطة الخيرية وتعمل على نشر روح التكافل والتعاقد الاجتماعي وتماسك المجتمع وتآزره من خلال القيام بالعديد من الأنشطة الخيرية مثل مساعدة المحتاجين والأسر الفقيرة ورعاية الأراامل والعجزة وكفالة الأيتام وغير ذلك من الأنشطة الخيرية التي تساهم في تخفيف معاناة المحتاجين.
- تهتم المنظمات والجمعيات غير الحكومية بالإضافة إلى المشاريع السكنية والأنشطة الخيرية تهتم أيضاً بمجموعة أخرى من الأنشطة المتعددة، الاجتماعية والمهنية والعلمية والثقافية والجماهيرية وتهدف من خلالها إلى تنمية المجتمع وتطويره وتحسين نوعية الحياة. ومن هذه الأنشطة على سبيل المثال مايلي: (الباز، 1989)
- التوعية والتثقيف ونشر المعرفة والسعي الجاد لصيانة الحقوق والحريات المدنية لأفراد المجتمع والحفاظ على البيئة وصيانة المتنفسات والشواطئ.
 - الأنشطة الصحية المختلفة الهادفة إلى نشر الرعاية الصحية والقضاء على الأوبئة.
 - الاهتمام والرعاية الاجتماعية للفئات الأكثر احتياجاً للرعاية في المجتمع وتهتم بهذه الأنشطة
 - وهناك المنظمات والجمعيات المهنية التي تهتم بتحسين مستوى حياة أعضائها مثل النقابات المهنية المختلفة بالإضافة إلى الجمعيات العلمية التي تساهم في تنمية وعي المجتمع ونشر المعرفة في مجالات نشاطها.

1.6.2. التمويل الدولي لفلسطين:

نظراً لحالة عدم الاستقرار التي أصبحت سمة أساسية من سمات الشرق الأوسط بشكل عام وفلسطين بشكل خاص ونظراً لعلاقة التأثير المتبادل بين الواقع السياسي وتوجهات التمويل الدولي فإن المرحلة التي شهدت تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبداية ممارستها لصلاحياتها وسيادتها شهدت تحولا كبيرا في عمليات التمويل الاجنبي لفلسطين بالقدر الذي أتاحتها اتفاقيات السلام.

1.1.6.2. المنظمات غير الحكومية والتمويل الخارجي:

في استخلاص هام لدراسة بحثية على عدد من المنظمات الأهلية العربية ، يوصي فريق البحث بالعمل على تشكيل العلاقة مع الجهات الأجنبية على أساس تحقيق شراكة حقيقية ،بمعنى تحقيق أعلى قدر من الندية والتكافؤ بين المنظمات الأهلية والجهات الأجنبية .على أن تحاول المنظمات الأهلية تدريجيا العمل على تعظيم مواردها الذاتية حتى يمكن الاستغناء عن التمويل الأجنبي ضمانا لاستقلالها. وترى الدراسة أن التناول البحثي لإشكالية التمويل للمنظمات الأهلية بالثلاثة مصادر- خارجية- ذاتية - حكومية (مؤسسة التعاون، (2002)

يتفاوت حجم كل مصدر حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل بلد ينخفض المكون الحكومي في فلسطين مقارنة بباقي الأقطار ، وتعزي الدراسة السبب إلى الظروف الخاصة بالسلطة الفلسطينية كما تشير الدراسة إلى انخفاض مساهمة القطاع الخاص، وتلاحظ الدراسة أخيرا انه في الوقت الذي ينخفض فيه حجم التمويل الخارجي مقارنة بمصادر التمويل الأخرى في الأقطار العربية ، تصل نسبته في فلسطين إلى حوالي 75% ويحدد المنصف وناس ثلاثة معايير تحتمك إليها جهات التمويل الأجنبية في تقديم الدعم : مدى توافق المنظمة الأهلية مع الاختيارات السياسية والتنمية للجهة المانحة ، الجدوى الاقتصادية والتنمية للمشاريع المقترحة درجة الحساسية التي يبديها النظام السياسي في البلد المعني حكومية (مؤسسة التعاون، (2002)

احتلت مسألة التمويل الأجنبي للمنظمات الأهلية الفلسطينية مساحة كبيرة من الخلاف والجدل ، بين هذه المنظمات والسلطة الفلسطينية من جهة وبينها وبين الأحزاب السياسية من جهة أخرى ، يمكن ملاحظة الاتجاهات التالية في الموقف من هذه الإشكالية: الاتجاه الأول يرى في التمويل هجمة على العقل العربي والوجدان العربي ... وان الذي يقبل تمويلا أجنبيا سيقبل الشروط مهما ادعى من وطنية. وان التمويل الأجنبي يهدف إلى عمل شبكات للسلام تروج لإسرائيل ويعتبر (جورج كرزوم)

الباحث في مؤسسة أهلية أن وصف العلاقة بين المؤسسات التمويلية والمؤسسات الأهلية بالشراكة مغالطة كبيرة " في الحقيقة لا تشكل هذه العلاقة سوى انعكاس لعلاقات التبادل غير المتكافئ بين الشمال والجنوب، وبالتالي تتجسد عملية إنتاج وإعادة إنتاج الفقر والتخلف (كرزم، 1999)

الاتجاه الثاني لا يعترض من حيث المبدأ على التمويل الخارجي ولكنه يشترط على المنظمات الأهلية أن تعلن مصادره ومعرفة أسبابه ودوافعه على هذا الأساس لا بد من أن يكون مصدر تمويل المنظمة الأهلية مصدراً علنياً ومعروفاً ومعروفة دوافعه وأسبابه وبحيث لا يكون مدخلاً لفرض شروط محددة أو نتائج مسبقة تتعارض مع قانون الجمعيات الأهلية، ويستند أصحاب هذا الاتجاه إلى حقيقة أن الجهات المانحة تتباين من حيث أهدافها ودوافعها، فعلى جانب الجهات المانحة، هناك دوائر مختلفة تتباين أهدافها بين تخدير أوساط متقفينا واكاديمي يزل وتحويلها عن الانغماس في النشاط الوطني ضد الاحتلال الإسرائيلي وبين دوائر تسعى لتأمين نفوذ لها في منطقتنا الهامة ولو على البعد الزمني، وهناك عدا هذه وتلك (منظمات غير حكومية أجنبية) لها أهداف إنسانية وت تسعى لتنظيم علاقات مع قوى متمائلة بهدف توسيع جبهتها العالمية لتأمين إنجاز أهدافها هناك مصادر تمويل دولية، بعضها تابع للأمم المتحدة أو منظمات متفرعة عنها، كما أن هناك مصادر أخرى بعضها مرتبط بمؤسسات غير حكومية مدعومة من كنائس أو مجموعات تضامن مرتبطة بأحزاب سياسية محددة، بعضها له رؤية تقدمية (حمامي، 1999)

ووصل حجم التمويل الدولي لفلسطين في هذه السنوات إلى 500 مليون دولار سنوياً. تركز التمويل في هذه المرحلة على البناء المؤسساتي للسلطة، تنفيذ برامج تدريب هائلة، شملت بناء مؤسسات حكومية، تقوية أجهزة الأمن الفلسطينية، كذلك برامج تحسين البنية التحتية ومشروعات تحسين خدمات مياه الشرب، الكهرباء، خدمات الصرف الصحي. شهدت هذه المرحلة صدور تقارير كثيرة تتحدث عن فساد السلطة والبيخ الشديد في صرف الأموال، تفشي ظاهرة الاحتكارات الاقتصادية والشركات المملوكة للحكومة. كان أحد هذه التقارير ذلك التقرير المشهور الذي صدر عن هيئة الرقابة العامة والذي أكد اختفاء أموال ضخمة بلغت حينها ما يقارب 315 مليون دولار. (فلسطين، التنمية البشرية، 2004)

كذلك شهدت هذه المرحلة العديد من المظاهر الإيجابية كتأهيل مطار غزة وبدء البناء في مشروع الميناء، بناء وتشغيل شركة توليد الكهرباء وتأهيل عشرات الكيلومترات من الطرق، بناء العديد من مشروعات الإسكان التي خففت من حدة أزمة السكن التي كانت تخنق المجتمع

الفلسطيني وخاصة فئة الشباب. وتميزت هذه المرحلة ببناء عشرات المدارس والمؤسسات التعليمية، وكانت أولويات التمويل في هذه المرحلة كما يلي: (شعبان، 2004)

- مشروعات البنية التحتية
- مشروعات الخدمة الاجتماعية
- مشروعات بناء المؤسسات
- مشروعات القطاعات الإنتاجية
- مشروعات أخرى

يبلغ عدد الدول المانحة للسلطة الفلسطينية حوالي 42 دولة تتفاوت مساهمتها من حيث الحجم والشكل الذي تأخذه هذه المساعدات، يعتبر الاتحاد الأوروبي الممول الأكبر للسلطة الفلسطينية يجدر التنويه إلى المشكلة الإحصائية المزمنة في فلسطين حيث لا يمكن التحقق من مدى دقة الأرقام والإحصاءات، حتى تلك الصادرة عن مراكز الإحصاء المتخصصة. ذلك يعود إلى أن مصادر التمويل لا تتبع قنوات واضحة ومسجلة وهناك الكثير من قنوات التمويل التي تنتهي لدى أفراد، جمعيات، مؤسسات غير مسجلة. خاصة تلك المساعدات التي ترد من العالم العربي والإسلامي، كذلك يمكن جرد المساعدات التي تأتي من قبل جهات عربية، إسلامية ودولية ضمن مفهوم الزكاة وبناء المساجد، بناء المراكز الصحية، المساعدات الإغاثية للمعاقين، المزارعين يعتقد بعض الباحثين أن المساعدات الدولية التي يتم توثيقها لا تزيد عن ثلثي المساعدات التي ترد إلى فلسطين. الجدول رقم (2.2) يوضح حجم التمويل ومصادره خلال السنوات الماضية. (تقرير التنمية البشرية، جامعة بيرزيت، 2004)

جدول 2.2: مصادر التمويل وحجمه (القيمة بالمليون دولار)

المجموع	2003-2001	2000-98	1997-94	الجهة المانحة
1,241	787	235	219	الاتحاد الأوروبي
1,201	903	105	193	الدول العربية
1,027	482	260	285	الولايات المتحدة الأمريكية
481	41	132	308	اليابان
433	154	140	139	مؤسسات دولية

تمر المناطق الفلسطينية الواقعة ضمن السلطة القضائية الفلسطينية في مرحلة تاريخية وسياسية حاسمة فمنذ الإعلان عن عزمها على البناء والتأهيل، أصبحت بتاريخ 1994، المرشح الرئيسي في استلام التمويل الأجنبي. إن معظم التمويل يأتي في شكل هبات. أما الباقي فهو عبارة عن قروض سهلة. وتأتي أكثرية التمويلات من مصادر غير عربية في أثناء ذلك، أصبحت فلسطين مستعدة لأن تتقبل هذه التمويلات بغض النظر عن طبيعتها أو مصدرها. (نخلة، 2001)

توجد صفة مميزة ملازمة لعملية التمويل الأجنبي وهي الوجود الموازي لسماسة التنمية، إن سماسة التنمية هم المتواجدين هنا بالنيابة عن حكوماتهم، ومنظماتهم الغير حكومية، والاتحادات المالية، وشركاتهم الاستشارية، وشركاتهم الاستثمارية.. الخ، كلهم هنا ليقدموا خبراتهم للعمل من أجل الكيان الفلسطيني الناشئ بينما هم يكسبون أموالاً ضخمة من جراء ذلك (أمين، 2002)

إن الوعي الذاتي، والافتراض الضمني في كل عملية هو أن سماسة التنمية أناس طيبون جوهرياً إذ يتواجدون هنا لإنجاز أعمال مفيدة للفلسطينيين، لكل من الشعب واقتصاده. ومن خلال أموالهم وإطلاعهم الواسع، وخبراتهم العالمية الواسعة، فإنهم يستطيعون توفير الوظائف، تشجيع القدرات والمقدرات، ويجلبون إلى البلاد من خلال أشخاصهم، خبرات عالمية أخرى. وهكذا يصلون فلسطين ببقية أجزاء العالم دون الانتقال من أماكن جغرافية، وتوليد خطابات محلية جديدة عن أهمية النموذج الاقتصادي في سنغافورة مثلاً، أو معالجة الألمان للتدريب المهني، أو الأسلوب الإداري الأمريكي... الخ، هذا طبعاً، بغض النظر عما إذا كان الأفراد السماسة أنفسهم أو شركاتهم تمتلك أو لا تمتلك صفات الانضباط والتنسيق والكفاءة. (نخلة، 2001)

مثال عن الموارد المالية: في دراسة للباحث وسيم ابو فاشة من جامعة النجاح الوطنية بعنوان تقييم برامج المنظمات النسائية الفلسطينية في الضفة الغربية بين عامي 1995-2000 تطرق فيها الى مصادر تمويل المنظمات النسوية، حيث تبين ان جميع الجمعيات النسائية الخيرية، لديها مصادر ذاتية للتمويل، وتأتي هذه الموارد من عوائد أنشطتها كالبازارات الخيرية وعوائد المدارس ورياض الأطفال، والمشاريع المولدة للدخل، خاصة في مجال الإنتاج المنزلي والزراعي والصناعات الخفيفة والحرفية، كذلك فإن تقليدية نشاطاتها، وقلة خبرتها في الوصول لمصادر التمويل الخارجي، جعلها تعتمد بشكل رئيسي على مصادرها الذاتية، ولا تعتبر المصادر الذاتية للتمويل ذات أهمية كبيرة في ميزانيات الأطر النسائية الجماهيرية، والمراكز النسوية.

ويأتي كل من التمويل الخارجي، والتبرعات المحلية من أفراد أو مؤسسات، في الدرجة الثانية، وعموماً فإن الجمعيات والأطر والمراكز، على الترتيب، تتلقى تمويلاً أجنبياً، بحيث تؤثر النسبة

المطلقة للمراكز المحدثة، إلى أمرين: الأول، هو التزام هذه الأخيرة بمعايير المهنية في عملها، مما يسهل حصولها على التمويل الأجنبي، والثاني، أن مشاريعها وأجنداتها أكثر مقبولة لدى الممولين من أجندات الجمعيات التي تتسم بالتقليدية عموماً، واقتراب أجندات الأطر النسائية الجماهيرية من أجندات الأحزاب المنشئة لها، الأمر الذي يضيف عليها صبغة التسييس، ذلك بالرغم من ابتعادها النسبي عن أحزابها الأم.

وفي المرتبة الثالثة، تأتي منح السلطة الفلسطينية وهي المصدر التمويلي الذي تصنفه الغالبية العظمى من المنظمات التي تحصل عليه، في المرتبة الرابعة ضمن مصادرها التمويلية في حين أن باقي الأطر النسائية، تنتمي لأحزاب المعارضة، وفي المرتبة الأخيرة تأتي المصادر الأخرى، وتحدد الأطر النسائية الجماهيرية هذه المصادر برسوم الاشتراك السنوية للأعضاء.

2.6.2. خطة تنمية فلسطينية:

منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي تحاول جاهدة إعداد خطط تنمية لتحسن الوضع الاقتصادي المتردي في الأراضي المحتلة، ومن هذه الخطط:

خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007: كما جرت العادة منذ نشوء السلطة الوطنية فقد قامت السلطة ومن خلال وزارة التخطيط بوضع خطة متوسطة المدى للثلاث سنوات 2005-2007 ، وقد تم إعداد الخطة من قبل فريق مركزي في الوزارة وبالتنسيق مع وزارات السلطة الوطنية ، هدفت الخطة إلى مخاطبة احتياجات التنمية في الأراضي الفلسطينية، حيث أن السلطة مسؤولة عن تأمين مصلحة الشعب الفلسطيني، وهي الروح التي تم بموجبها صياغة خطة التنمية متوسطة المدى. تؤكد الخطة أن الأهداف التي تسعى السلطة إلى تحقيقها في ثلاثة أهداف هي:

- معالجة الفقر بشكل دائم.
- الحد من البطالة.
- بناء رأس المال الاجتماعي. وذلك من خلال استراتيجيات مركزية هي:
 - ربط الإغاثة قصيرة المدى باحتياجات التنمية على المدى الأطول.
 - تعزيز قيادة السلطة الوطنية الفلسطينية لإدارة المساعدات وتنسيقها والإشراف عليها.
 - توجيه تدخلات المانحين نحو تحريك الموارد الوطنية وتوزيعها.

○ بناء قدرات القطاع العام لتعزيز القدرة على التخطيط للتنمية.

تحتوي خطة التنمية المتوسطة المدى على مكونات اقتصادية تهدف إلى تعزيز خلق فرص العمل والنمو المستدام في القطاع الخاص. وتتضمن الخطة فقرات حول الحماية الاجتماعية والتنمية الاجتماعية والبشرية والمادية وذلك من خلال برنامج منسق لإستثمارات القطاع العام. تحتوي الخطة على برنامج جوهري للإصلاح وبناء القدرات المؤسساتية للوزارات والهيئات والسلطة القضائية والمؤسسات الديمقراطية. تؤكد الخطة أنه من دون الإصلاح والتطوير الداخليين ودمج المرأة في العملية التنموية، فإن القدرات المؤسساتية للسلطة الفلسطينية، قدرتها على تطبيق الحكم.

7.2 إشكاليات تطوير المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي

العديد من العوامل تؤثر على كفاءة وفاعلية أنشطة وبرامج تطوير أداء المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث والواقع العربي مثل: العوامل المتعلقة بالإطار النظري والمفهومي، العوامل المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية، والعوامل المتعلقة بالجهات المانحة أو الممولة.

1.7.2. العوامل المتعلقة بالإطار النظري والمفهومي:

يوجد عدد من المشكلات المتعلقة بالأساس النظري والممارسات الخاصة بعملية تطوير أداء المنظمات غير الحكومية. من تلك المشكلات أن الجهات التمويلية أثناء تنفيذها برامج تطوير الأداء لا يوجد لديها إطار مفهومي، أو خبرات، أو ممارسات توضح لها ماهية التطوير، وماهية الخطوات الواجب إتباعها لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسيا (افندي، 2004)

تطوير وتحسين القدرة التنظيمية هي أحد الأهداف الرئيسية للجهات العاملة في مجال التنمية، ومع ذلك يوجد القليل من الانفاق حول ماهية القدرة التنظيمية، وخصائصها، أو كيف يمكن تطويرها وتحسينها، وقد وجد أن الممولين أنفسهم عندما يخصصون منحة لدعم وتطوير المنظمات غير الحكومية، فإنهم يشيرون إلى أنشطة تدريبية أو على الأكثر تضمين جزءا من الاستشارات. وقد أظهرت الجهات الممولة نفسها قلقا لعدم توفر إطار مفهومي أو نظري يخص عمليات التطوير، وأثبتت الخبرة الماضية أن عمليات التطوير لم تفهم بشكل جيد سواء على مستوى الجهات المانحة، أو الجهات المعدة لبرامج التطوير، أو حتى الجهات المستفيدة. المنظمات غير الحكومية تهدف إلى تنمية المجتمع بشكل عام، ومن ثم فإن العاملين على تطوير قدرة تلك المنظمات يجب

عليهم أن ينظروا إلى خارج إطار المنظمة لتحديد أهداف عمليات التطوير . بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث تعاني من العجز في المقاييس التي يمكن أن تستخدم لمعايرة أدائها (قنديل، 2003)

2.7.2. المشكلات المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية:

تواجه المنظمات غير الحكومية كغيرها من المنظمات الأخرى بعض المشكلات المتعلقة بطبيعة عملها ومن أهم هذه المشكلات:

- المنظمات غير الحكومية تعتمد على المصادر الخارجية لتدبير التمويل، وبيئة التمويل متغيرة بشكل كبير مما يسبب مشكلات للمنظمات غير الحكومية للتخطيط لفترات طويلة نسبياً ، ولتنفيذ برامج تطوير طويلة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك فإنه في معظم الأحيان تكون أجندة الجهات الممولة م حملة ببرنامج دعم فني وتطوير يتناسب وأهدافها دونما النظر لمدى مناسبة أو أهمية تلك البرامج للمنظمة المتلقي وبنائها مؤسسياً.
- التخطيط قصير المدى بالمنظمات غير الحكومية . فمعظم المنظمات غير الحكومية تخطط للأنشطة على المدى القصير ، وعلى مستوى مشروعات محددة، وليس لديها تخطيط على المدى البعيد(شبكة المنظمات الأهلية،2002).
- الفصل ما بين الأداء التنظيمي للمنظمة وأداء البرامج التي تكون لديها القدرة على تقديم خدمة فعالة للفقراء بسعر تكلفة قليل جداً، وهو ما يشجع العديد من الجهات الممولة للعمل معه ، بالإضافة إلى ان معظم المنظمات غير الحكومية ترى أن مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات ، وإدارة مشروعات، وبرامج، ومن ثم لا تبدى الرغبة في استثمار أية موارد في تنمية قدرات المنظمة، على الرغم من أهمية هذا العنصر للحفاظ على فعاليتها، وبالتالي يوجد فصل واضح ما بين أداء المنظمة والبرامج التي تنفذها.(أفندي، 2003)
- التطور السريع لقطاع المنظمات غير الحكومية أدى إلى ظهور سريع لعدد من المنظمات غير الحكومية ليست لديها الحافز التطوعي والارتباط بقضايا مجتمعية محددة . وهذا التطور السريع أدى إلى ظهور منظمات غير حكومية تتأثر بالضغط من الجهات الممولة، وأيضاً تستجيب لرغبة الجهات الممولة في التوسع بما لا يستجيب مع قدرتها ، مما يسبب لها مشكلة في عمليات بناء القدرات، والتي تؤدي إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً (ابو فاشة، 2004)

● معظم أعضاء مجالس الإدارة يرون عملهم بالمنظمات غير الحكومية هو من قبيل الوجاهة الاجتماعية وبالتالي هناك مشكلتين: الأولى: رغبتهم الصادقة في عدم تقييم أدائهم، و عدم التفرغ بشكل مناسب للقيام بالوظائف الموكلة لهم. أيضاً فإنه يجب أن لا تستخدم الدوافع التطوعية فقط لافتراض أن العاملين بالمنظمة غير الحكومية لديهم استعداد كامل لتطوير قدرات المنظمة وتنفيذ برامج التطوير على المدى الطويل وبشكل فعال. فلعديد من المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث- ولا يمكن استثناء العالم العربي من ذلك- تعتبر امتداداً للأسر، وبالتالي فإن العلاقات داخل تلك الأسر تنعكس بشكل أو بآخر على عمل تلك المنظمات غير الحكومية، ومن ثم نلاحظ أن معظم العاملين في المنظمات غير الحكومية لا يفضلون أن تسبب علاقات العمل أية مشاكل على مستوى الأسر، وبالتالي فإن العديد من أمور العمل تسير بشكل يعتمد على الإدارة الشخصية والأولويات الشخصية أكثر من كونها نظاماً للعمل (رضوان، 2004)

● الثقافة تؤثر أيضاً على عمليات التطوير. العوامل الثقافية هي التي ترسم الصورة التي توزع وتدار بها القوة، خصوصاً في تلك المنظمات التي تنتم بأنها منظمات تلعب العوامل السياسية فيها دوراً كبيراً، والعاملون في مجال التنمية بما ذلك الجهات الممولة اتفقوا على أن نجاح أي تدخلات خاصة بعملية تطوير أداء المنظمات غير الحكومية متوقفة بشكل كبير على الإطار الثقافي والاجتماعي، والمضمون السياسي والاقتصادي الذي تنتم فيه. على الرغم من ذلك فللقليل من الجهات القائمة على برامج التطوير أخذت في اعتبارها المضمون الذي يتم فيه العملية، سواء في أثناء التصميم، أو التنفيذ، ولقد بدا واضحاً أن هذا التجاهل هو السبب الرئيسي وراء ضعف أداء معظم برامج بناء القدرات ومساهماتها في بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً (قنديل، 2003)

● الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية ربما تكون مثالية في الإطار النظري، ولكن في الواقع العملي يمكن أن تواجه العديد من المشكلات والصعوبات. يوجد العديد من العوامل تؤثر على القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية. والكثير منها يأتي من الطبيعة المتشابكة للعمل التنموي والثقافة الموجودة في المنظمات التطوعية كآلاتي (Sahley, 1995)

○ المنظمات غير الحكومية كجهات وسيطة Intermediaries يعني أنها لها أكثر من قاعدة شعبية، وهذا يعني أن المنظمة غير الحكومية يجب أن تظل مستجيبة لاحتياجات الفئة المستهدفة، على الرغم من أنها متأثرة بشكل مباشر بأولويات الممولين واتجاهات التمويل، والنتيجة وراء هذه المسؤولية المحاسبية المزدوجة لكل من الممولين والمستفيدين أدت إلى

إيجاد نوع من التوتر داخل المنظمة والذي يزيد من تعقد العملية الإدارية داخل المنظمات غير الحكومية (شعبان، 2004)

○ المنظمات غير الحكومية تفتقر إلى التغذية العكسية الواضحة والمؤسسة من أولئك الأفراد الذين تقوم بتقديم الخدمة لهم، على الرغم من أن كل المنظمات غير الحكومية يقرّوا بأنهم محاسين بالدرجة الأولى أمام الفئة التي تقوم على خدمتها (قاعدتها الشعبية) إلا أن دورهم كوسيط ما بين الجهات الممولة والفئة المستهدفة، جعل التغذية العكسية بخصوص الأنشطة التي تقوم بتنفيذها، أو الأداء بشكل عام يأتي غالباً من الممولين، وهذا يضعف بطبيعة الحال من تقييم أداء وأهداف المنظمات غير الحكومية (رضوان، 2004)

○ التركيز على المشروعات: معظم المنظمات غير الحكومية تقوم بعملية التخطيط لها بناء على دورة حياة المشروعات، وليس كعملية تحتاجها من أجل التخطيط للأمد البعيد ومن أجل أن تؤدي إلى تطوير. وفي واقع الأمر يوجد ضغوطاً حقيقية لاستخدام التخطيط قصير المدى الذي تتطلبه عمليات تمويل المشروعات (Bennett, 1996)

○ العقلية القائمة على المنح : اعتماد المنظمات غير الحكومية بالأساس على المنح كأسلوب سائد في العملية التنموية قد أدى إلى عدد من النتائج على الإدارة العامة لها منها: الارتكان على المنح وعدم جدية البحث عن مصادر أخرى أكثر استمرارية (شعبان، 2004)

○ الافتقار إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة: معظم المنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث تعاني من المركزية الشديدة، الهيكل التنظيمي الذي يبنى من فوق لأسفل وغالباً ما يسيطر عليها أشخاص بعينهم (المؤسسون). في دول العالم الثالث يوجد أسلوب إدارة غالباً ما يتسم بالسلطوية وهذا ما يوجد اعتقاداً بأن الإدارة بالمشاركة غير مهمة، وبالتالي فإن أي مقترح لمشاركة الأطراف المختلفة في المنظمة في تصميم وتنفيذ برامج التطوير غالباً ما تواجه بمقاومة شديدة؛ حيث يفهم غالباً أن سبب استشارة المستويات الإدارية الأقل هو درب من التشكك أو عدم الثقة في أداء الإدارة العليا. المنظمات غير الحكومية في دول الجنوب تعاني من انتشار القيادة الكاريزمية، تلك القيادة تفضل في معظم الأحيان ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على خبرتها الشخصية، وأهل الثقة، ولا تقبل الإدارة بالمشاركة التي تعتبر أحد المحاور المهمة لفعالية برامج التطوير (Al-Qudsi, 2007)

○ الاستقلالية أو الإعتمادية: غالبا ما يكون لدى المنظمات التي تقوم بتمثيل مجموعة من الأفراد الاتجاه نحو الاستقلالية عن الدعم الخارجي، ومع ذلك فإني المساعدات الخارجية ربما تكون غاية في الأهمية لمساعدة تلك المنظمات، من أجل أن تبدأ أو تتوسع في مناطق جديدة، أو تنمي مهارات، أو أفكار جديدة. عمليات التمويل الخاصة بالمنظمات غير الحكومية غالبا ما تضع على كاهل تلك المنظمات التزامات محددة بوقت، وتهدف إلى تقليل تدخلاتها عبر الزمن بهدف تحقيق الاستمرارية، ولكن في الكثي من الأحيان فان العديد من المنظمات غير الحكومية لا تستطيع أن تتخلى عن الاعتماد على الدعم الخارجي. قد يعود السبب في ذلك إلى انه في بداية الأمر لم يتم التوصل إلى اتفاق أو استراتيجية واضحة حول التقليل من الدعم وإعطاء الفرصة للمنظمة لتنمو. أو لأنه ربما النمو والتقدم يكون أبطأ مما هو متوقع ومن ثم فإن خطط الجهات الممولة للانسحاب التدريجي من العلاقة مع المنظمات غير الحكومية يتم تأجيلها من اجل حماية المنظمة من التصدع. بعد آخر، قد تقوم المنظمة الممولة بمحاولة الاحتفاظ بالمنظمات غير الحكومية التي تعمل معها لتثبت انه مازال هناك احتياج لخدماتها(أفندي، 2004)

○ الافتقار لأسلوب التعلم من الخبرة الماضية في تنفيذ المشروعات. مازالت المشروعات هي العملة الرئيسية التي تتعامل بها المنظمات الحكومية في الواقع العملي. والتعلم من خلال عمليات المتابعة والتقييم مازال عنصرا مهما لتعلم المنظمة؛ حيث ذلك يدعم تكوين بناء معرفي من خلال توثيق الخبرات الناجحة. ومن اجل أن تستفيد المنظمة وتتعلم من خبراتها في إدارة المشروعات فإله يجب أن يصاحب إدارة المشروعات نظام للتوثيق يساعد على توثيق وتخزين وتحليل الخبرات، بحيث يمكن استدعائها وفق الحاجة إليها وهو ما يندر أن يوجد في الواقع الفعلي للمنظمات غير الحكومية في دول العالم الثالث.(Eade, 1997)

3.7.2. المشكلات المتعلقة بالجهات الممولة:

نظام الم عورات الدولية- في معظم الأحيان- يتعامل مع مفهوم تطوير أداء المنظمات غير الحكومية من خلال مفهوم حسب الطلب Adhocism. المنظمات غير الحكومية تعرف على أنها حلول مؤسسي لتحقيق التنمية، وذلك للميزة النسبية التي تتمتع بها من خلال الوصول إلى الأفراد المستهدفين، حيث أنها منظمات قاعدية Grass-roots، ولكن هذه القدرة في بعض الأحيان تواجه تحديات من قبل الجهات الممولة الرسمية. نلاحظ أن الشراكة التي تقوم على أساس التمويل تتصف بالتوتر والعلاقة غير المتكافئة، فعندما عندما تصبح المنظمات غير الحكومية الدولية أو التي تعمل

على المستوى القطري بمثابة قناة للمساعدات الرسمية، فان التوتر غالبا ما يحدث نتيجة لعدة أشياء منها: (شعبان، 2004)

التوسع السريع في الأنشطة والذي يدار بشكل ضعيف، وذلك استجابة لرغبات الممولين والحاجة لأن تعمل المنظمة غير الحكومية بشكل محترف مهني، حتى ولو كان ذلك على حساب الثقافة التطوعية؛ والعمل على تطبيق بعض الأنظمة الخاصة بالتخطيط والتقييم والتقارير الخاصة بالجهات الممولة، والتي ربما تتعارض مع الأنظمة التي تحتاجها تلك المنظمات، والتي يفضل أن تتصف بالمرونة والارسمية وتقوم على المشاركة (Shalabi, Ladadweh, Al-Malki, MAS 2007)

ليس من المنطقي أن ينظر إلى عملية التطوير على أنها: مجرد تزويد المنظمات غير الحكومية بالأشياء اللازمة، من أجل أن تكون قادرة على أن تعمل كوسيلة لتوصيل البرامج التي تحددتها الجهات الممولة، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى تعرية المنظمات غير الحكومية من هويتها، والهدف أو الغرض الرئيسي من وجودها. إذا تدخلت الجهات الممولة لوضع أجندة التعامل وأهدافا أخرى لتلك المنظمات الشريكة، فإن ذلك سوف يؤثر على العلاقات ما بين قيم المنظمة وأنشطتها، ويؤدي إلى إضعاف المنظمات غير الحكومية المتلقية للمعونة، حتى ولو كانت التدخلات السابقة تؤدي إلى تحسين الجانب المالي و الفني والموارد البشرية للمنظمة في المدى القصير، إلا أنها لا تؤدي إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسيا في المدى الطويل (أفندي، 2004)

في حين أن نظم المساءلة من المنظمات غير الحكومية للممولين مازالت ضعيفة، إلا أن مساءلة المنظمات غير الحكومية من قبل الأفراد الذين تقوم بتقديم الخدمات لهم مازالت بعيدة عن الواجب اتباعه. قلة هذا التناغم والتناغم يؤدي بطبيعة الحال إلى أن تقوم الجهات الممولة بتوظيف موارد لزيادة قدرات المنظمات غير الحكومية، دون معرفة كيف ينظر لهذه المنظمات من قبل قاعدتها الشعبية، والتي تقوم تلك المنظمة بتمثيلها ومن ثم فإن برامج تكن غير فعالة (Shalabi, Ladadweh, Al-Malki, MAS 2007)

دور منظمات التمويل في عملية التعلم في المنظمات غير الحكومية يجب أن يختبر . فاشترك منظمات التمويل في عملية تقدير أداء المنظمات غير الحكومية يمكن أن يمثل تهديدا للمنظمات غير الحكومية، على اعتبار أنه يمثل عنصرا مؤثرا في التمويل المالي المستقبلي، ويجب أن يقوم هذا الدور على الشراكة ما بين الجهات الممولة والمنظمات غير الحكومية، ومن أجل أن يحدث ذلك فإنه يجب إعطائها الوقت الكافي والذي يسمح ببناء الثقة ما بين الشريكين، في بعض الحالات إذا لم

يكن الهدف واضحا من وراء عملية تقدير الاحتياجات فإن بعض المنظمات غير الحكومية تكون مترددة أو غير راغبة في مشاركة الغير بالاطلاع على التقرير الخاص بعملية تقدير الاحتياجات خوفا من أن يستخدم هذا التقرير في التأثير على التمويل المستقبلي (أبو فاشة، 2004)

ضعف التنسيق ما بين الهيئات الممولة ربما يجد عدم الاتساق والارتباك. عمليات التطوير يمكن أن تنفذ بشكل جيد عندما تكون البيئة التي تنفذ بها متصفة بالعقلانية، التكامل، والتخطيط القائم على التنسيق بين الأطراف المختلفة (أفندي، 2004)

4.7.2. الصعوبات التي واجهت المنظمات الأهلية في فلسطين:

الجمعيات الأهلية: هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من شخصية طبيعية أو اعتبارية لغرض غير الحصول على ربح مادي، تقوم الجمعيات بنشاطات متعددة في هذا المجال من خلال رعاية الأيتام والمحرومين من الرعاية الأسرية. رعاية المسنين والعجزة ورعاية المعوقين رعاية الأحداث الجانحين رعاية الأسر والتنشئة الاجتماعية للأطفال (الحسين، 2004)

لقد واجهت المنظمات الأهلية وعلى مدار سنوات الاحتلال الماضية أشكالاً من القمع استهدفت عرقلة عمل هذه المنظمات وإعاقتها من أداء رسالتها وصولاً إلى إغلاقها واعتقال أو نفي بعض قياداتها وتعطيل برامجها ومشاريعها، ومع ذلك تمكنت المنظمات الأهلية من الصمود والاستمرار في العمل والعطاء وخدمة الشعب الفلسطيني بفئاته المختلفة. إن هناك من يرى أن هناك تنافساً ما بين المنظمات الأهلية والسلطة على ذات مصادر الدعم الموجهة من قبل الجهات المانحة للشعب الفلسطيني، وغياب أهمية دور المنظمات الأهلية داخل المجتمع المدني. أن هذه الرؤى المختلفة والشكوك المتبادلة والتي سادت لفترة من الزمن خلقت أجواء من التوتر والتعقيد في بداية تسلم السلطة لمهامها (شبكة المنظمات الأهلية، 2002)

5.7.2. أبرز المشاكل والتحديات التي تواجه منظمات العمل الأهلي:

تواجه منظمات العمل الأهلي العديد من التحديات والمشكلات من أهمها:

- ضعف البنى التنظيمية والمهنية .
- ضعف الشفافية والمهنية .

- تراجع ممارسة العمل التطوعي وتراجع أهميته على مستوى المؤسسة والمجتمع .
- المنافسة والازدواجية في العمل .
- تراجع وشح موارد التمويل .
- التعقيدات المفروضة على العمل الأهلي.
- ضعف تبني المنظمات الأهلية لأولويات التنمية الوطنية (شبكة المنظمات الفلسطينية، 2002)

6.7.2. المؤسسات والمستقبل:

تواجه المؤسسات غير الحكومية في فلسطين وفي العالم العربي تغيرات كبيرة يصعب تخيل نتائجها المستقبلية عليها وهذه النتائج هي:(دعيق، 2003)

- يعتبر موضوع التمويل موضوعا رئيسيا بالنسبة للعديد من المؤسسات , في ظل التقليل في حجم الدعم الخارجي ,وتوقعات بان يضعف هذا التمويل بشكل كبير يوما ما لمشاريع التنمية المحلية, بسبب الأوضاع السياسية غير المستقرة . وان لم يتوفر للمؤسسات غير الحكومة سوى جزء يسير من التمويل فما الذي بإمكانها أن تفعله حيال ذلك ؟ كيف سيكون دورها في المجتمع حيث لا يتوفر لديها مستوى التمويل السابق؟.
- ضرورة معرفة الكيفية التي تساهم بها المؤسسات غير الحكومية في مواجهة التحديات السياسية والاجتماعية في المرحلة السياسية المقبلة . ربما يكون دور المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية هو استخدام التجربة التي اكتسبتها خلال فترة عملها السابقة في زمن الاحتلال وما بعد مجيء السلطة الفلسطينية من اجل أحداث التغير الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني. أن هذا سيتطلب نوعا مختلفا من العلاقة مع أقوى المجتمع المدني والسلطة وطرقا جديدة في العمل مع جمهورها وطريقة تنظيمه. حاليا لا تعرف معظم مؤسساتنا كيف ذلك.
- الاهتمام والتخوف لدى التنمويين في المؤسسات الأهلية من القوى اليمينية في العالم الغربي أو التعصب الديني في الدول النامية, ومتخوفون من تحكم السوق العالمية بالعلاقات الاجتماعية والدولية بشكل متزايد وأكثر من السابق أن هذا الوضع يمثل تحديا للمفاهيم القديمة التي تقول بمسؤولية الدولة عن رفاهية سكان الدول الأخرى.

•العلاقة مع السلطة: رغم وجود قانون جيد خاص بعمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية تم إقراره من قبل المجلس التشريعي , إلا أن كثيرا من المؤسسات ما زال يراودها الشك في التزام السلطة واحترام القانون وتطبيقه وذلك لوجود عدد من الممارسات التي تعزز هذا الشك وخاصة في ظل وضع يشير إلى ضعف الجهاز القضائي وعدم استقلاليته, أن هناك العديد من أعضاء السلطة الذين يؤمنون بدور NGO'S الفلسطينية.

•أن هذه الأمور وغيرها تعقد الصورة أكثر للمرحلة الانتقالية التي نعيشها. أن كثيرا من المؤسسات غير الحكومية والتطوعية سوف تتوقف عن العمل إذا تابعت نفس النهج القديم في العمل في حين سيجد بعضها أدوارا جديدة أو طرقا جديدة لدعم نشاطاتها. وستبرز وسائل جديدة لتنظيم أعمال هذه المؤسسات بعد أن تفشل الوسائل القديمة . هذه المؤسسات أكثر اعتمادا على نفسها وأكثر قابلية للحياة بشكلها الجديد المختلف عن السابق (دعيق، 2003)

8.2 الأداء المؤسسي

لقد عرف بترسون الأداء المؤسسي "بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"(Peterson, 2003).

كما عرفه مخيمر"بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"(مخيمر، 2000)

وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.

ومفهوم الأداء المؤسسي ذو أبعاد متعددة، فقد أشار الوقفي (الوقفي ، 2004) نقلاً عن (Venkatraman and Ramanjam, 1986) إلى ثلاثة أبعاد لمفهوم الأداء هي:

- الأداء المالي Financial Performance: وهو مفهوم ضيق الأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
- الأداء المالي والأداء التشغيلي Financial and Operational Performance: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصص السوقية Market Share وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.
- الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

9.2 العلاقات

استطاعت المنظمات الأهلية الفلسطينية أن تبلور نموذجاً مهنيًا جيدًا في علاقاتها مع السلطة الوطنية الفلسطينية من جهة ومع غيرها من المنظمات الأخرى من جهة ثانية، على أساس التعاون القائم على مبدأ الشراكة الكاملة وتبادل الخبرات والمعلومات.

1.9.2. العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة:

كان لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 فرصة هامة لتعزيز دور المنظمات غير الحكومية حيث انتقل دورها من الإغاثة إلى التنمية المستدامة وكان لذلك أثر على تطور العمل الأهلي خاصة بعد انتقال معظم الصلاحيات من أيدي الاحتلال إلى السلطة، وبدا أصبح هناك تركيز على الأنشطة والبرامج المنسجمة مع الاحتياجات والأولويات التي تخدم أهداف التنمية الوطنية (لداودة، 2001)

واستطاعت المنظمات الأهلية الفلسطينية أن تبلور نموذجاً مهنيًا جيدًا للتعامل مع السلطة الوطنية الفلسطينية قائماً على مبدأ الشراكة الكاملة بينهما في كافة مراحل إدارة البرامج التنموية بدءاً من تحديد الاحتياجات، والتخطيط، مروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالمراقبة والتقييم، وهذا يتناسب مع ما تتمتع به المنظمات الأهلية من قدرات فكرية وبرنامجية ومهنية وإدارية وتاريخ طويل في تنفيذ برامج تنموية ممتازة ذات مواصفات مهنية عالية الجودة ومن الأمثلة على ذلك إنشاء تجمع التعاون لإدارة صندوق المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك برنامج الطفولة الذي ترعاه الحكومة السويدية وتديره لجنة وطنية تضم ممثلين عن القطاع الحكومي والقطاع الأهلي (سالم، 1999)

ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية ، منذ نشأتها ، أدوارا مختلفة ومتباينة ، انسجمت مع الظروف والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني ، ابتداء بفترة السيطرة العثمانية على مقدرات البلاد ومرورا بالاستعمار البريطاني والصهيوني، وكذلك التواجد الأردني والمصري ثم الاحتلال الإسرائيلي لبقية الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967م . أما قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م ولأول مرة على الأرض الفلسطينية فلقد دشنت مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وادوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني(عبد الهادي، 2004)

كما تم ترخيص أول جمعية في فلسطين في عشرينات القرن الماضي هي جمعية العمال العرب في حيفا ،كغطاء للنشاط السياسي الوطني الفلسطيني ، فقد لعب الشيوعيون الفلسطينيون ومنذ ترخيص جمعية العمال العرب في حيفا ردا على العنصرية الصهيونية التي كانت تمارس بحق العمال الفلسطينيين ومن تنظيمهم النقابي من خلال الهستدروت الصهيونية (البديري، 1978)

2.9.2. التعاون مع السلطة الفلسطينية:

من اهم المجالات التي تم فيها التعاون بين السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات غير الحكومية:

- قامت السلطة بعقد اللقاءات والورش والمؤتمرات المشتركة بهدف مشاركة القطاع الاهلي في إعداد العديد من الخطط التنموية القطاعية وتطويرها والتنفيذ المشترك للعديد من الفعاليات والبرامج التنموية المختلفة واتاحت الفرصة لمساهمة القطاع الاهلي ومشاركته في بلورة وتطوير العديد من الخطط المستقبلية للوزارات المختلفة والاستعانة بالعديد من الخبراء العاملين في القطاع الاهلي في مجالات فنية وإدارية مختلفة.
- وأيضا قدمت وبتسهيل ودعم الوزارات للعديد من البرامج التي طورتها المنظمات الأهلية بأشكال مختلفة مثل: المباركة ,أو التوصية, أو التزكية لدى الجهات الممولة.
- دعوة العديد من الوزارات ومؤسسات السلطة المنظمات الأهلية للمساهمة أو المشاركة في وضع استراتيجياتها أو مناقشة خططها التنموية.
- توقيع بعض الوزارات على مذكرات تفاهم يجمعها والمنظمات الأهلية العاملة في هذا المجال.
- يمكن القول بان أشكال التنسيق والتعاون القائمة حاليا ما بين المنظمات الأهلية والعديد من الوزارات هي أفضل وقد وصلت إلى مستويات متقدمة(عبد الهادي، 2004)

10.2 المنظمات والتغير الداخلي والخارجي

التغير ليس ظاهره طارئه , كما أن معالجته والتعامل معه , و خاصة في حالة التغيرات الحادة وبعيدة المدى يتطلب من المعنيين مؤهلات وسلوكا جديدين وعليه فان الكثير من الأفكار القديمة حول الاداره يجب أن تتم مراجعتها وتصحيحها.

بما أن المؤسسات تعتبر أنظمة منفتحة فهي بالتأكيد عرضه للتأثيرات الخارجية , التعامل مع التغير يتطلب الإدراك لبيئة المؤسسة على المستوى الانى والبعيد المدى وذلك لفهم كنه التغير وطبيعته أولاً، ولمعرفة وسيلة التعامل معه ثانياً. وهذا الأمر بالنسبة للمؤسسة غير الحكومية يعنى أبدأ الاهتمام بالعلاقات مع العالم الخارجي وفهم مسؤوليات المؤسسة تجاه الممولين والأعضاء والشركاء والعاملين والإداريين والحكومة والفئات المستهدفة.

للتغير علاقة وثيقة بالمتنفذين، فالتغير وإعادة الهيكلة يحدثان تغييرا في توازنات القوى داخل المؤسسات , فهما ينجمان أحيانا عن الصراعات القائمة داخل المؤسسة وخارجها . وان الطريقة التي يفهم بها المشاركون تأثيرات التغير على مراكزهم وبرامجهم وولائهم داخل المؤسسة هي المقررة فيما إذا كانوا سيدعمون التغير و يسهلون حدوثه أم أنهم سيقاومونه .أن المنطق الذي يحكم المؤسسات ليس ميكانيكيا ولا عقلانيا بالضرورة (دعيق ، 2003)

11.2 تطوير المنظمات

تعمل المنظمات غير الحكومية على تطوير نفسها باستمرار وذلك لمحاولة مواكبة التغيرات المتلاحقة في المجتمع.

1.11.2 أهمية برامج التطوير للمنظمات غير الحكومية:

تحقق أنشطة وبرامج تطوير الأداء العديد من المزايا والفوائد للمنظمات غير الحكومية، يمكن أن تصنف تلك الأهمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العوامل الخارجية، العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة والعوامل الخاصة بالمجتمع والفئة المستهدفة(أفندي، 2004)

1.1.11.2. العوامل الخارجية:

تعتمد المنظمات غير الحكومية بالدرجة الأساسية على الموارد الخارجية لدرجة لتتفقد برامجها . هذه الموارد تعبأ غالباً من خارج أو داخل المجتمع ، ومن ممولين محليين ودوليين ، ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية تحتاج لأن تثبت أمام الجهات الممولة أن لديها القدرة لإدارة التمويل ، وقدرتها أيضاً لتحقيق أهدافهم في تنمية المجتمع ومما يجدر ذكره أنه قد تزايد الاهتمام بمفهوم تطوير أداء المنظمات غير الحكومية لدى الجهات الممولة ، وأصبحت تستخدمه لقياس قدرة المنظمات غير الحكومية لإدارة أنشطة التمويّل المختلفة (Glassman, Cumming, 1991)

الحقبة الحالية تشهد تطورات كبيرة تؤثر على عمل المنظمات غير الحكومية من: الانخفاض في قيمة المعونات الخارجية المخصصة لتلك المنظمات ، وأيضاً تغيير الأدوار التي تقوم بها تلك المنظمات؛ بدلاً من مجرد تقديم خدمات فقط للمستفيدين ، بدأت تضطلع بأدوار أكثر تقدماً من التأثير في صياغة السياسات وأنشطة الدعوة، وبناء عليه فإن المنظمات غير الحكومية إذا لم يكن لديها القدرة للتأقلم مع تلك الأدوار والاتجاهات العالمية الجديدة، فلنفسها سوف تعاني اضطراباً، وهذا ما تساعدها عليه أنشطة وبرامج التطوير إضافة إلى ذلك فإن البيئة التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية سياسياً واقتصادياً متغيرة، وتزداد تعقيداً ويصعب التنبؤ بها. ومن ثم فإن بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً من أجل أن تدير المعرفة، وتدعم عمليات التعلم وتصبح منظمة دائمة التعلم (Smillie and Hailey, 2001) Learning Organization

مسألة الأداء والمحاسبة تقع في صلب أولويات الجهات والأفراد المهتمين بتمويل المنظمات غير الحكومية، وعلى الوجه الآخر فإن المنظمات غير الحكومية تدعم كوسيلة لتقوية المجتمع المدني وإيجاد حكومة قوية. ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية يتم تمويلها لتكون أكثر قدرة على تقديم بعض الخدمات للمستفيدين بحيث تكون أكثر كفاءة لاتخاذ القرارات وأكثر فاعلية. وتبرهن على أنها تقدم نموذجاً جيداً في الأداء والمحاسبة (افندي، 2004)

2.1.11.2. العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة:

الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية يتطلب أن تتشابه مع منظمات تنموية أخرى، والتشبيك مع منظمات أخرى يتطلب أن يكون لدى المنظمة غير الحكومية ما تعطيه من خبرات ومقدرات ، وهذا يتطلب أن تكون لديها بنية مؤسسية قوية.

الهدف من العمليات الخاصة بتطوير المنظمات غير الحكومية ليس مجرد تحسين مستوى فا علية العمليات الحالية في المنظمة فقط، ولكن التأكد من أن المنظمة تستطيع الحفاظ على الأداء المطور في المستقبل وخصوصا عندما تتوقف المعونات الخارجية. المنظمة غير الحكومية مع مرور الوقت ونجاحها في تحقيق رسالتها فإنها تحتاج لأن تتوسع في الأنشطة والبرامج، وهذا ما يمكن أن تحققه برامج التطوير (نخلة، 2004)

ولكي يتم التوصل الى تحسين الأداء في المنظمات فقد توصلت العديد من الدراسات وخاصة التقييمية منها الى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المنظمة وسيتم التطرق الى احدى هذه الدراسات والتي هي بعنوان "الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات" (Laudon and Laudon, 2006)

لقد حظيت تكنولوجيا المعلومات باهتمام واسع من الكتاب والباحثين والإداريين في تقييم أثرها على تحسين الأداء في المنظمات، وبذلك كان من الأهمية بمكان أن يتجه هذا الاهتمام نحو تحليل المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمات من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وفي هذا المبحث سيتم التركيز على أهمية استثمار واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

يترتب على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات قيام المنظمات بتحمل نفقات كبيرة على إنشائها قد أشار لودن ولودن (Laudon and Laudon, 2006) إلى أن المبالغ المستثمرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصالات والبرمجيات في الشركات الأمريكية عام 2005م بلغت ما يقرب من (1,8) ترليون دولار. وتشير هذه المبالغ المصروفة إلى اهتمام الشركات بإنشاء واقتناء تكنولوجيا المعلومات. وقد تضاعفت الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات كنسبة من مجمل استثمارات الأعمال، حيث تبلغ نسبة الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية ما نسبته 3:1 من حجم رأس المال المستثمر، ففي حين كانت هذه النسبة تبلغ 19% عام 1980 وصلت إلى 35% في عام 2003م. ويوضح الجدول رقم (3.2) حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وحدها في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 2005م، ومنه يتضح أن مجموع المبالغ المنفقة على تكنولوجيا المعلومات تزيد على ثمانمائة مليار دولار، وكانت أعلى قيمة إنفاق على الخدمات الاستشارية والتي بلغت مائة وثمانين مليار دولار وتشكل ما نسبته (0.22) من حجم الإنفاق العام يليها قيمة الإنفاق على البرمجيات حيث بلغت مائة وخمسة وستين مليار دولار وتشكل نسبة (0.20). أما أقل حجم إنفاق فقد كان على الإنترنت والذي بلغ اثنين وثلاثين مليار دولار وتشكل

ما نسبته (0.04) من حجم الإنفاق العام على عناصر تكنولوجيا المعلومات، ويليهما الإنفاق على إدارة قواعد البيانات والذي بلغ سبعين مليار دولار.

وتشير هذه المبالغ الضخمة إلى أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتؤيد ذلك الدراسة التي قام بها ويل (Weill, 1992) عن حجم الإنفاق من خلال جمع بيانات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات في قطاع صناعة الصمامات في الولايات المتحدة الأمريكية لست سنوات متتالية، والتي توصلت إلى أهمية زيادة حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. ويتفق معه بارادويج وكونسنسكي (Bharadwaje and Konsynski, 1999) بأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (حجم الاستثمار في الأجهزة والشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات) تُحدّد بحجم الإنفاق السنوي على شراء أدواتها وعمليات التحديث والتطوير المستمر لجعلها تعمل بكفاءة وفاعلية.

جدول 3.2: المبالغ المصروفة على التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية 2005 (Laudon, Laudon, , 2006)

النسبة	المبالغ /مليار دولار	عناصر تكنولوجيا المعلومات
13%	109	- أجهزة الحاسوب
12%	100	- نظم التشغيل
20%	165	- تطبيقات برمجيات المؤسسة
9%	70	- إدارة قواعد البيانات
19%	155	- الشبكات والاتصالات
4%	32	- الإنترنت
22%	180	- خدمات استشارية
100%	811	- مجموع المبالغ المصروفة

3.1.11.2. العوامل الخاصة بالمجتمع والفئة المستهدفة:

المنظمات غير الحكومية هي منظمات لها رسالة محددة في المجتمع، وهي إحداث تغييرات إيجابية، وإحداث تلك التغييرات فإن المنظمات غير الحكومية يجب عليها أن تعد بناء أنظمتها الداخلية حتى تكون مثلاً يحتذى به، وتستطيع أن تؤثر في المجتمع. وأنشطة التطوير تساعد المنظمات غير الحكومية لأن تقوى وتجهز بحيث تستطيع أن تؤكد على اتساق برامجها مع احتياجات المجتمع التي تعمل بها، واحتياجات الفئة المستهدفة، مما يزيد من فعالية المنظمات غير الحكومية ورضاء

الأطراف المهتمة، ومن اهم عمليات التطوير تساعد المنظمات غير الحكومية على تحقيق كل أو أحد المخرجات الآتية: (رضوان، 2004)

- تحقيق اثر بالنسبة للمستفيدين سواء على المدى القصير أو البعيد.
- تحقيق رضاء المستفيدين.
- تحقيق الرضاء للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق الرضاء للممولين وإقامة علاقات فعالة معهم.

2.11.2. تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية:

تختلف الطرق المستخدمة في تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي تبعاً للعديد من العوامل منها مصدر التمويل وتفضيلات الجهة الممولة والهدف من أنشطة وبرامج البناء المؤسسي وأخيراً احتياج وطبيعة المنظمة غير الحكومية المتلقية لأنشطة وبرامج البناء المؤسسي، والشكل رقم (1.2) يوضح أحد هذه الطرق.

من الطرق المستخدمة في تنفيذ أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية: تكوين علاقات شراكة، تدعيم وإنشاء مراكز تدريب واستشارات وأبحاث في الدول النامية لتقوم هي بتنفيذ برامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في بلدانها، التشبيك بين المنظمات غير الحكومية، دعم المنظمات الوسيطة في حال عدم توفر العدد الكافي من الخبراء القادرين على تنفيذ تدخلات التطوير اللازمة للمنظمات غير الحكومية، حيث كانت الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على الكادر الوظيفي الذي يعمل لديها لتنفيذ تدخلات التطوير اللازمة للمنظمات غير الحكومية.

• المسئول عن تنفيذ أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية مؤسسياً

مسؤولية تنفيذ أنشطة وبرامج البناء المؤسسي تختلف من برنامج إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، فقد تكون المسؤولية للمنظمة غير الحكومية كاملة، بمعنى أنها تقوم بتحديد الاحتياجات ووضع الخطة، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، بالإضافة إلى أنها تقوم بتوفير التمويل اللازم لتنفي ذ برامج البناء المؤسسي، وتختلف الطريقة التي تنفذ بها الجهات المانحة لبرامج البناء المؤسسي من جهة لأخرى، فهناك بعض الجهات تقوم بتنفيذ برامج البناء المؤسسي بواسطة العاملين لديها المتخصصين في هذا المجال، ويتم تنفيذ البرامج بالتعاون مع فريق عمل من المنظمة غير

الحكومية نفسها، بعض الجهات المانحة تستعين باستشاريين متخصصين للقيام بأنشطة البناء المؤسسي في حين تتولى هي المتابعة والتقييم، يوجد بعض الجهات المانحة تمويل فقط أنشطة البناء المؤسسي ولا تشترك في عمليات التنفيذ، أيضاً من الجهات المسؤولة عن تنفيذ برامج البناء المؤسسي المنظمات الداعمة لعمل المنظمات غير الحكومية (الوسيط) مثل المنظمات غير الحكومية التي يكون لديها خبرة في التدريب ، الاستشارات، الجامعات، مراكز التدريب الخاصة (أفندي، 2002)

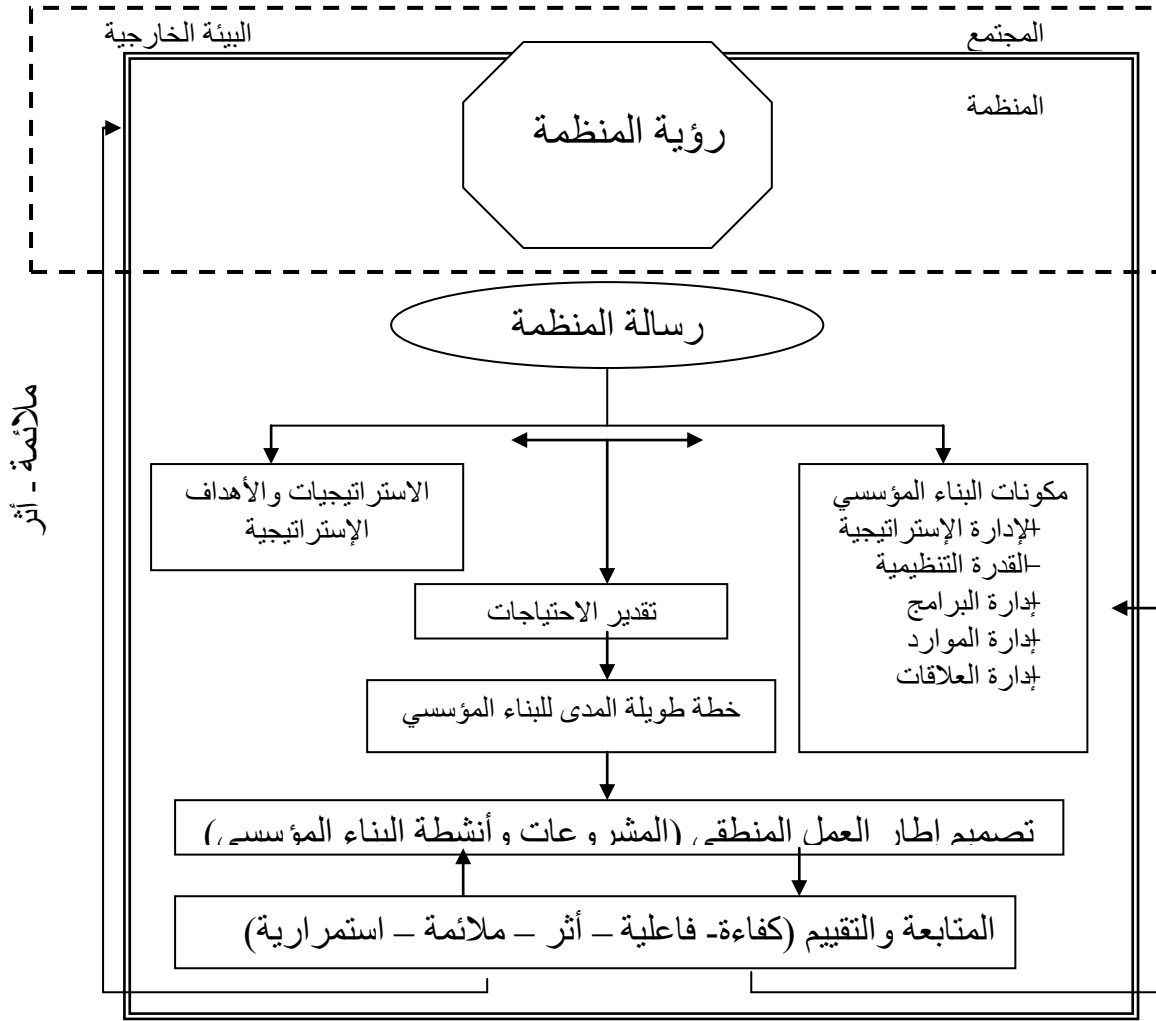
وبشكل عام يمكن القول بأنه كلما اتجهت مكونات البناء المؤسسي نحو تطوير المنظمة غير الحكومية وبناء العلاقات خارج حدود المنظمة، وكلما كانت الطريقة التي تتخذ بها التدخلات المختلفة تتجه نحو تنفيذ الأنشطة بشكل عمليات وليس استشارات، وكلما كانت المسؤولية في التنفيذ والمتابعة والتقييم تقع على عاتق المنظمة غير الحكومية، كلما كانت الإستراتيجية المتبعة للمنظمة غير الحكومية تساعد في بنائها مؤسسياً (كلير، ليرن، بيسون، 1999)

3.11.2. محاور عمليات المتابعة والتقييم:

بناء على مراجعة الأدبيات المختلفة تتبنى الدراسة وجهة النظر أن هناك خمسة محاور لعمليات المتابعة والتقييم وهي:

- الكفاءة: وهي تقيس إلى أي مدى تم استخدام المدخلات بشكل كفاء واقتصادي من أجل إنتاج المخرجات المقررة، والكفاءة تبين إلى أي درجة كانت نتائج العمل تساوي المجهود والموارد التي تم توظيفها، وإلى أي مدى تم استخدام المدخلات بشكل اقتصادي من أجل إنتاج المخرجات وهل يمكن التوصل إلى النتائج بتكلفة أقل وبجودة أحسن وباستخدام طرق بديلة أخرى؟ هناك مشكلة رئيسية لدراسة كفاءة المنظمة وهي أنها تتوجب الدقة الشديدة في تحديد كمية المدخلات المناسبة لإنتاج المخرجات المحددة، وتزداد الصعوبة لأنها تتعامل مع مخرجات لها طبيعة خاصة مثل المتغيرات الاجتماعية التي يصعب في غالبية الأحوال تقديرها بشكل كمي، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام بعض المؤشرات لتقدير كفاءة النشاط مثل: الاستفادة من خبرة المنظمات المثيلة، والاستفادة من أنشطة يمكن مقارنتها بنفس النشاط. (Norad, 1993)

- الفاعلية: تعرف الفاعلية بأنها دراسة إلى مدى نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها، وإلى أي مدى تساهم مخرجات المنظمة في تطوير وتحسين حالة الفئات المستهدفة، كما أنها تقيس إلى أي مدى تحققت أغراض المنظمة سواء كانت النتائج مخططة أو غير مخططة.
- الملائمة: الدرجة التي يستمر بها النشاط أو المنظمة في التعامل مع أولويات المجتمع وإلى أي مدى ترى أنها قادرة على الإيفاء بمتطلبات المجتمع، وإلى أي مدى مازالت رسالتها متنسقة مع احتياجات المجتمع، دراسة الملائمة يجب إن توضع في الاعتبار منذ اللحظات الأولى للتخطيط للنشاط أو المشروع، وتهدف دراسة الملائمة إلى قياس إلى أي مدى يستمر النشاط أو المشروع ملائماً لطبيعة المجتمع الذي تعمل به المنظمة. (كليبر، ليرن، بيسون،)
- الاستمرارية: تشير إلى قدرة المنظمة للاستمرار بالاعتماد على جهودها الذاتية وقدرتها على توفير المواد اللازمة لاستمرار عملياتها، كما تشير إلى قدرتها على الحفاظ على الأثر الإيجابي الذي أوجدته بالمجتمع نتيجة لأنشطتها المختلفة، دراسة الاستمرارية تهدف إلى تحديد الدرجة التي يمكن أن تستمر بها المنظمة في تنفيذ المشروعات أو الأنشطة بعد انتهاء الدعم الخارجي. (افندي، 2004)
- الأثر: يشير إلى أي تغيير في المجتمع مخطط أو غير مخطط سواء كان إيجابياً أو سلبياً، ويقاس إلى أي مدى أثرت التدخلات المختلفة للمنظمة أو المشروع على الفئة المستهدفة وأحدثت تطورات جوهرية، ويشير إلى التغيير الجوهرية بعيد المدى ومن ثم فإنه يجب دراسته من منظور الإطار العام الذي تعمل به المنظمة (سياسي، اجتماعي، اقتصادي، ثقافي)، وتكمن أهمية دراسة الأثر لأنه يقدم الدلائل حول التغيرات الحادثة في المجتمع نتيجة لتدخلات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وتقيس إلى أي مدى ساعدت المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وتحقيق تأثيرات في المجتمع، ومن ثم إيجاد موقع مؤسسي لها، وتساعد دراسة الأثر على تحديد العوامل الإيجابية أو السلبية التي تؤثر على الاستراتيجيات المستخدمة في عملية البناء المؤسسي ومدى جدوى هذه الاستراتيجيات، كما تساعد على اتخاذ القرارات بشأن التدخلات المستقبلية والربط ما بين المتغيرات سواء في المنظمة أو المجتمع. (UNDP, 1998) والشكل التالي (1.2) يوضح إطار البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية من حيث مكوناته وأنشطته وعملياته الخاصة بالمتابعة والتقييم وعلاقاته بالبيئة الداخلية والخارجية:



شكل 1.2: الإطار المفاهيمي لبناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً.

4.11.2. آليات التطوير التنظيمي:

تسعى المنظمات الحكومية وغير الحكومية بشكل عام إلى ملاحقة التطور المتسارع في البيئة المحيطة، لمواجهة التغيرات ومواكبة التطوير الذي لا بد أن يتم فيما يلي:

1.4.11.2. آليات تطوير تتعلق بالعنصر البشري:

تكثرت الكتابات التي تناولت العنصر البشري كأساس لتطوير المنظمات، والسبب في ذلك راجع إلى الأهمية الخاصة التي يحظى بها العنصر البشري كأساس في أي عملية إنتاجية مهما كانت نوعها لأنه مهما حدث من تطوير في الجانب التكنولوجي أو الجانب الهيكلي فإنه ليس ذات قيمة بدون

تطوير العنصر البشري نفسه حيث هو القائد أو المتحكم في كل هذه المنظومة. لذلك يجب على المنظمة أن تبدأ بتطوير العنصر البشري ثم يليه بتطوير الهيكل وكذلك التكنولوجي.

ويهدف تطوير العنصر البشري إلى تقليل درجات التنافس والصراعات والتضارب بين الأفراد والجماعات، من خلال بناء علاقات تعاونية أساسها الثقة والإخلاص والاحترام المتبادل، حيث أن قدرة التنظيم على إحداث تطوير تنظيمي تعتمد إلى حد كبير على قدرة العاملين بالتنظيم على خلق الثقة فيما بينهم وذلك عندما يكون الحاجة لمثل هذا التطوير ضرورية. من بين الأساليب المستخدمة في تطوير العلاقات بين الأشخاص ما يلي :

- أسلوب تدريب الحساسية بين المجموعات الصغيرة: ويقصد بتدريب الحساسية أسلوب لتطوير العلاقات بين الأشخاص صمم أساساً بهدف مساعدة الأفراد في أن يدركوا مدى تأثيرهم على الآخرين وأهميتهم بالنسبة للجماعة. ويهدف أسلوب تدريب الحساسية إلى ما يلي:

■ التبصير بالنفس Self- insight

- تطوير وتنمية مهارات العلاقات بين الأشخاص مثل الثقة والإخلاص والإحساس بالآخرين.
- وخلق وعي بما يحدث في المجموعات.

○ أسلوب بناء الفريق (الشكل الجماعي) Team building

بناء الفريق كأسلوب للتطوير التنظيمي يتجنب بعض المشاكل التي قد تواجه أسلوب تدريب الحساسية السابق في أن مساعية قد ارتكزت على أساس يختلف كلياً عن أسلوب تدريب الحساسية، حيث أن نشاط أسلوب بناء الفريق يشمل مجموعة عمل كاملة ويتم تركيز الجهود على حل مشاكل فعلية تواجه هذه المجموعة. وإتباع أسلوب بناء الفريق يستلزم القيام بالخطوات التالية(راغب، 1996) (ماهر، 2007)(اللوزي، ب ت):

■ تحديد المشكلة: يقوم هنا قائد المجموعة أو الفريق والذي يكون مدير من داخل المنظمة أو مستشاراً في التطوير التنظيمي بتحديد المشكلة الداعية إلى إحداث تطوير تنظيمي.

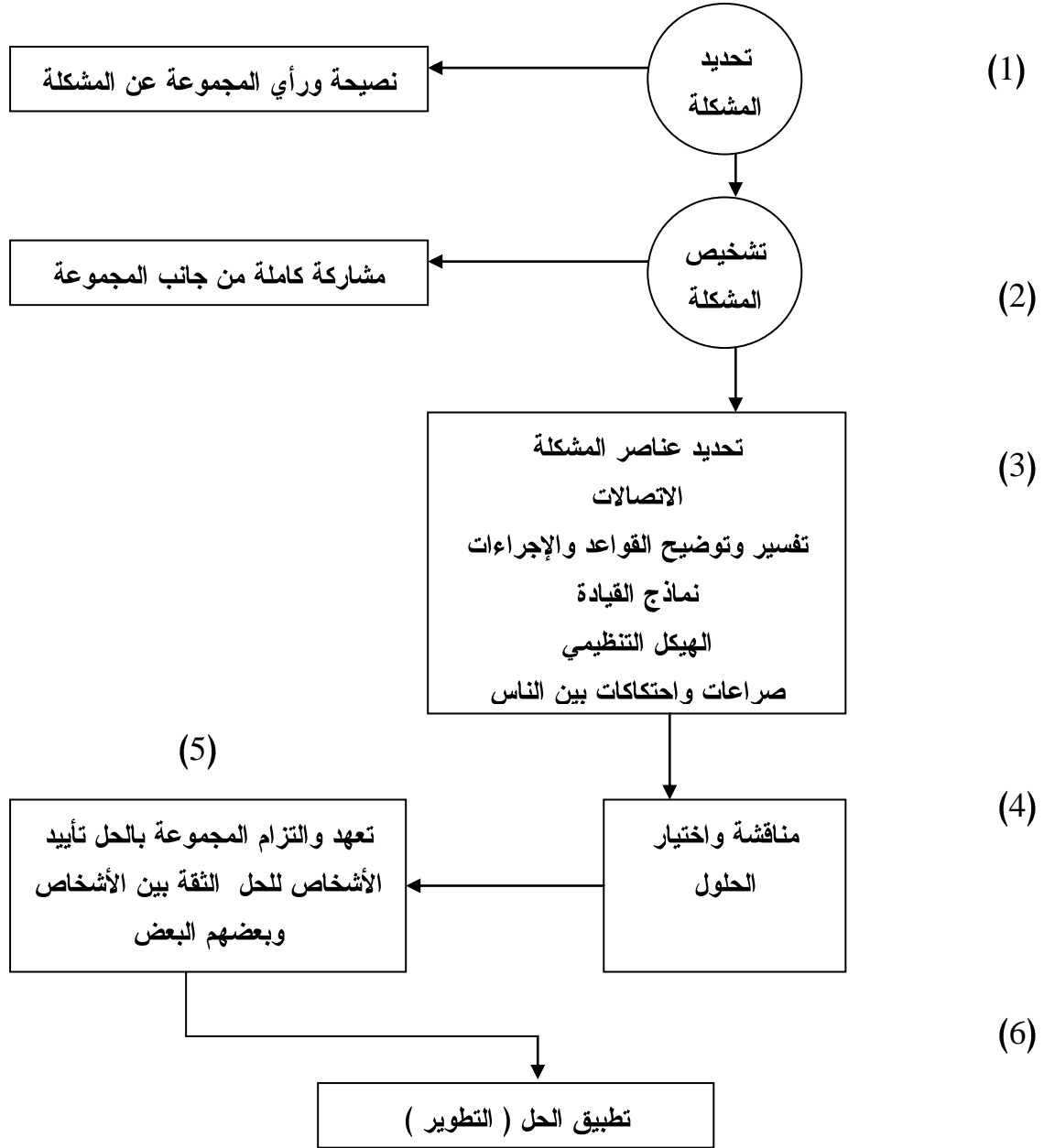
■ المشاركة الجماعية في التشخيص: فبعد أن تحدد المشكلة أو المشاكل يجب على المجموعة أن تقوم بالمشاركة التامة في تشخيص هذه المشاكل.

■ تحديد عناصر المشكلة الحاكمة: وهنا ينبغي على قائد المجموعة أن يواصل تركيز اهتمامه وانتباه المجموعة على المشكلة من أجل تحديد عناصرها.

■ اقتراح الحلول البديلة واختيار أنسبها: فبعد أن يتم تحديد العناصر التي أدت إلى المشكلة الحالية، تقوم المجموعة بتقديم اقتراحاتها عن الحلول البديلة لحل هذه المشكلة وتختار أفضل وأنسب البدائل وأكثرها احتمالاً لحل المشكلة.

■ التعهد من جانب المجموعة بالالتزام بالحل المقترح: إن هناك العديد من الفوائد الإضافية التي يمكن الحصول عليها كنتيجة للمناقشة المتبادلة بين أعضاء الجماعة تخلق عادة الالتزام من جانب هذه الجماعة بالحلول المقترحة (التغييرات) كما أنه بالمشاركة الجماعية سوف تجد أعضاء الجماعة الكثير من الأسباب التي تحتم تعاونهم وتأييد كل منهم للآخرين. الأمر الذي ينتج عنه الثقة المتبادلة بين أعضاء المجموعة.

■ التنفيذ الفعلي للحلول المقترحة (إحداث التغييرات): كل الفوائد السابق الإشارة إليها والناجمة عن المشاركة في تحديد المشكلة وتشخيصها سوف تعزز التطبيق والتنفيذ الفعلي للحلول المقترحة وتزيد في نفس الوقت من قدرة الفريق على الاستجابة لأيّة تغييرات أخرى مستقبلية. وفيما يلي شكل (2.2) يوضح خطوات بناء الفريق كوسيلة لتطوير العلاقات بين الأفراد.



شكل 2.2: خطوات أسلوب بناء الفريق. (راغب، 1996)

2.4.11.2. آليات التطوير المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

تكثر الأساليب الخاصة بتطوير هيكل المنظمة الـ Structure ، وبالتالي إحداث تطوير تنظيمي من خلال استراتيجيات تطوير شاملة وفيما يلي استعراض بعضاً من هذه الأساليب.

لكن في البداية لابد من عرض مفهوم هيكل المنظمة حيث يشير الهيكل التنظيمي إلى العلاقات بين أعضاء التنظيم ووحدات التنظيم وعمليات التنظيم وفق أبعاد أساسية هي تصميم العمل، تكوين

الوحدات التنظيمية ، نطاق الإشراف ، السلطة والمسئولية ، نظام الاتصالات داخل المنظمة وترى الباحثة أن من أهم الأساليب المستخدمة في إحداث تطوير هيكلية هي طرق إعادة تصميم الوظائف Job Redesign Methods . حيث يعتبر أي تدخل لإعادة تصميم الوظيفة كالتغيير في السلطات أو المسئوليات أو حدود الوظيفة بصفة عامة جزء من إعادة تصميم الوظيفة وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على الأخذ بهذا الأسلوب. قد يغير أي تدخل لإعادة تصميم الوظيفة من سلوكيات الأفراد خاصة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي إبراز الجوانب الإيجابية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، قد يغير إعادة تصميم الوظيفة من علاقة الفرد بوظيفته بحيث يؤدي تغيير وتطوير الوظيفة إلى زيادة ولاء وانتماء الموظف تجاه منظمته وبالتالي تزيد من دافعيته. إن إعادة تصميم الوظيفة خلال مراحل حياة المنظمة المختلفة قد يكون ضرورة تفرضها طبيعة المرحلة الحالية للمنظمة ومن أهم الطرق المستخدمة لإعادة تصميم الوظيفة هي الإثراء الوظيفي والتكبير الوظيفي ويمكن التعرض لهما بشيء من التفصيل كالتالي:

○ التكبير الوظيفي Job Enlargement : ويقصد به زيادة حجم الوظيفة أفقياً Loading Job Horizontal حيث يقوم الفرد بأنشطة أكثر تنوعاً في أداء الوظيفة، أي زيادة عدد العمليات أو المهام للوظيفة التي ينجزها الفرد مما يستلزم فترة زمنية أطول في أداء هذه المهام، وبالتالي يصبح هناك اهتمام متوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ومن أهم مميزات التكبير الوظيفي ما يلي :

- تؤدي زيادة عدد العمليات التي يؤديها الفرد في وظيفته إلى زيادة المتعة لديه وجاذبية الوظيفة للفرد.
- عدم الشعور لدى الفرد بضالة وسطحية الوظيفة.
- ينتج عنها زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج.

ولكن قد يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنه يمكن استخدامها كإداة لزيادة الإنتاج وتقليل عدد العاملين دون تغيير فعلي أو تطوير في طبيعة الوظيفة وبالتالي يترتب عليها أعباء أكثر تجاه الموظفين والاستغناء عن عدد منهم وهو ما سيرفضه العاملين بالمنظمة.
- قد لا يؤدي التكبير إلى تحسين الأداء أو زيادة رضا العاملين عن وظائفهم.

○ الإثراء الوظيفي Job Enrichment: ويقصد به تعظيم الوظيفة وهو أكثر شمولاً من تكبير الوظيفة، وهوليس فقط إضافة أنشطة ومهام عمل سابقة أو لاحقة للوظيفة، بل وايضاً أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ومن وظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، وذلك حتى يكون العمل أكثر توسعاً وتكاملاً وترابطاً وبه مزيد من السلطة والحرية والرقابة الذاتية والتنوع في المهام، إضافة يستخدم أسلوب الإثراء الوظيفي في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تطوير الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد وقد نشأ هذا الأسلوب نتيجة للكثير من الدراسات والبحوث السلوكية والتي تؤكد أهمية حاجات إثبات الذات عند العاملين والإحساس بالمشاركة والمساهمة الإيجابية في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة (ماهر، 2007)

وقد ظهرت الحاجة إلى أسلوب الإثراء الوظيفي عندما أصبح كثير من الوظائف يؤدي بطرق ترسمها الإدارة وتحدد خطواتها بالتفصيل بحيث يقتصر دور الموظف أو العامل على مجرد التنفيذ ولا يشترك أو يساهم في وظيفة التخطيط أو في ممارسة وظيفة الرقابة، الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الانتماء وفقدان الرابطة بينه وبين العمل ، أو عدم الاستغلال الأمثل لطاقاته وأفكاره هذا بالإضافة إلى الملل والتعب النفسي الذي يتولد نتيجة لتكرار نفس الأعباء بصورة مستمرة وعدم وجود تنوع في الواجبات والمسؤوليات (البطشة، 2004)

وفي تعريف للإثراء الوظيفي يشير Milkovich إلى أنه محاولة منظمة ومخططة لإعادة هيكلة الوظائف وتوسيع سلطاته ومسئولياتها بهدف تحفيز الأفراد وزيادة حماسهم نحو وظائفهم ونحو المنظمة التي يعملون بها وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي يقدم تنوعاً أكثر ومسئولية أكبر ويعطي الفرصة للفرد لكي يحقق ذاته ويزيد إشباعه، هذا ويمكن القول أن من أهم الفوائد التي يحققها إتباع أسلوب الإثراء الوظيفي ما يلي (Milkovich, 1994 ؛ البطشة، 2004):

■ تحقيق درجة عالية من الرضا عن الوظيفة.

■ انخفاض معدلات دوران العمل.

■ انخفاض معدلات الغياب.

■ تحسين نوعية وجودة الإنتاج.

■ زيادة كمية الإنتاج .

■ خفض تكلفة الإنتاج.

ومن جهة أخرى أثبتت دراسات عديدة أن الإثراء الوظيفي لم يحقق النجاح المطلوب في كل الحالات فقد وجد أن العاملين يختلفون في تفضيل الإثراء الوظيفي فالعاملون في المستويات الدنيا مثلاً وبالذات العمال غير المهرة يرفضون مثل هذه السياسات ويفضلون التخصص والتركيز على أداء حصة معينة من الإنتاج لأنهم لا يرغبون أو لا يهتمون بتحسين الوظيفة نظراً لما يتطلبه هذا التحسين من أعباء جديدة وما تستوجبه عليهم من تعلم مهارات جديدة، هذا بالإضافة إلى أن العادة وما جرت عليه طريقة العمل تتحكم في أدائهم فيطمئنون إليها ولا يرغبون في تغييرها ، ثم هناك أيضاً عامل الفشل من تجربة شيء جديد وعدم الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عنه، كذلك فإن بعض الوظائف لا يمكن إثراؤها لأنها ذات طبيعة روتينية مثلاً أو غير قابلة للتجديد والتنوع.

وعلى هذا لا يمكن الحكم المجرد على الإثراء الوظيفي بأنه جيد على طول الخط أو غير صالح تماماً فقد أثبتت الخبرة العلمية أنه يحقق أحياناً نجاحاً كبيراً وأحياناً نجاحاً قليلاً ويفشل في حالات أخرى، وذلك لاختلاف المواقف وظروفها (GHosheh, June, 2005)

- إعادة التنظيم Reorganization : تعتبر هذه الطريقة الثانية من طرق إحداث التطوير في الجانب الهيكلي للمنظمة، وتعتمد هذه الطريقة على ضرورة مراعاة عنصري المرونة والاستقرار عند تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات المختلفة، وذلك حتى لا يتم إجراء تعديل جوهري بالمنظمة إلا إذا استدعى الأمر ذلك كما يجب أن يكون التنظيم مرناً بحيث يستوعب التعديلات الطفيفة إذا استلزم الأمر ذلك (فرنش، جونيير، 2000)، ولعل من أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة النظر في التنظيم الحالي ومحاولة إعادة التنظيم ما يلي:

○ وجود خطأ جوهري في التنظيم القائم ولم يتم اكتشافه إلا بعد مرور فترة زمنية من إقرار هذا التنظيم وكمثال لذلك عدم تكافؤ السلطة والمسئولية في بعض الوظائف الهامة بالمنظمة أو كثرة عدد المستويات الإدارية بدون مبرر لذلك.

○ حدوث تغييرات أساسية في العديد من الجوانب سواء كانت تلك التغييرات داخلية أو خارجية ومن أمثلتها ما يلي (ماهر، 2007؛ الوقفي، 2004)

- تغيير في أهداف المنظمة.
- تغيير في مستوى الآلية والتكنولوجيا المستخدمة.
- صدور بعض القوانين واللوائح والتي تكون ذات صلة بعمل المنظمة.

- التغير في ظروف السوق ومستوى المنافسة.
- التغير في طبيعة العاملين بالمنظمة.
- انتشار الصراع التنظيمي والخلافات داخل المنظمة وبما يؤدي إلى انخفاض فعالية المنظمة.

وعند دراسة مداخل إعادة التنظيم نجد أن هناك مدخلين أساسيين أحدهما تقليدي والآخر حديث وسيتم استعراضهم بإيجاز على النحو التالي:

- النموذج التقليدي في إعادة التنظيم: وفقاً لهذا النموذج فإن عمليات إعادة التنظيم تقتصر فقط على الخريطة التنظيمية ويتم من خلاله التعرف على واكتشاف نقاط الضعف وعيوب تلك الخريطة، ثم اقتراح الوسائل التي يمكن من خلالها علاج تلك العيوب. وينظر هذا النموذج إلى التنظيم نظرة محدودة فيعتبره نظاماً مغلقاً ليس له علاقة بالبيئة الخارجية التي يمارس فيها نشاطه ويرجع هذا المدخل أي تغيير أو تطوير يحدث في التنظيم إلى ما يحدث في التنظيم إلى ما يحدث من تغييرات في عناصره الداخلية دون أي تأثير من عوامل أخرى خارجية (جودة، 1994)

- النموذج الحديث في إعادة التنظيم: على عكس النموذج السابق فإن هذا النموذج ينظر للتنظيم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها ويعتبر متغيرات البيئة الخارجية معطيات جديدة له يتم توفيق أوضاعه وفقاً لهذه المعطيات التي سرعان ما تتغير مثل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية وغيرها. وقد تكون هذه المتغيرات متعلقة بالمنظمة نفسها لعمر المنظمة وتطوير حجم نشاطها وتطور هيكلها التنظيمي، وكذا تطور مراحل حياتها وبالتالي تؤثر كل هذه المتغيرات في التنظيم مما يؤدي إلى الحاجة لإعادة التنظيم والعمل على استحداث تنظيمات جديدة يمكنها التكيف مع ما استحدثته هذه المتغيرات من تأثيرات (العدوان، 1994)

3.4.11.2. آليات تطوير تتعلق بالجانب التكنولوجي:

لم يعد القول التقليدي للاقتصاديين بأن عناصر الإنتاج ممثلة في الأرض وعنصر العمل ورأس المال هي التي تؤثر فقط في تحقيق النمو الاقتصادي في دولة ما كافياً ، ولكن الأمر الأكثر أهمية

وضرورة الآن هو الاستخدام الرشيد لهذه العناصر أو الموارد لتحقيق الأهداف الإنتاجية للدولة وهذا يتطلب من المنظمات تبني الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق ذلك ويجب أن نشير إلى أن التكنولوجيا ليست فقط قاصرة على التقدم المادي في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج الحديث ولكن تتعلق التكنولوجيا أولاً وأخيراً بتحسين قدرة ومهارة الأفراد في تحقيق أهداف منظماتهم بأقل قدر من الإسراف في استغلال الموارد المتاحة (ابو الخير، 1997)

ولذلك عند نقل التكنولوجيا يجب أن يكون تركيز المنظمة أولاً على الجانب المهاري للعاملين وليس على الأشياء المادية المنقولة فقط وتعتبر التكنولوجيا - عنصر أساسي في نظرية التنظيم والتي تهتم بتطبيق الفن والعلم في إنتاج وتوزيع منتجات وخدمات المنظمة، حيث أن التكنولوجيا تمثل الطريقة التي يستخدمها التنظيم في تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة من قبل البيئة الخاصة به، واعتبار التكنولوجيا جزء هام من نظرية التنظيم (ماهر، 2007)

ويرجع ذلك إلى أن طريقة تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات مطلوبة تؤثر في عدة أشياء جوهرية في المنظمة مثل هيكل وتصميم التنظيم، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، حجم المنظمة كما أن التكنولوجيا أيضاً يمكن اعتبارها في نفس الوقت مكون خارجي في البيئة المحيطة لأن المجتمع يهتم بالطريقة التي يحصل بها على السلع والخدمات اللازمة لأعضاء هذا المجتمع وبذلك تصبح التكنولوجيا - عنصر داخلي وخارجي في نظرية التنظيم. وهناك قضية تثار في الأوساط العلمية والتطبيقية، حيث تقوم النظريات التقليدية في التنظيم على مبدأ أن خطوط الاتصال والسلطة تمتد من شخص إلى آخر (عبودي، 2006)

ولكن اليوم يتحكم الكمبيوتر في تحديد كميات الشراء وجدول الإنتاج، فإن الآلة هي التي تعطي الأوامر إلى قطاعات مختلفة بل ومصانع بأكملها، كما أن العاملون في المصنع عادة ليس لهم دخل في تكوين البرنامج الذي على أساسه يعطي الكمبيوتر هذه الأوامر بل أن ذلك يتم عن طريق الشخص الذي يستطيع أن يحدد قواعد إصدار القرارات لتناسب عمل الكمبيوتر، فإذا أمكن لهذا الشخص أن يقنع الإدارة العليا بهذا البرنامج فإن هذا يعني من الناحية العملية أنه قد أصبح فعلاً له سلطة أمره في سلسلة الرئاسات التي ينظمها الهيكل التنظيمي للمنظمة (GHosheh, June, 2005)

وتتضح أهمية العنصر التكنولوجي وضرورة الاهتمام بتطويرها نظراً لتأثيراتها المختلفة على كافة جوانب التنظيم الأخرى الهيكلية والإنسانية وغيرها وخصوصاً التغيرات التي يحدثها التطوير التكنولوجي في تصميم التنظيم والتحول من المركزية إلى اللامركزية وتخفيض عدد الوظائف

بالتنظيم حيث تحل التكنولوجيا الحديثة محل العمالة المستخدمة. وتتمثل أهم الأساليب التكنولوجية المستخدمة في تطوير المنظمات في الآتي: (فرنش، جونيير، 2000)

- استخدام الحاسب الإلكتروني (الكمبيوتر) .
- استخدام الآلات والمعدات الحديثة في المجالات المختلفة في المنظمة.

وتحقيق هذه الأهداف يمكن أن يقود إلى تبصير وإدراك الأفراد ووعيهم للتغيير وخلق المقدره فيهم على التعامل مع مثل هذا التغيير ويتم في هذه الوسيلة تجميع الأفراد معاً في موقع التدريب وقد أفهموا بأنهم سوف يتعلمون العلاقات الإنسانية وفي بداية التدريب يخبرهم المدرب أن عليهم أن يقرروا بأنفسهم ما سوف يتعلمونه وكيفية تحقيق ذلك وغالباً ما يشعر المشتركون في الدورة التدريبية خاصة في البداية بنوع من الإحباط الشديد والغضب الذي يلبث أن يزول عندما يحاولون تطوير تركيب معين يأخذ شكل المجموعة ، والتي تقوم في النهاية فحص العلاقات بين أفرادها بالتركيز على مشاعرهم وأحاسيسهم، ولقد واجهت هذه الوسيلة عدة انتقادات وكانت محل جدل كبير من ذلك أن الموظف- المدير مثلاً - الذي يرسل إلى تجربة تدريب الحساسة خارج التنظيم قد يعود وقد تأصل تفيه مدارك وأحاسيس جديدة ربما لا يشاركه فيها بعض الأعضاء الذين لم يشاهدوا معه هذه التجربة، الأمر الذي قد يؤدي إلى عزلة هذا الشخص عن المجموعة ويجعله غير قادر على إحداث توازن التطوير المطلوب بالإضافة إلى تشكك باقي الأعضاء وريبتهم فيه(العدوان،1994)

ولكي يحقق هذا الأسلوب الأهداف المرجوة منه يجب على إدارة المنظمة مراعاة بعض الشروط الآتية للحصول على أفضل النتائج، وتتمثل الشروط فيما يلي (العطيات، 2006):

- الإعداد الجيد لتطبيق الأسلوب وبخاصة من حيث تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من وراء استخدامه، وكذلك الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا واختيار الأفراد الملائمين.
- اختيار التوقيت المناسب لتطبيق البرنامج بحيث يمكن التخلص من الأفكار والاتجاهات القديمة واكتساب اتجاهات جديدة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة وممارسة السلوكيات المكتسبة بعد الانتهاء من البرنامج.

12.2 الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة كيفية تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في فلسطين، وسيتم تصنيفها كالآتي:

- دراسات اهتمت ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية.
- دراسات اهتمت بدراسة تمويل المنظمات غير الحكومية.
- دراسات اهتمت بدراسة المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وطبيعة العلاقة بينها وبين المنظمات الأخرى.
- دراسات اهتمت بتوضيح الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية.

وسيتم استعراض كافة الدراسات كل على حده وبالتفصيل.

- دراسات اهتمت ببناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

من هذه الدراسات دراسة للباحثة دينا عبد الحميد القدسي بعنوان التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية: بين الواقع (2007) وهدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تخطيط المشاريع التطويرية للمنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية ومقارنتها بالتخطيط المأمول، وتحديد معوقات التخطيط الجيد للمشاريع في هذه المنظمات للخروج بتوصيات علمية تساهم في عمليات تخطيط المشاريع في هذه المنظمات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بدراسة المنظمات الأهلية العاملة في منطقة جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل وبيت لحم) حيث اختارت عينة مكونة من 178 منظمة أهلية واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقامت بتوزيعها على عينة الدراسة، وبعد جمع الاستبانات وتحليلها بينت النتائج أن معظم المنظمات الأهلية العاملة في جنوب الضفة الغربية تعي أهمية التخطيط الجيد لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التطويرية، كما تبين أن معظم الجهات المانحة تتبنى آليات محددة في تخطيط المشاريع التي تمويلها مما يزيد العبء على المنظمات الأهلية في تبني عدة آليات يتبناها ممولون مختلفون، كما أظهرت الدراسة أن الأطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين لا يتم إشراكهم بشكل كافٍ في عملية تخطيط المشاريع إضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والذي يعتبر من أهم معوقات التخطيط الناجح للمشاريع، وأهم التوصيات التي وأوصت بها الباحثة هي ضرورة عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الإدارية في المنظمة في موضوعات إدارة المشاريع

وتخطيطها وتنفيذها، إضافة إلى إشراك المستفيدين في بعض مراحل عمليات التخطيط، كما أوصت الباحثة بضرورة تخصيص نشاطات ومسؤوليات تتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط لها لضمان نجاح تخطيط المشاريع وتنفيذها، كما أوصت الباحثة بضرورة إعداد خطة طوارئ لأي مشروع يتم التخطيط له مع ضرورة إجراء تدريب للعاملين على آليات التخطيط المتبناة عالمياً.

في دراسة لجمال داوود أبو دولة ولؤي محمد صالحيه من جامعة مؤتة بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وهي دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد، أهمها مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى تحقق عملية الربط بينهما، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأساليب الدراسة الميدانية، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانات وعددها 96 استبانة وهي تمثل المجتمع الكلي للدراسة، وبلغ عدد المنظمات التي أعادت الاستبانة 82 منظمة منها 42 قطاع عام، و 40 قطاع خاص، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة غياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكذلك عدم وجود خطط إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة.

كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وختاماً فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة من أجل تفعيل تبني منظمات الأعمال الأردنية لعملية التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات ذات العلاقة، وخصوصاً الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

وفي دراسة للباحثة سناء قاسم محمد حسيبا في عام 2006 بعنوان واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، حيث تناولت الدراسة مراجعة مراحل التطوير للإدارة المحلية في فلسطين في الفترات السابقة، وتحليل وتقييم الواقع الحالي بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية، وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقييم الواقع الحالي للإدارة المحلية الفلسطينية في ظل الظروف القائمة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، ووضع برامج ومقترحات لإستراتيجية مستقبلية من أجل النهوض بمستوى الهيئات المحلية لتعزيز دورها ومساهماتها في عملية التنمية وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي والوصفي، وكذلك المنهج التحليلي لتقييم الواقع الفلسطيني بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من مصادر مختلفة بالإضافة إلى نتائج الاستبانة التي وزعت على عدد من البلديات

والأشخاص المعنيين، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مركزية في نظام الإدارة المحلية الفلسطينية، وتعدد المستويات الإدارية وكذلك عجز الهيئات عن أداء أدوارها ومهامها وتلبية احتياجات المواطنين، كما أظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية للواقع المحلي، وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة، وكان من أهم التوصيات إعادة النظر في دور وزارة الحكم المحلي بحيث يكون دورها اشرافياً فقط، وتحسين الوضع الإداري للهيئات المحلية، إضافة إلى إعطاء الهيئات المحلية الاستقلال المالي وتعزيز اللامركزية، وأخيراً ضرورة وضع قانون جديد للهيئات المحلية يحتوي على صياغات قانونية وتشريعات مناسبة للواقع المحلي.

• دراسات اهتمت بدراسة تمويل المنظمات غير الحكومية.

تناولت دراسة صادرة عن اسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا) في عام 1999م بعنوان تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية، ثلاثة أنماط من المؤسسات غير الحكومية وهي المنظمات النسوية العاملة والمنظمات العاملة في تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل، والمنظمات العاملة في مجال تسويق المنتجات الزراعية، والمنظمات العاملة في مجال الصحة، وقد اجريت الدراسة على ثلاث عشرة منظمة نسائية تعمل في تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل، وهدفت الدراسة إلى تقييم دور المنظمات النسائية في المشاريع الصغيرة، وتقييم وضعية المشاريع التابعة للمنظمات النسائية وربطها بالسياق العام للاقتصاد الفلسطيني الضعيف وغير المنافس عموماً وتشير نتائج الدراسة إلى مواجهة هذه المشاريع لمشاكل تتعلق بالتسويق وقلة الموارد المالية والبشرية والفنية وكثيراً ما ارتبطت هذه المشاريع الإنتاجية بمقتضيات التمويل، بمعنى لجوء المنظمات لإعداد مقترحات حول مشاريع إنتاجية لعلها أن مثل هذه المشاريع تحصل على استحسان ودعم من الممولين، دون أن يتوفر للمنظمة الموارد التمويلية التي تؤهلها لتأسيس المشروع وإدارته على الوجه الأمثل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعاون المنظمات النسائية العاملة في هذا القطاع مع السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص والمنظمات المانحة للحصول على التدريب والتأهيل والتمويل اللازم لمشاريعها.

• دراسات اهتمت بدراسة المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وطبيعة العلاقة بينها وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع.

في دراسة للباحثان علام جرار وسمير ابو زنيد حول منظمات الرعاية الاجتماعية من منظور تطوير قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لعام 2002م، هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوة والعقبات في قطاع المنظمات غير الحكومية من أجل تطوير سياسات أكثر فعالية، إلى جانب إجراء تغييرات ذات أثر ايجابي في السياسات التطويرية والتي تعود بالنفع على عمليات التطوير في فلسطين ككل، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى ايجاد أفضل الطرق والسبل الكفيلة بدعم قطاع المنظمات غير الحكومية من خلال عمل تغيير منظم وقانوني للبنية الأساسية، وكذلك تدعيم العلاقات العامة والعلاقات الداخلية لتلك المنظمات والتي تقود في النهاية إلى ميثاق أكثر استراتيجية ونظامية لذلك القطاع خاصة في مجال سياسات التخطيط الاستراتيجي، وقد اقترحت الدراسة عدد من السلوكيات لتحقيق اهدافها البحثية وذلك من خلال أربعة سلوكيات أولها تقييم العقبات التي تعيق نمو وتطور قطاع المنظمات غير الحكومية، وثانيها تحديد المناطق ذات التأثير الايجابي العالي على المدى القريب والبعيد في قطاع المنظمات غير الحكومية مع ضرورة النظر إلى تشجيع وتدعيم التطورات والقدرات استراتيجياً في صياغة السياسات التطويرية، وثالث هذه السلوكيات يتم من خلال تقييم الاتصالات والمعلومات على المستوى العالمي في المنظمات غير الحكومية، واورها مراجعة العلاقة بين السلطة الوطنية الفلسطينية وبين قطاع المنظمات غير الحكومية. وقد أظهرت النتائج أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات غير الحكومية في فلسطين وهي المنظمات الخيرية التقليدية والجمعيات المحلية محدودة الربح والنوع الحديث من المنظمات المتطورة، حيث أن النوع الاول والثاني يقوم بخدماته على المستوى العام البسيط والمستوى الاجتماعي أما النوع الثالث فيكون تكوين المنظمة مبني على الثقة والتحالف بين مجموعة من الشخصيات الاعتبارية التي لها وزن اجتماعي وثقة كبيرة اجتماعياً ولا يتجاوز عدد الهيئة الادارية التسعة اشخاص، وقد أظهرت النتائج ضعف في وصول الخدمات للمجتمع وذلك تبعاً لمعيقات داخلية يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها بنفسها ومعيقات خارجية ليس للمنظمة قدرة على تذليلها وهي متعلقة بالظروف الاحتلالية أو إجراءات في الانظمة الحكومية، وفيما يتعلق بعلاقة قطاع المنظمات غير الحكومية مع السلطة فقد أظهرت النتائج وجود علاقة مقبولة نسبياً بينهما فيما أشارت بعض المنظمات إلى عدم وجود علاقة نهائياً مع السلطة. استخدم الباحثان خمسة اساليب بحثية وهي المقابلة الشخصية والملاحظة والمجموعة المركزة والاستبانة ومراجعة الادبيات السابقة من تقارير وتسجيلات خاصة بقطاع المنظمات غير الحكومية، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة بشرية مكونة من 12 شخص من كل نوع من أنواع المنظمات غير الحكومية السالفة الذكر حيث بلغ عدد الاستبانات 50 استبانة تم استعادة 35 استبانة منها. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات اهمها تعزيز وجود تعليمات قانونية أكثر صحة واستقلالية وفعالية لقطاع المنظمات غير الحكومية، وتحديد وتطوير علاقة أكثر منطقية بين قطاع المنظمات غير الحكومية والسلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديد وتطوير علاقة

أكثر شرعية ومنطقية بين الوكالة الدولية ومجتمع المانحين وبين قطاع المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى دعم وجود الانترنت في ذلك القطاع لتطوير عمله في تحديث البيانات وإعداد التقارير مع ضرورة وجود موقع خاص لتلك المنظمات على الانترنت كغيرها من القطاعات الأخرى.

في دراسة قدمها عزت عبد الهادي بعنوان المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الفلسطينية (إشكالية العلاقة والتنسيق، قام فيها بدراسة كل ما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية وعلاقتها مع المنظمات الأخرى في فلسطين، وناقش أهمية تلك العلاقات ومالها فائدة لعدة اعتبارات تعود بالنفع على تلك المنظمات، كما قام بالاستعراض المعوقات الأساسية أمام تنسيق وتشبيك وتشاور وتعاون فعال بين تلك المنظمات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت جميع المنظمات الغير حكومية في فلسطين قيد الدراسة، وتوصل إلى عدة نتائج أهمها وجود العديد من المشاكل الجديدة التي تواجه العلاقات بين الطرفين أولها عدم التطبيق الأمثل لقانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية وثانيها التدخل في استغلالية القطاع الأهلي وثالثها عدم وجود اتجاه واضح لدى السلطة الفلسطينية أو المنظمات الغير حكومية لتعزيز التشبيك والتنسيق بينهما، ورابعا أن المنظمات الغير حكومية تنظر بريبة كبيرة لرغبة والتزام السلطة الفلسطينية بعملية الإصلاح الاقتصادي، وغيرها من النتائج، وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق نموذج للتعاون المنهجي بين الجهتين قائم على مبدأ الشراكة الكاملة بين القطاعات الثلاثة، الحكومي والغير حكومي والخاص، كما أوصت بضرورة الاتفاق على رؤية مشتركة تجسّر الفجوات بين الرؤى.

• دراسات اهتمت بتوضيح الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية.

من هذه الدراسات دراسة لمعروف محمد إبراهيم زهران وعنوانها اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية وآثارها في المشاركة والتنمية (1996-2004) وهدفت الدراسة الى التعرف الى مفهوم النظام السياسي والإدارة الإستراتيجية، ومفهوم الإدارة المحلية وأهدافها، والفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي، والمركزية واللامركزية في الهيئات المحلية، وقد استخدم المنهج التحليلي الذي تطرّق بالبحث والتحليل لنظام الإدارة المحلية الأردني من خلال قانون المجالس البلدية والقروية رقم 29 لعام 1955م، ونظام الإدارة المصري من خلال قانون الإدارة المحلية المصري رقم 43 لعام 1979م، وكذلك لنظام الهيئات المحلية الفلسطينية، رقم واحد لعام 1997م وبعد هذا التحليل تم مقارنة نتائج الدراسات الثلاثة والتوصل إلى عدد من النتائج أهمها أن النظام الإداري المصري حاول الاقتراب من النظام المحلي الفرنسي بصورة شكلية، أدى إلى انعكاسات سلبية على الواقع لعدم مراعاته للخصوصية المصرية، أما النظام الأردني والحكم المحلي

الفلسطيني فقد وقعا في خطأ المركزية الشديدة أكثر من المركزية الموجودة في النظام الإداري المحلي البريطاني رغم الفروق الشاسعة بالأزمان والظروف، مما يستدعي إعادة النظر في هذه الأنظمة والقوانين بما يتفق مع الحالة الأردنية والحالة الفلسطينية ، وأهم التوصيات التي وصّى بها الباحث هي ضرورة وجود إستراتيجية للتنمية المحلية الفلسطينية وذلك من خلال قيادة الهيئات المحلية وبمشاركة قطاعات المجتمع المدني ومؤسساته كافة بما فيها القطاع الخاص، وضرورة توفر الصياغات القانونية والتشريعات المناسبة والموارد المادية والبيئية والسياسية والثقافية الملائمة لضمان تنمية شاملة للمجتمع، وبمشاركة جماهيرية واسعة.

1.12.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت دراسة دينا عبد الحميد القدسي إلى التعرف على آلية تخطيط المشاريع التطويرية للمنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية ومقارنتها بالتخطيط المأمول، وتحديد معوقات التخطيط الجيد للمشاريع في هذه المنظمات للخروج بتوصيات علمية تساهم في عمليات تخطيط المشاريع في هذه المنظمات. وفي دراسة جمال داوود أبو دولة ولؤي محمد صالحيه من جامعة مؤتة بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وهي دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية من خلال عدة أبعاد أهمها مدى وجود خطط إستراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ومدى تحقق عملية الربط بينهما، أما دراسة الباحثة سناء قاسم محمد حسيبا في عام 2006 بعنوان واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، فقد تناولت مراجعة مراحل التطوير للإدارة المحلية في فلسطين في الفترات السابقة، وتحليل وتقييم الواقع الحالي بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية، وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقييم الواقع الحالي للإدارة المحلية الفلسطينية في ظل الظروف القائمة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، ووضع برامج ومقترحات لإستراتيجية مستقبلية من أجل النهوض بمستوى الهيئات المحلية لتعزيز دورها ومساهماتها في عملية التنمية وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة. ، وهدفت الدراسة الصادرة عن (اسكوا) إلى تقييم دور المنظمات النسائية في المشاريع الصغيرة، وتقييم وضعية المشاريع التابعة للمنظمات النسائية وربطها بالسياق العام للاقتصاد الفلسطيني الضعيف وغير المنافس عموماً، وفي دراسة للباحثان علام جرار وسمير ابو زنيد حول منظمات الرعاية الاجتماعية من منظور تطوير قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لعام 2002م، هدفت الدراسة إلى تحديد الفجوة والعقبات في قطاع المنظمات غير الحكومية من أجل تطوير سياسات أكثر فعالية، إلى جانب

إجراء تغييرات ذات أثر ايجابي في السياسات التطويرية والتي تعود بالنفع على عمليات التطوير في فلسطين ككل، كما هدفت الدراسة ايضاً إلى ايجاد أفضل الطرق والسبل الكفيلة بدعم قطاع المنظمات غير الحكومية من خلال عمل تغيير منظم وقانوني للبنية الأساسية، وكذلك تدعيم العلاقات العامة والعلاقات الداخلية لتلك المنظمات والتي تقود في النهاية إلى ميثاق أكثر استراتيجية ونظامية لذلك القطاع خاصة في مجال سياسات التخطيط الاستراتيجي أما الدراسة التي قدمها عزت عبد الهادي بعنوان المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الفلسطينية (إشكالية العلاقة والتنسيق، والتي قام فيها بدراسة كل ما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية وعلاقاتها مع المنظمات الأخرى في فلسطين، وناقش أهمية تلك العلاقات ومالها فائدة لعدة اعتبارات تعود بالنفع على تلك المنظمات، كما قام بالاستعراض المعوقات الأساسية أمام تنسيق وتشبيك وتشاور وتعاون فعال بين تلك المنظمات وهدفت دراسة لمعروف محمد إبراهيم زهران وعنوانها اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية وآثارها في المشاركة والتنمية (1996-2004) الى التعرف الى مفهوم النظام السياسي والإدارة الإستراتيجية، ومفهوم الإدارة المحلية وأهدافها، والفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي، والمركزية واللامركزية في الهيئات المحلية.

2.12.2. مجالات الافاده منها:

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة مجالات منها:

- الاهتداء الى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث.
- صياغة منهجية الدراسة والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
- الاطلاع على الاستثمارات حيث تم الاستفادة من بعضها ومعرفة بعض البنود التي لم يتم قياسها أو التطرق اليها لتناولها في هذه الدراسة.
- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

3.12.2. الفجوة في الدراسات السابقة:

لم تتناول الدراسات السابقة محاور أكثر خصوصية في موضوع البناء المؤسسي وبناء القدرات، حيث لم تتطرق إلى معرفة كيفية التخطيط ومن يقوم به وما هي الاعتبارات التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط، كما أنها لم تبحث كيفية التنفيذ لأنشطة وبرامج البناء المؤسسي، إضافة

إلى موضوع التقييم وضرورة تزويد التغذية الراجعة، ولم تقترح آليات جديدة لتطوير واقع ذلك البناء. حيث تم تغطية جميع ذلك في هذا البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

تمتاز الدول المتطورة باهتمامها بالبحث العلمي ، وتسخر من أجله الجهود والأموال لتصل إلى كل جديد في جميع المجالات، لذلك تركز جميع الجامعات الفلسطينية على إجراء البحوث العلمية وتحت الطلاب على البحث عن كل جديد في المجال العلمي واختيار المواضيع التي تفتقر إليها الدراسات ويعتبر هذا البحث من ضمن الجهود المبذولة لتسليط الضوء على المؤسسات غير الحكومية في محافظة جنين واقتراح آليات لتطويرها.

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفاً لأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وطرق جمع المعلومات ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية وأخيراً مفتاح تصحيح الأداة.

2.3 تصميم البحث

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة من حيث وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسير نتائجها والتوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات المتعلقة بشأنها.

3.3 الإجراءات البحثية

لضمان المعالجة البحثية الدقيقة لموضوع الدراسة سيتم اتباع الآتي:

- مراجعة الأدبيات السابقة الخاصة بالبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وذلك لتحديد ودراسة الأطر المختلفة المستخدمة في تصميم وتنفيذ وتقييم أنشطة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في الأدبيات العالمية والمحلية.
- الدراسة الميدانية وسيتم من خلالها دراسة واقع عمليات وأنشطة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين، وذلك لتقييم فعالية تلك الأنشطة في مساعدة المنظمات غير الحكومية على القيام بواجباتها تلك المرتبطة برسالتها تجاه مجتمعها.
- بناء على الدراسة والتحليل المتعمق للأطر المختلفة ودراسة الواقع، سيتم اقتراح مجموعة من الخطوات العملية لتطوير العمليات الخاصة بتصميم وتنفيذ وتقييم استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

4.3 مجتمع الدراسة

لتحديد مجتمع الدراسة عددياً، فقد تم الحصول قائمة بعدد المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين من مكتب داخلية جنين إضافة الى الاعتماد على بعض الدراسات المسحية المتوفرة توخياً للدقة، وأهم هذه الدراسات: "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الصادر عن معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس) 2008"، "دليل المنظمات غير الحكومية العاملة في الضفة الغربية لعام 2006م الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، و"دليل المؤسسات أعضاء شبكة المنظمات الأهلية، الصادر عن شبكة المنظمات الأهلية عام 2006. وبعد إجراء تقاطعات بين المسوح آنفة الذكر، بلغ عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين (120) منظمة.

بسبب صغر مجتمع الدراسة والبالغ ما يقارب (120) مؤسسة غير حكومية عاملة في محافظة جنين فإن الباحثة قامت بإجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع والمكون من جميع رؤساء أو مدراء المنظمات المذكورة أعلاه أو من ينوبون عنهم.

5.3 أداة الدراسة

تم دراسة واقع استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين وذلك من خلال توزيع استبانات على جميع المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة جنين ومخيمها وقراها حيث تم تصميم هذه الاستبانة بحسب متطلبات وأغراض الدراسة، إضافة الى الاستفادة من الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة الحالية. وعند توزيع الاستبانات على المنظمات وجدت:

- 7 مؤسسات مغلقة منذ أكثر من 5 سنين ولا تمارس أي نشاط مجتمعي.
- رفضت 3 مؤسسات تعبئة الاستبانة حتى قبل الاطلاع عليها.
- مؤسستين لم تعبئا الاستبانة بسبب سفر المدير الى الخارج وعدم وجود نائب.
- وبهذا كان عدد الاستبانات المستردة والتي قامت الدراسة عليها (108).

وقد قسمت أداة الدراسة الى الاقسام التالية:

- القسم الاول: ويشتمل على أسئلة البيانات العامة للمنظمة.
- القسم الثاني: ويشمل المجالات التي قامت عليها الاستبانة وهي:
 - المجال الاول: أهداف البناء المؤسسي في المنظمة
 - المجال الثاني: تخطيط عمليات البناء المؤسسي (الأنشطة والبرامج)
 - المجال الثالث: تنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)
 - المجال الرابع: متابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
 - المجال الخامس: الأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.
 - المجال السادس: أوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية. (المعوقات)
- القسم الثالث: أسئلة مفتوحة تتضمن اقتراحات المجيبين لتطوير عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين.

1.5.3. الإجابة عن أسئلة البيانات العامة للمنظمة

تم توزيع المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين/أفراد الدراسة/ تبعاً للمتغيرات التالية(مكان العمل، مدة العمل، إدارة المنظمة، مجالات عملها، المؤهل العلمي لمدير المنظمة أو نائبه، عدد فروع المنظمة)

1.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير مكان عمل المنظمة:

من خلال الجدول (1.3) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير مكان عمل المنظمة يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات في القرى (58) بنسبة مئوية مقدارها (53.7%) وعدد المنظمات في المدينة (43) منظمة بنسبة مئوية مقدارها (29.8%) ، وعدد المنظمات في المخيم (7) بنسبة مئوية مقدارها (6.5%).

جدول 1.3: يوضح توزيع المنظمات حسب متغير مكان عمل المنظمة.

مكان نشاط المنظمة	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
قرية	58	%53.7	%53.7
مدينة	43	%39.8	%39.8
مخيم	7	%6.5	%6.5
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن نسبة المنظمات تتركز في القرى والمدينة وأقل نسبة من المنظمات تتركز في المخيم، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدينة جنين هي المدينة الفلسطينية المحاطة بأكبر عدد من القرى على مستوى مدن الضفة الغربية ومن الطبيعي أن يكون في كل قرية جمعيتين على الأقل، كما أنه لا يوجد لمدينة جنين سوى مخيم واحد فقط تابع لها.

تركز غالبية المنظمات غير الحكومية في عملها على مناطق القرى المحيطة بمحافظة جنين كونها المناطق الأكثر حاجة للخدمات من حيث بعدها عن مركز المدينة، وتليها المدن ومن ثم المخيمات.

2.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير مدة عمل المنظمة:

من خلال الجدول رقم(2.3) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير مدة عمل المنظمة يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات التي تعمل منذ أكثر من 10 سنوات بلغ (50) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (46.3%) وعدد المنظمات التي تعمل من 5-10 سنوات بلغ(44) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (40.7%)، وعدد المنظمات التي تعمل منذ أقل من 5 سنوات بلغ (14) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (13.0%).

جدول 2.3: يوضح توزيع المنظمات حسب متغير مدة عمل المنظمة.

مدة عمل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
أكثر من 10 سنوات	50	%46.3	%46.3
من 5-10 سنوات	44	%40.7	%40.7
أقل من 5 سنوات	14	%13.0	%13.0
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن نسبة المنظمات التي تعمل منذ أكثر من 10 سنوات حصلت على أعلى نسبة وتبعتها المنظمات التي تعمل بسنوات أقل فأقل على التوالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية قد بدأ منذ وقت طويل حتى قبل قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994م.

تعمل غالبية المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين منذ أكثر من عشرة سنوات، وهذا يعني أنها تمتلك خبرة طويلة في مجال عملها.

3.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير إدارة المنظمة:

من خلال الجدول رقم(3.3) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير إدارة المنظمة يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات التي تدار محلياً بلغ (57) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (52.8%) وعدد المنظمات التي تدار ذاتياً بلغ (29) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (26.9%)، وعدد المنظمات التي تدار دولياً بلغ (13) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (12.0%)، وعدد المنظمات التي تدار قطرياً بلغ(9) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (8.3%).

جدول 3.3: يوضح توزيع المنظمات حسب متغير إدارة المنظمة.

إدارة المنظمة	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
محلية	57	%52.8	%52.8
ذاتية	29	%26.9	%26.9
دولية	13	%12.0	%12.0
قطرية	9	%8.3	%8.3
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن نسبة المنظمات التي تعمل بإدارة محلية حصلت على أعلى نسبة وتبعها المنظمات التي تدار ذاتياً ودولياً وقطرياً على التوالي، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي المجتمع المحلي لأهمية هذه المنظمات التي تقدم لهم الخدمات، والعمل على تشكيلها وإدارتها محلياً.

تدار غالبية المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين محلياً، حيث قلت المنظمات المدارة دولياً أو قطرياً بشكل كبير، وهذا يعني أن الاهتمام الدولي في تلك المنظمات قليل وأنها بحاجة إلى لفت انتباه المجتمع الدولي إليها لدعمها بشكل أكبر.

4.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير مجالات عمل المنظمة:

من خلال الجدول رقم (4.3) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير مجالات عمل المنظمة يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات التي تدار تعمل في المجال الاجتماعي بلغ (67) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (%62.0)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني بلغ (21) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (%19.4)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال الاقتصادي بلغ (18) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (%16.7)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال السياسي هو منظمة واحدة وبنسبة مئوية مقدارها (%0.9)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجالات الأخرى هو منظمة واحدة وبنسبة مئوية مقدارها (%0.9).

جدول 4.3: يوضح توزيع المنظمات حسب متغير مجالات عمل المنظمة.

مجالات عمل المنظمة	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
اجتماعية	67	%62.0	%62.0
إنسانية	21	%19.4	%19.4
اقتصادية	18	%16.7	%16.7
سياسية	1	%0.9	%0.9
أخرى	1	%0.9	%0.9
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن نسبة المنظمات التي تعمل في المجال الاجتماعي حصلت على أعلى نسبة وتبعتها المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني والاقتصادي على التوالي فيما حصلت المنظمات التي تعمل في المجال السياسي والمجالات الأخرى على أقل نسبة، وتشير الباحثة إلى أن غالبية المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين تهتم بتقديم الخدمات الاجتماعية بشكل أساسي لخدمة المجتمع المحلي، في حين تقل المنظمات التي تعمل بالمجالات السياسية بشكل كبير وهذا عائد إلى نوعية الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع المحلي بشكل ملح.

تركز غالبية المنظمات غير الحكومية في مجال عملها على الجوانب الاجتماعية تليها المجالات الإنسانية والاقتصادية وقد ندرت المؤسسات ذات مجالات العمل السياسي، وهذا يؤدي إلى قلة الوعي بمفاهيم الديمقراطية والتحرر وحقوق الإنسان لدى الفئات المستهدفة بوجه خاص والمحيط الاجتماعي لتلك المنظمات بوجه عام.

5.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة أو نائبه:

من خلال الجدول رقم (5.3) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير مجالات عمل المنظمة يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات التي تدار تعمل في المجال الاجتماعي بلغ (67) منظمة ونسبة مئوية مقدارها (%62.0)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني بلغ (21) منظمة ونسبة مئوية مقدارها (%19.4)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال الاقتصادي بلغ (18) منظمة ونسبة مئوية مقدارها (%16.7)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجال السياسي هو منظمة واحدة ونسبة مئوية مقدارها (%0.9)، وعدد المنظمات التي تعمل في المجالات الأخرى هو منظمة واحدة ونسبة مئوية مقدارها (%0.9).

جدول 5.3: يوضح توزيع المنظمات حسب متغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة أو نائبه.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
بكالوريوس	50	%46.3	%46.3
دبلوم فأقل	37	%34.3	%34.3
ماجستير فأعلى	21	%19.4	%19.4
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن نسبة المنظمات التي تعمل في المجال الاجتماعي حصلت على أعلى نسبة وتبعتها المنظمات التي تعمل في المجال الإنساني والاقتصادي على التوالي فيما حصلت المنظمات التي تعمل في المجال السياسي والمجالات الأخرى على أقل نسبة، وتشير الباحثة إلى أن غالبية المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين تهتم بتقديم الخدمات الاجتماعية بشكل أساسي لخدمة المجتمع المحلي، في حين تقل المنظمات التي تعمل بالمجالات السياسي بشكل كبير، وهذا عائد إلى نوعية الخدمات التي يحتاج إليها المجتمع المحلي بشكل ملح.

يحمل حوالي نصف مدراء المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين مؤهل البكالوريوس، في حين أن النصف الآخر يتراوح ما بين دبلوم فأقل أو ماجستير فأعلى وهي النسبة الأقل، وبذا يكون المؤهل العلمي المتوسط هو السائد لدى مدراء المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين.

6.1.5.3. توزيع المنظمات حسب متغير عدد فروع المنظمة:

من خلال الجدول رقم (6.3) والمتعلق بعدد فروع المنظمة، يمكن ملاحظة أن عدد المنظمات التي لا يوجد لها فروع بلغ (63) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (58.3%)، وعدد المنظمات التي لها فروع يتراوح عددها من فرع إلى خمسة فروع بلغ (28) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (25.9%) وعدد المنظمات التي لها خمسة فروع فأكثر بلغ (17) منظمة وبنسبة مئوية مقدارها (15.7%).

جدول 6.3- أ: يوضح توزيع المنظمات حسب عدد فروع المنظمة.

عدد الفروع	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
لا يوجد	63	%58.3	%58.3
من 1-5 فروع	28	%25.9	%25.9

جدول 6.3- ب: يوضح توزيع المنظمات حسب عدد فروع المنظمة.

عدد الفروع	التكرار	النسبة المئوية	قيمة النسبة
اكثر من خمسة فروع	17	%15.7	%15.7
المجموع	108	%100	%100

تشير الباحثة من خلال الجدول السابق أن غالبية المنظمات العاملة في محافظة جنين لا يوجد لها فروع اخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الموارد المالية لتلك المنظمات مما يجعلها غير قادرة على إدارة وتشغيل أكثر من فرع كما لا يسعها تقديم خدمات لأكثر من فرع في المجتمع المحيط، تليها المنظمات التي لها فروع يتراوح عددها من فرع إلى خمسة، في حين أن المنظمات التي لها أكثر من خمسة فروع كانت أقل وجوداً في المحافظة.

لا توجد فروع أخرى لدى غالبية المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين. مما يحجّم نشاطها ويركزه فقط في المنطقة التي تعمل بها المنظمة .

2.5.3. صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبانة من حيث تحقيق هدفها الذي صممت من أجله، وضمان قياس ما وضعت لقياسه فعلياً، تم الاستفادة من بعض الاستبانات لدراسات سابقة متعلقة بالموضوع ذا صلة بالدراسة وتصميم اسئلة بحثية جديدة متضمنة لبنود لم يتم قياسها سابقاً، ومن ثم مراجعة الاستبانة وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين، وأخذ توصياتهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، حتى تم الوصول الى تطوير وتحسين الاستبانة.

3.5.3. ثبات الأداة:

يعرف ثبات الاختبار بأنه يعطي نتائج متقاربة إذا ما تم تطبيقه على نفس المبحوثين وتحت نفس الظروف، وهنا تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test - Retest Method وللتحقق من ثبات الاداة تم اختيار عينة مصغرة من مجتمع الدراسة يقدر حجمها (10-15) مؤسسة غير حكومية عاملة في محافظة جنين، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، ومن ثم جمعها وتحليلها وفي ما بعد طبق الاختبار على نفس العينة بعد مرور فترة زمنية مناسبة تتراوح ما بين (1-2) اسبوعاً

وتحليلها، وحساب معامل الارتباط بين علامات المبحوثين في المرتين حيث بلغ (82.08)، وتم ذلك باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا.

6.3 تحليل الدراسة

استخدمت الباحثة الحزمة البرمجية الاحصائية الـ (SPSS) لتحليل البيانات، واعتمدت في التحليل على المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للإجابة على أسئلة الدراسة واستخدام كل ما يلزم لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً ومناقشة للنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، وأجابت على جميع أسئلتها، إن المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين كثيرة ومتنوعة وكان لا بد من إظهار دور تلك المنظمات والمهام التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

للإجابة عن أسئلة الاستبانة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة ولكل مجال على حده والدرجة الكلية للإستبانة، ومن أجل تفسير النتائج، تم اعتماد مقياس التقدير التالي

جدول 1.4: مقياس التقدير المستخدم في التحليل الإحصائي:

معارض بشدة	من 1 – 1.80
معارض	من 1.81 – 2.60
محايد	من 2.61 – 3.40
موافق	من 3.41 – 4.20
موافق بشدة	من 4.21 – 5

2.4 القسم الثاني المتعلق بأسئلة الاستبانة

وقد تمت الإجابة عن أسئلة القسم الثاني بحسب مجالاته بالترتيب فكانت كما يلي:

1.2.4. المجال الاول المتعلق بأهداف البناء المؤسسي في المنظمة غير الحكومية:

يتضح من الجدول المتعلق بأهداف البناء المؤسسي بالمنظمة حيث كانت النتائج متباينة بعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأسفل وتراوحت درجة تقييمها ما بين موافق بشدة إلى موافق ومحايد.

جدول 2.4: يوضح المجال الاول المتعلق بأهداف البناء المؤسسي في المنظمة غير الحكومية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	رفع الكفاءة المهنية للمستفيدين من خلال التدريب والدورات المهنية	4.28	0.67	85.6%	موافق بشدة
2	زيادة الوعي المجتمعي من خلال الأنشطة والندوات والمؤتمرات.	4.16	0.87	83%	موافق بشدة
3	تمكين المرأة من خلال التثقيف في قضاياها أو إقراضها أو تقديم الخدمات النسوية.	4.03	1.07	80%	موافق
4	تنمية الطفل عبر أنشطة لا منهجية من خلال مشاريع الطفولة.	3.84	1.02	76%	موافق
5	تقديم مساعدات إغاثية عينية أو نقدية أو خدمية أو صحية أو بيوت أيتام.	3.69	1.15	73%	موافق
6	حماية حقوق الإنسان والتوعية بشأنها	3.65	1.03	73%	موافق
7	المساهمة في الخدمات الزراعية وحماية البيئة.	3.61	1.13	72%	موافق
8	تحقيق إنجازات علمية ومعرفية	3.14	1.30	26%	محايد
9	تمكين الشباب عبر أنشطة شبابية اجتماعية ورياضية وثقافية	3.43	1.17	23%	موافق

وقد حصلت الفقرة الأولى على أعلى متوسط حسابي (4.28) بدرجة تقييم موافق بشدة والتي تنص على أن من أهداف البناء المؤسسي في المنظمة رفع الكفاءة المهنية للمستفيدين من خلال التدريب والدورات المهنية، كما حصلت الفقرة الثانية أيضا على درجة تقييم موافق بشدة والتي تنص على أن من أهداف البناء المؤسسي في المنظمة زيادة الوعي المجتمعي من خلال الأنشطة والندوات والمؤتمرات، أما الفقرات المتعلقة بتمكين المرأة وتنمية الطفل وتقديم مساعدات إغاثية وحماية حقوق الإنسان والمساهمة في الخدمات الزراعية فقد حصلت على درجة تقييم موافق وهو التقييم الأكثر في هذا القسم المتعلق بالأهداف ، فيما حصلت فقرة تمكين الشباب عبر أنشطة شبابية اجتماعية ورياضية وثقافية على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.14) بدرجة تقييم محايد. وتشير الباحثة إلى زيادة اهتمام المنظمات غير الحكومية بالدورات التدريبية والمهنية أكثر من زيادة الوعي المجتمعي وتقديم مساعدات للمجتمع وتحقيق إنجازات على مستوى تطوير المنظمة والمجتمع.

2.2.4. المجال الثاني المتعلق بتخطيط عمليات البناء المؤسسي لأنشطة وبرامج المنظمة غير الحكومية:

يتضح من الجدول المتعلق بتخطيط عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مدينة جنين وبناء على نتائج التحليل أن الاستجابات قد تباينت وتراوحت درجة التقييم بعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى الى الأسفل ما بين موافق بشدة وموافق.

جدول 3.4-أ: يوضح المجال الثاني المتعلق بتخطيط عمليات البناء المؤسسي لأنشطة وبرامج المنظمة غير الحكومية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن برامج تطوير وبناء قدرات المنظمة	4.26	0.69	85%	موافق بشدة
2	توجد وجهة نظر ايجابية لدى أعضاء مجلس الإدارة تجاه برامج تطوير وبناء قدرات المنظمة.	4.15	0.71	83%	موافق
3	لدى المنظمة خطة واضحة لتطوير وبناء قدراتها.	4.12	0.86	82%	موافق
4	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على نتائج تقييم المشروعات التي نفذتها المنظمة	4.05	0.77	81%	موافق

جدول 3.4- ب: يوضح المجال الثاني المتعلق بتخطيط عمليات البناء المؤسسي لأنشطة وبرامج المنظمة غير الحكومية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
5	تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمة تؤثر على أنشطة وبرامج المنظمة.	3.97	0.86	79%	موافق
6	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على حاجاتها الداخلية	3.94	0.95	78%	موافق
7	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على حاجات المجتمع الذي تخدمه.	3.92	1.04	78%	موافق
8	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على مدى رغبة الممول الرئيسي في تطويرها.	3.76	1.10	75%	موافق
9	جهة التمويل هي التي تدفع المنظمة لوضع خطة التطوير وبناء القدرات	3.74	1.07	74%	موافق

تبين بأن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (4.26) بدرجة تقييم موافق بشدة وهي تنص على أن مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن التخطيط لبرامج تطوير وبناء قدرات المنظمة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتماد إدارة المنظمة على نفسها في تقرير مدى حاجتها إلى برامج التطوير والبناء للمنظمة، فيما حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.15) إلى (3.74) ودرجة تقييمها موافق، وقد كانت تنص على التوالي بأن مجلس الإدارة هو من يقر برامج التطوير بناءً على خطة واضحة تتضمن التطوير وبناء على نتائج تقييم المشروعات التي نفذتها المنظمة و بناء على حاجاتها الداخلية ونتيجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمة وبناء على حاجات المجتمع الذي تخدمه. فيما حصلت الفقرتان اللتان تتصان على تدخل الممول ورغبته في وجود خطة تطوير على أقل النسب المئوية.

3.2.4. المجال الثالث تنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)

يتضح من الجدول المتعلق بتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية أنشطة وبرامج المنظمات، حيث تفاوتت درجات التقييم بعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأسفل ما بين موافق ومحديد.

جدول 4.4- أ: يوضح المجال الثالث المتعلق بتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الاحتياجات وإرسالها إلى الجهة الداعمة لتمويلها	4.14	0.83	82%	موافق
2	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بالمساعدة في تدبير التمويل اللازم للمشاريع والأنشطة	3.86	0.90	77%	موافق
3	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر تنفيذ أحد البرامج والأنشطة	3.81	0.87	76%	موافق
4	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر المساعدة في اكتساب خبرة من مؤسسة غير حكومية متميزة في أحد المجالات	3.77	1.02	75%	موافق
5	يتم تنفيذ العمليات من قبل فريق عمل من الجهة الداعمة للمؤسسة	3.77	0.96	75%	موافق
6	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بتدريب مجلس إدارتها.	3.76	0.98	75%	موافق
7	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بتدريب العاملين بالمنظمة	3.73	0.87	74%	موافق
8	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عن طريق توفير أجهزة	3.73	1.07	74%	موافق
9	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر المساعدة في توثيق العلاقة مع جهات خارجية أو منظمات أخرى.	3.61	1.21	72%	موافق
10	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عن طريق الإمداد بمعلومات	3.58	0.91	71%	موافق
11	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بالمساعدة في كتابة مقترح مشروع	3.55	1.05	71%	موافق
12	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل جهات التمويل	3.53	1.06	70%	موافق

جدول 4.4- ب: يوضح المجال الثالث المتعلق بتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
13	تستطيع المنظمة أن تقوم بأنشطة خاصة لبناء قدراتها وتطوير نفسها بطاقة ذاتية ودون مساعدة خارجية.	3.19	1.31	63%	محايد
14	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل الاتحاد العام للجمعيات في المحافظة	2.85	1.33	57%	محايد
15	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية	2.69	1.26	53%	محايد

تبين بان الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (4.14) ودرجة تقييم موافق والتي تنص على أن مجلس الإدارة في المنظمة هو من يقوم بتحديد الاحتياجات وإرسالها إلى الجهة الداعمة لتمويلها، كما حصلت فقرات أخرى على متوسط حسابي تراوح ما بين (3.86) إلى (3.53) وعلى درجة تقييم موافق وتساءلت هذه الفقرات عن شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة غير الحكومية حيث كان على التوالي عبر المساعدة في تدبير التمويل اللازم للمشاريع والأنشطة، أو تنفيذ أحد البرامج والأنشطة، أو اكتساب خبرة من مؤسسة غير حكومية متميزة في أحد المجالات، أو تقديم فريق عمل من الجهة الداعمة للمؤسسة، أو بتدريب مجلس إدارتها، أو العاملين بها، أو عن طريق توفير أجهزة، أو بتوثيق العلاقة مع جهات خارجية، أو منظمات أخرى، أو عن طريق الإمداد بمعلومات، أو المساعدة في كتابة مقترح مشروع، أو بتقديم الدعم الفني للمنظمة، في حين أن الفقرات المتبقية حصلت على متوسط حسابي أقل تراوح ما بين (3.19) إلى (2.69) وبدرجة تقييم محايد، وتساءلت هذه الفقرات عن الجهات التي تقوم بمساعدة المنظمة في تطوير أنشطتها وبرامجها حيث كانت الاستجابات مرتبة على التوالي كالآتي، تستطيع المنظمة أن تقوم بأنشطة خاصة لبناء قدراتها وتطوير نفسها بطاقة ذاتية ودون مساعدة خارجية، أو تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل الاتحاد العام للجمعيات في المحافظة أو من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية وكانت هذه الأخير هي الجهة الأقل في تقديم المساعد للمنظمات في تطوير أنشطتها وبرامجها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي الإدارة المحلية للمنظمات غير الحكومية بتحديد حاجات المنظمة أكثر من جهات التمويل والجهات المشرفة، وقدرتها على تلبية تلك الحاجات بشكل أكمل إذا توفر التمويل اللازم لتنفيذ ذلك.

4.2.4. المجال الرابع المتعلق بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية:

يتضح من الجدول المتعلق بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وبعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأسفل تبين بأن جميع الفقرات حصلت على درجة تقييم موافق.

جدول 5.4: يوضح المجال الرابع المتعلق بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	تقوم المنظمة نفسها بالمتابعة والتقييم لبرامجها وأنشطتها	4.08	0.84	81%	موافق
2	يوجد تقارير متابعة وتقييم منظمة للأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة.	4.06	87	81%	موافق
3	تقوم الجهة الممولة أو الداعمة فنياً بالمتابعة والتقييم	3.86	0.81	77%	موافق
4	تقوم الجهة المشرفة إدارياً على المنظمة بالمتابعة والتقييم	3.81	0.94	76%	موافق
5	يتم الحصول على تغذية عكسية أو تقارير المتابعة والتقييم من قبل الجهة المنفذة للتقييم	3.65	1.13	73%	موافق

تبين بأن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (4.08) ودرجة تقييم موافق والتي تنص على أن المنظمة نفسها هي من تقوم بالمتابعة والتقييم لبرامجها وأنشطتها، وتلتها الفقرة التي تنص على أنه يوجد تقارير متابعة وتقييم منظمة للأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة وحصلت على متوسط حسابي مقداره (4.06)، في حين أن الفقرتان اللتان تتنصان على أن الجهة الممولة أو الداعمة فنياً أو الجهة المشرفة إدارياً على المنظمة هي من يقوم بالمتابعة والتقييم قد حصلتا على متوسطين حسابيين مقدارهما على التوالي (3.86) و(3.81) ودرجة تقييم موافق، وكان أقل متوسط

حسابي من نصيب الفقرة التي تنص على أنه يتم الحصول على تغذية عكسية أو تقارير المتابعة والتقييم من قبل الجهة المنفذة للتقييم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة الإدارة المحلية للمنظمات غير الحكومية على تنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة أكثر من جهات التمويل والجهات المشرفة، وقدرتها على تقييم أنشطتها وبرامجها أكثر من غيرها، كما انها أكثر قدرة على تزويد التغذية الراجعة لنتائج تنفيذ تلك البرامج والأنشطة.

5.2.4. المجال الخامس المتعلق بالأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.

يتضح من الجدول المتعلق بالأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، حيث تفاوتت درجات التقييم بعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأسفل ما بين موافق ومحايد.

جدول 6.4: يوضح المجال الخامس المتعلق بالأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	الجهات الأهلية ذات العلاقة هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات	3.49	1.16	69%	موافق
2	الجهات الممولة هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات	3.36	1.25	67%	محايد
3	مراكز التدريب والدعم الفني هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات	3.15	1.27	63%	محايد
4	وزارة الشؤون الاجتماعية هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات	2.99	1.44	59%	محايد

تبين بان الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (3.49) وبدرجة تقييم موافق، وهي درجة التقييم الوحيدة في هذا القسم، والتي تنص على أن الجهات الأهلية ذات العلاقة هي الطرف

الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات، فيما حصلت الفقرات الأخرى على درجة تقييم محايد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.36) و (2.99) وهي النسبة الأقل في هذا القسم، وكانت الجهات المؤثرة على أنشطة وبرامج المنظمة مرتبة من الأكثر إلى الأقل بدءاً من الجهات الممولة تليها مراكز التدريب والدعم الفني وانتهاء بوزارة الشؤون الاجتماعية وهي الجهة الأقل تأثيراً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي المجتمع المحلي بضرورة دعم وتأييد أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، والعمل على إنجاحها لتحقيق أهدافها، ولذلك لأنها وجدت أصلاً لخدمة المجتمع المحلي وبالتالي فإن لهذا المجتمع عظيم الأثر على برامج وأنشطة تلك المنظمات أكثر من غيره.

6.2.4. المجال السادس المتعلق بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية (المعوقات):

يتضح من الجدول المتعلق بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية (المعوقات) حيث تفاوتت درجات التقييم بعد ترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأعلى إلى الأسفل ما بين موافق ومحايد.

جدول 7.4-أ: يوضح المجال السادس المتعلق بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية. (المعوقات)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	نقص التمويل اللازم لتحديد احتياجات التطوير والتنفيذ	3.81	1.22	76%	موافق
2	تنتهي فوائد المشروع بانتهاء تمويله	3.51	1.34	70%	موافق
3	النقص في وجود إطار واضح وخطوات متفق عليها لتحديد وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج	3.48	1.17	69%	موافق
4	تفتقر أنشطة المنظمة وبرامجها إلى الاستمرارية.	3.43	1.35	68%	موافق
5	وجود تضارب بين الجهات المنفذة أو الممولة لأنشطة وبرامج بناء القدرات لدى المنظمة	3.34	1.13	66%	محايد
6	أنشطة وبرامج بناء القدرات غالباً ما تكون مرتبطة بمشروع معين ممول من جهة ما غير مرتبط بتطوير الأداء العام للمؤسسة.	3.33	1.19	66%	محايد

جدول 7.4-ب: يوضح المجال السادس المتعلق بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.(المعوقات)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
7	قلة البيانات الوثائق اللازمة لمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج بناء القدرات عبر الفترات الزمنية المختلفة.	3.22	1.18	64%	محايد
8	يتم التركيز على التدريب لتنفيذ أنشطة وبرامج بناء القدرات دون الاهتمام لعمليات التطوير الخاصة بالأنظمة داخل المنظمة	3.16	1.16	63%	محايد
9	أنشطة وبرامج بناء قدرات المنظمة تحتاج إلى فترات زمنية طويلة لا تتناسب مع كونها مرتبطة بمشروعات محددة المدة.	3.14	1.16	62%	محايد
10	نقص المهارات والإمكانيات الفنية لدى المنظمة لتخطيط وتنفيذ البرامج.	3.04	1.45	60%	محايد
11	ارتفاع معدل دوران العمالة داخل المنظمة (عدد العاملين الذين يتركون المنظمة) مما يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من الفئات المدربة.	2.92	1.18	58%	محايد
12	يتم التخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة دونما الاشتراك الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين التنفيذيين في المنظمة	2.89	1.21	55%	محايد
13	عدم وضوح أهمية ودور أنشطة وبرامج بناء القدرات لدى مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمة	2.84	1.37	56%	محايد
14	تدني دعم ومشاركة المجتمع المحلي في الفعاليات والأنشطة التي تقدمها المنظمة.	2.79	1.39	55%	محايد
15	قلة العناصر البشرية اللازمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة	2.65	1.31	53%	محايد

تبين بان الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي وهو (3.81) وبدرجة تقييم موافق، وتنص على أن نقص التمويل اللازم لتحديد احتياجات التطوير وتنفيذ البرامج هو المعيق الأكبر لدى أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، يليه المعيق المتعلق بانتهاء فوائد المشروع بانتهاء تمويله حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مقداره (3.51) ودرجة تقييم موافق، ثم معيق النقص في وجود إطار واضح وخطوات متفق عليها لتحديد وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج حيث حصل

على متوسط حسابي مقداره (3.48) ودرجة تقدير موافق، يليه المعيق المتعلق بافتقار أنشطة المنظمة وبرامجها إلى الاستمرارية حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (3.43) ودرجة تقييم موافق، أما باقي فقرات هذا القسم المتعلق بوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية (المعوقات) فقد حصلت على درجة تقييم محايد وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34) و(2.65) وهو الأقل، ونصت الفقرات حسب المعيفات من الأكثر إلى الأقل على وجود تضارب بين الجهات المنفذة أو الممولة لأنشطة وبرامج بناء القدرات لدى المنظمة، كما أن أنشطة وبرامج بناء القدرات غالباً ما تكون مرتبطة بمشروع معين ممول من جهة ما غير مرتبط بتطوير الأداء العام للمؤسسة، وأيضاً قلة البيانات الوثائق اللازمة لمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج بناء القدرات عبر الفترات الزمنية المختلفة، كما يتم التركيز على التدريب لتنفيذ أنشطة وبرامج بناء القدرات دون الاهتمام لعمليات التطوير الخاصة بالأنظمة داخل المنظمة، إضافة إلى أن أنشطة وبرامج بناء قدرات المنظمة تحتاج إلى فترات زمنية طويلة لا تتناسب مع كونها مرتبطة بمشروعات محددة المدة، كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود نقص في المهارات والإمكانيات الفنية لدى المنظمة لتخطيط وتنفيذ البرامج، يضاف إليها ارتفاع معدل دوران العمالة داخل المنظمة، كما يتم التخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة دونما الاشتراك الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين التنفيذيين في المنظمة، وعدم وضوح أهمية ودور أنشطة وبرامج بناء القدرات لدى مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمة، إضافة إلى تدني دعم ومشاركة المجتمع المحلي في الفعاليات والأنشطة التي تقدمها المنظمة، وأخيراً قلة العناصر البشرية اللازمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة.

وتشير الباحثة إلى أن نقص التمويل يشكل العائق الأكبر الذي يحد من قدرة المنظمات غير الحكومية على تنفيذ أنشطتها وبرامجها بشكل أكمل، أو تنفيذ أنشطة وبرامج كبيرة ذات فوائد وعوائد عظيمة عليها وعلى المجتمع المحلي، لحاجتها إلى تمويل كبير لا يتلاءم مع إمكانياتها المادية. كما تشير الباحثة إلى ميل إدارة المنظمات غير الحكومية إلى الاستقلالية في إدارة برامجها للحيلولة دون تدخل الممول أو المنفذ في كيفية الإدارة لمشروعاتها. إضافة إلى تدني كفاءة الإداريين والعاملين في المنظمة على حد سواء، وضرورة العمل على توعيتهم بضرورة تطوير منظماتهم بشكل أساسي حتى ترقى تلك المنظمات إلى الشكل المطلوب الملائم لتغيرات المجتمع. كما أن هناك قلة وعي لدى المجتمع المحلي بأهمية تلك البرامج والأنشطة التي تقدمها تلك المنظمات لخدمته.

7.2.4. المجال الكلي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة:

يتضح من الجدول المتعلق بالمجال الكلي لمجالات القسم الثاني لاستبانته الدراسة، حيث تفاوتت درجات التقييم لكل مجال وتراوحت ما بين موافق ومحايد.

جدول 8.4: يوضح المجال الكلي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة

الرقم	المجال الكلي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقييم
1	أهداف البناء المؤسسي في المنظمة	3.75	4.89	75%	موافق
2	تخطيط عمليات البناء المؤسسي (الأنشطة والبرامج)	3.98	5.00	80%	موافق
3	تنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)	3.57	4.60	71%	موافق
4	متابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية	3.89	5.00	78%	موافق
5	الأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية	3.24	5.00	65%	محايد
6	أوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية. (المعوقات)	3.16	4.60	63%	محايد
7	المجال الكلي	3.60	4.70	72%	موافق

تبين بان المجال الذي حصل على أعلى متوسط حسابي وهو (3.98) وبدرجة تقييم موافق، وهو تخطيط عمليات البناء المؤسسي (الأنشطة والبرامج)، يليه المجال المتعلق بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (3.89) وبدرجة تقييم موافق، يليه مجال أهداف البناء المؤسسي في المنظمة حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (3.75) وبدرجة تقييم موافق، يليه مجال تنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج) حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (3.57) وبدرجة تقييم موافق، يليه مجال الأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (3.24) وبدرجة تقييم محايد، أما المجال الذي حصل على أقل متوسط حسابي فهو مجال أوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية. (المعوقات) فقد حصل على متوسط حسابي مقداره (3.16) وبدرجة تقدير محايد، وبهذا

يكون المتوسط الحسابي للمجال الكلي لكل مجالات القسم الثاني للاستبانة هو (3.60) وبدرجة تقدير موافق، بذا تكون النسبة المئوية لجميع المجالات تعادل 72% وهذا يتوافق مع نتائج تحليل الدراسة مما يجعلها مقبولة وملائمة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

أود التأكيد على أن نتائج تحليل الدراسة للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين، لا تتطابق بالضرورة مع واقع حال المنظمات غير الحكومية في فلسطين ككل، ومن هنا تأتي ضرورة التعامل بحذر مع ما يمكن اعتباره تعميمات في هذه الدراسة. ويتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم الاستنتاجات التي أسفرت عنها هذه الدراسة ثم التوصيات المقترحة.

2.5 الاستنتاجات

من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة

توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بمجال أهداف البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين حيث دلت النتائج على أن:

- غالبية المنظمات غير الحكومية تركز في أهدافها بشكل أساسي على رفع الكفاءة المهنية للمستفيدين من خلال التدريب والدورات المهنية، حيث يأتي هذا الهدف في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات غير الحكومية إلى تحقيقها، وتعتبر هذه من المآخذ على أهداف المنظمات التي تسعى لتحقيقها يليها الأهداف المتعلقة بتنمية الطفولة وزيادة الوعي

المجتمعي من خلال الندوات والمؤتمرات المتعلقة بحماية حقوق الإنسان وتمكين الشباب والمساهمة في الخدمات الزراعية، في حين كانت قضايا المرأة وتمكينها إضافة إلى تحقيق الانجازات العلمية في نهاية أهداف تلك المنظمات.

- لا يوجد إطار واضح ومحدد لتخطيط عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كما أنه لا يوجد لدى أي من الأطراف المؤثرة على عمليات البناء المؤسسي رؤية واضحة حول كيفية البناء المؤسسي لتلك المنظمات.
- الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية لا ترقى الى مستوى الإستراتيجية، ولكنها تظل عند مستوى التدخلات غير المترابطة والتي لا تعكس تنسيقاً بين الجهات المنفذة أو أي ترابط مع الخطة العامة للمنظمات غير الحكومية.
- يوجد متابعة وتقييم لأنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، وتختلف درجة الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم، فهي كبيرة إذا كانت المنظمة نفسها من تقوم بدور رئيسي بهذا الصدد، ثم يليها الجهات الممولة أو المانحة ثم الجهة المشرفة إدارياً، إن عمليات المتابعة والتقييم في حالة تنفيذها بشكل جيد تساعد في تحسين تدخلات البناء المؤسسي، وتأسيس التغييرات داخل المنظمة.
- هناك أربعة أطراف مؤثرة في عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وهي مرتبة تنازلياً حسب الأهمية بدءاً من الجهات الأهلية حيث أشارت الدراسة الى أنها تقوم بدور ايجابي على عمليات التطوير، ثم الجهات الممولة تم مراكز التدريب و الدعم الفني ثم وزارة الشؤون الاجتماعية التي كان لها أثر سلبي على عمليات تطوير البناء المؤسسي لتلك المنظمات.
- هناك عدد كبير من المعوقات التي تحد من القدرة على تطوير المنظمات غير الحكومية أهمها النقص الكبير والأساسي في تمويل أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، ويرجع ذلك الى رغبة الجهات المانحة من التأكد من أن المشروع الذي تقوم بتمويله يدار بكفاءة حسب معاييرها الخاصة، كما تبين بأن هناك عدد من المعوقات تحد من القدرة على المتابعة والتقييم الدقيق لبرامج المنظمات، يأتي في مقدمتها عدم تصميم نظم متابعة وتقييم منذ البداية، إضافة الى عدم توفر المهارات اللازمة لجمع وتحليل البيانات وكتابة التقارير

بدقة وموضوعية، وقلة مشاركة العاملين بالجمعية في تصميم نظم للمتابعة والتقييم، إضافة الى قلة رصد موارد مالية لعمليات المتابعة والتقييم.

3.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كما يلي:

- أن تقوم وزارة الشؤون الاجتماعية بالتأكد من أن لدى المنظمات غير الحكومية أهداف واضحة تركز على بناءها مؤسسياً بشكل عام وليس مجرد الاهتمام بمشروعات محددة.
- أن تقوم وزارة الشؤون الاجتماعية والاتحادات والجهات المانحة بمساعدة المنظمات غير الحكومية لوضع خطة بناء مؤسسي طويلة المدى بناء على دراسة لاحتياجات المنظمة والظروف المحيطة بها، أي ان يكون لديها خطة لاحتياجات محددة وتسعى لإيجاد داعم فني أو مالي لتلك الاحتياجات وليس أنها متلقي لبرامج التطوير الموضوعية بواسطة أطراف خارجية لا تمس الخطط والاحتياجات الحالية.
- يجب زيادة الاهتمام بتنفيذ أنشطة وبرامج عمليات البناء المؤسسي من خلال:-
 - أن تتخذ الجهات المانحة برامج البناء المؤسسي وفق استراتيجيات واضحة ومحددة وليست مجرد أنشطة غير مترابطة، مع ضرورة مساعدة المؤسسات غير الحكومية لكي تستطيع أن تتبنى تنفيذ برامجها دونما الاعتماد الكامل على الاطراف الخارجية.
 - أن يتم إنشاء مراكز محلية تساعد في تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي بدلاً من الاعتماد على مراكز التدريب والدعم الفني التي يتم إحضارها من مناطق أخرى، حيث أن مراكز التدريب والدعم المحلي تقوم بدور مؤثر أكثر، إضافة إلى أنها قد تأخذ أشكالاً متعددة منها أن يتم اختيار جمعيات أهلية من نفس المنطقة لديها خبرة وأكثر انتماءً، اقترح آخر بهذا الصدد وهو أن يتم مساعدة الاتحادات لإنشاء وحدات تدريب ودعم فني داخلها، وهذه الوحدات يمكن أن تحصل على التمويل اللازم لبدء العمل ثم تدبر التمويل اللازم من خلال تغطية تكلفة الخدمات التي تقدمها.

○ أن يتم تنفيذ البرامج من خلال الاستشارة وأخذ رأي المنظمات المتلقية، وأن لا يكون بمثابة حقائب جاهزة معدة من أجل مساعدة المؤسسة لتنفيذ نشاط محدد فقط حتى لا يؤدي إلى الاعتماد على الجهات المانحة بالتنفيذ بشكل مستمر.

- أن يتم تدريب الرؤساء والعاملين بالمنظمات غير الحكومية على أساليب متابعة وتقييم برامج البناء المؤسسي، على أن يتم تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم وفق المحاور الخمسة التي تم تبنيها في هذه الدراسة وهي الكفاءة والفاعلية والاستمرارية والملائمة والأثر، وهذا يساعد في تطوير إمكانيات المؤسسة وزيادة قدرتها على بناء نفسها.
- أن تقوم وزارة الشؤون الاجتماعية بدور أكبر في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية، من خلال وضع مؤشرات يمكن استخدامها لتصميم نظم تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتزويد بتغذية راجعة في المراحل الأولى، وليس مجرد الانتظار حتى انتهاء تلك البرامج ثم البحث عن مؤشرات للتقييم.
- أن تطالب وزارة الشؤون الاجتماعية الجهات المانحة من خلال دورها كمتابع ومنظم لعمل هذه الجهات بوضع نظم للمتابعة والتقييم، وأن يتم موافاة الوزارة أو مديرياتها حسب نطاق العمل بنتائج تلك التقييمات حتى يمكن الاستفادة من ذلك في برامج البناء المؤسسي المستقبلية.

المراجع

- ابو الخير، ك. (1997): المتغيرات العالمية واستراتيجيات التطوير، إدارة القرن الواحد والعشرين، المؤتمر السنوي السابع، مركز وايد سرفيس للإستشارات، القاهرة، مصر.
- أبو عمرو، ز. (1995): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين ، مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله. فلسطين.
- أبو فاشة، و. (2004): تقييم برامج المنظمات النسائية الفلسطينية في الضفة الغربية ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أبو فرحة، س. (2009): نحو مؤسسة جهود إحياء القطاع الزراعي الفلسطيني باستخدام نظام معلومات المشاريع الزراعية (APIS)، جامعة القدس، فلسطين.
- استراتيجيات وأدوات مقترحة للتنظيم الداخلي. (2002): الإدارة الرشيدة لمؤسسات المجتمع المدني، 28-29 أيار / مايو 2002. عمان.
- أفندي، ع. (2002): مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة، ص ص 154-178.
- أفندي، ع. (2004): نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المؤسسات غير الحكومية، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني. 6-8 مارس 2004 القاهرة، مصر.
- الاعرج، ح. (1997): الهيئات المحلية في ظل الاحتلال، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الباز، ش. (31 أكتوبر - 3 نوفمبر 1989): المشكلات المؤسسية للعمل الأهلي العربي ، مؤتمر القاهرة الخاص بالتنظيمات الأهلية العربية،، نقلاً عن الموقع التالي بتاريخ 2009/6/14

- البطشة، م. (2004): استراتيجيات تطوير المنظمات الصناعية في إطار برنامج تحديث الصناعة المصرية (دراسة تطبيقية)، جامعة حلوان، مصر.
- الحسين، م. (2004): البنى التنظيمية والتشريعية لمؤسسات المجتمع المدني في سورية، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني ، مارس 2004. من إصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية/ جامعة الدول العربية، مصر.
- الحلبي، م. (2007): مقالات حول أهمية التنمية البشرية في الوطن العربي.سوريا.
- العدلوني، م. (2002): العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- العدواني، ي. (1994): نحو منهجية تحليلية للتطوير الاداري، مجلة الادارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، رجب 1415/ديسمبر 1994، ص376، معهد الادارة العامة بالرياض، السعودية.
- العطيات، م. (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية.
- القرشي، ف. (2002): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأساليب تنمية الموارد في المؤسسات الخيرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الخير العربي الثالث، الأمانة العامة لمؤتمر الخير العربي، لبنان، الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في المملكة الأردنية الهاشمية، 22-24 يونيو / حزيران. عمان.
- تقييم دور المنظمات غير الحكومية في الأراضي المحتلة وفرص التشابك فيما بينها في إطار السلطة الفلسطينية. (1999): اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكوا)، نيويورك.
- الوقفي، ع. (2004): تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.(أطروحة دكتوراة غير منشورة)

- أمين، س. وآخرون، (2002): العلاقات العربية الأوربية: قراءة عربية نقدية، نشر مشترك مع دار الأمين، 2002.
- أمين، س. أوتار، ف. (2003): المنظمات الشعبية في العالم العربي، مناهضة العولمة. حركة المنظمات الشعبية في العالم ، مركز البحوث العربية والمنتدى العالمي للبدائل، القاهرة، مصر.
- جرباوي، ع. أبو عمرو، ز. (1995): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين ، مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله. فلسطين. ص121.
- جقمان، ج. الجرباوي، ع. (1995): المجتمع المدني والسلطة، الديمقراطية الفلسطينية، أوراق نقدية، رام الله: مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، ص107.
- جودة، ي. (ديسمبر، 1994): تقييم نظريات التنظيم في إطار بيئة الإدارة المصرية، دراسة ميدانية ، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة)
- حسيبا، س. (2006): واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- حمامي، ر. (1999): المنظمات الفلسطينية غير الحكومية: اعتراف السياسة في غياب المعارضة، السياسة الفلسطينية.
- راغب، ح. (1996): استراتيجيات التطوير التنظيمي، المجلة العلمية لتجارة الأزهر ، عدد 21، كلية التجارة بنين، القاهرة.
- رضوان، م. (2004): استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية (دراسة تفويمية)، جامعة القاهرة ،مصر.
- زهران، م. (2004): اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية واثارها في المشاركة والتنمية، جامعة النجاح، فلسطين.

- سالم، و. (1999): المنظمات المجتمعية التطوعية والسلطة الوطنية الفلسطينية، معهد ماس، رام الله. ص7.
- السعادات. خ. (2010): المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي ، المملكة العربية السعودية.نقلا عن موقع الجزيرة بتاريخ 2010/1/18
<http://www.al-jazirah.com.sa/2009jaz/jan/1/ar5.htm>.
- سيزولافي، أ. والاس، م. (1991): السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة، الرياض. ص 7.
- شعبان، ع. (2004): التمويل الدولي للسلطة الوطنية الفلسطينية في سنواتها العشر بين الواقع والمأمول، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت. رام الله، فلسطين.
- شلبي، ي. (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ماس، رام الله: ص19.
- صالحية، ل. ابو دولة، ج. حزيان (2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية، جامعة مؤتة، الاردن.
- عباس، ف. مايو(2008): دعوة للمصالحة مع المؤسسات عن طريق مؤسسة المؤسسات ، نقلا عن الموقع التالي: تاريخ الدخول 25/7/2009
([http://www.suronline.org/alabwab/edare20%eqtesad\(27\)244.htm](http://www.suronline.org/alabwab/edare20%eqtesad(27)244.htm))
- عبد الهادي، ع. (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين. ص 21-27.
- عبد الهادي، ع. مشاركة، ص. (مارس، 2004): المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الفلسطينية، اشكاليات العلاقة والتنسيق، معهد ابراهيم ابو لغد للدراسات الدولية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

- عبودي، ز. (2006): إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطية، م. (يناير، 2007): المنظمات الخيرية/ الواقع وفاق التطوير، صنعاء.
- عطية، م. (2006): البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير . أمانة العاصمة صنعاء – الجمهورية اليمنية.
- غضية، م. وزملاؤه. (1998): تقرير الفقر، الفريق الوطني لمكافحة الفقر، رام الله، فلسطين.
- فرنش، و. جونبير، س. (2000): تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، جامعة واشنطن، ترجمة وحيد بن احمد الهندي، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- فلسطين، أبحاث مؤسسة التعاون والبنك الدولي. (2000): العلاقات بين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الاهلية، شراكة وتعاون، وقائع جلسات المؤتمر الدولي. شباط، 2000. رام الله.
- فلسطين. برنامج دراسات التنمية. (2004): تقرير التنمية البشرية، جامعة بيرزيت.
- فلسطين. جامعة بيرزيت. (2005): ملف التنمية البشرية ، بيرزيت، رام الله.
- فلسطين، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية. (1995): المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في فلسطين، مواطن ، رام الله.
- فلسطين. مركز بيسان للبحوث والانماء (2002): دور المنظمات الاهلية في بناء المجتمع المدني، رام الله.
- فلسطين. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني. (2002): تقرير التنمية البشرية – فلسطين.
- فلسطين. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة في الأراضي الفلسطينية. (1999): دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية ، القدس، ص1.

- فلسطين. وزارة التربية والتعليم. الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي. (2002): الخطة الوطنية للتعليم للجميع. غزة. فلسطين. وزارة التربية والتعليم.
- قنديل، أ. (2000): المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة : مركز الدراسات السياسية وإستراتيجية، ص 49. القاهرة.
- قنديل، أ. يونيو (2007): تفعيل دور المنظمات غير الحكومية المعنية بالشباب في مصر ، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية ، مصر. نقلا عن الموقع التالي: تاريخ الدخول 2010/7/25 <http://www.shabakaegypt.org/arabic/pages/esdarat/books/YOUTH.hm>
- كليبر، د. ليرن، ك. بيسون، ر. القبض على النمر من ذيله، التغيير المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، ترجمة عادل يحيى. المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي والاعاثة الزراعية. رام الله القدس/فلسطين. 2002.
- لبد، ع. (2001): التنمية الاقتصادية في فلسطين - رؤية العدد 11 الهيئة العامة للاستعلامات- غزة- فلسطين .
- لدادة، ح. وآخرون. (2001): علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، ماس، رام الله، فلسطي
- ماهر، أ. (2007): تطوير المنظمات. الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وإدارة التغيير. الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مخيمر، ع. عبد المحسن، ف. ناجي، ع. عبد الحميد، س. (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر.
- ملوح، م. (2002): مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، غزة، فلسطين.
- ناصر، ن. سعيد، س. (2004): المشاكل والمعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في مدينة عدن، مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في ادارة المؤسسات، 6-8 مارس 2004 ، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن ،الجمهورية اليمنية.

- نخلة، خ.(2001): نظرة نقدية عن التمويل الأجنبي في فلسطين - إلى أين نسير؟ عن موقع الانترنت التالي: تاريخ الدخول 2010/6/14

www.pnic.gov.ps/arabic/economy/development-17.html:

- هندية، س. (ب،ت): هيكلية وبرامج الحركة النسائية وإشكالياتها، في الحركة النسائية الفلسطينية، ص64.
- Bennett, J. and Gibbs, S. (1996): NGO Funding Strategies: An Introduction for Southern and Eastern NGOs (Oxford: INTRAC), p.13
- Eade, D. (1997): Capacity – Building: An Approach to People - Centered Development (UK: Oxfam, p.119.
- Glassman, A. Cummings, T. (1991): Cases in Organizational Development: University of California. United Sate of America.
- Horton, d. (2000): Evaluating Capacity Development in Planning, Monitoring, and Evaluation, A case from Agricultural Research (The hague: International Service for National Agricultural Research.
- James, R. (1998): Demystifying Organization Development: Practical Capacity-Building Experiences of Africa NGOs, (Oxford: INTRAC).
- Jarrar, A. Abuznaid, S. Dec.(2002): Palestinian NGOs Sector Development perspective. Hebron. Palestine.
- Laudon, K. C., and Laudon, J. P. (2006): Management Information Systems. Ninth edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc..
- Milkovich, G.I., and Boudreau, J.W. (1994): Human resource management, seventh edition, IR win, USA, pp.128-140.
- Norwegian Ministry of Foreign Affairs(NORAD)K Evaluation of Development Assistance: Hand Book for Evaluators and Managers (Osio: Knut Samset and Scan Team International, 1993),p.36.
- Peterson, W. and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003): An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR0 .

- Al-Qudsi, D.(2007): Actual Planning For Developmental Projects Implemented By NGOs In The Southern Part Of The West Bank: Research for MBA Program, Hebron University. Palestine.
- Sahley, C.: (1995) Strengthening the Capacity of NGOs: Cases of Small Enterprise Development Agencies in Africa (Oxford: INTRAC.
- Soko, S. Jan (2001): Cabacity Building – A priority Agenda for Africa, Talents): Cabacity Building of Africa Civil Society.
- Shalabi, Y. Ladadweh, H. Al-Malki, M. (2007): An Evaluation of the Effectiveness of Palestinian Organizations Working in the Fields of Women's Affairs, Democracy, Good Governance and Human Rights: Palestinian Economic Policy Research Institute(MAS).Jerusalem and Ramallah. Palestine.
- Smillie, I. and Hailey, J., (2001): Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asia NGOs (London: Earthscan), p.70.
- Taylor,C, Robert, E. Goodin and Philip Pettit, eds, (1997):"Invoking Civil Society" Contemporary Political Philosophy: An anthology, Oxford: Blackwell Publishers, , p68.
- United Nations Development Program (UNDP).(1998):Capacity Assessment and Development: In a system and strategic Management Context(USA: UNDP) Management Development and Governance Division, Bureau for Development policy. p 11.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
109	إستبانة الدراسة بصورتها النهائية.....	1.3
117	أسماء السادة المحكمين.....	2.3
118	قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين.....	3.3

• ملحق 1.3: استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية

المديرة المحترمة/ المدير المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها:

تقييم واقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في محافظة جنين واقتراح آليات
لتطويره.

وإنه ليسعد الباحثة أن تضع هذه الإستبانة بين يديك، آملة تعاونك في الإجابة على جميع فقرات
الاستبانة بعناية ودقة وموضوعية، وذلك لأن نتائج الدراسة تعتمد على رأيك السديد، وقد أولت
الدارسة اهتماماً كبيراً لإعداد الاستبانة بشكل يسهل عليك انجازه بحيث لا يأخذ من وقتك كثيراً،
ومؤكدَةً بأن الإجابات سوف تعامل بسريّة تامة، علماً بأن كل ما يرد فيها من معلومات هي
لأغراض البحث العلمي فقط.

إن تعاونك معي يعد دعماً للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

مع خالص شكري لحسن تعاونك.

الباحثة:

نجدود أحمد صالح حثاوي

القسم الأول: بيانات عامة عن المنظمة.

1. مكان عمل المنظمة

مدينة قرية مخيم

2. مدة عمل المنظمة

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

3. إدارة المنظمة

دولية قطرية محلية ذاتية

4. مجالات عمل المنظمة :

إنسانية اجتماعية اقتصادية سياسية
 أخرى حدد.....

5. المؤهل العلمي :

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير فأعلى

6. عد فروع المنظمة

لا يوجد 1-5 فروع أكثر من 5 فروع

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك :

الرقم	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
أولاً: أهداف البناء المؤسسي في المنظمة						
1	رفع الكفاءة المهنية من خلال التدريب والدورات المهنية.					
2	زيادة الوعي المجتمعي من خلال الأنشطة والندوات والمؤتمرات.					
3	تمكين الشباب عبر أنشطة شبابية اجتماعية ورياضية وثقافية.					
4	تقديم مساعدات إغاثية عينية أو نقدية أو خدمية أو صحية أو بيوت أيتام (مساعدات إنسانية بدلاً من أنواع المساعدات المذكورة)					
5	تحقيق إنجازات علمية ومعرفية.					
6	حماية حقوق الإنسان والتوعية بشأنها.					
7	المساهمة في الخدمات الزراعية وحماية البيئة.					
8	تنمية الطفل عبر أنشطة لا منهجية من خلال مشاريع الطفولة.					
9	تمكين المرأة من خلال التنقيف في قضاياها أو إقراضها أو تقديم الخدمات النسوية.					
ثانياً: تخطيط عمليات البناء المؤسسي (الأنشطة والبرامج)						
10	لدى المنظمة خطة واضحة لتطوير وبناء قدراتها.					
11	جهة التمويل هي التي تدفع المنظمة لوضع خطة التطوير وبناء القدرات.					
12	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على حاجاتها الداخلية.					
13	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على حاجات المجتمع الذي تخدمه.					

					14	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على نتائج تقييم المشروعات التي نفذتها المنظمة.
					15	تضع المنظمة خطة تطويرها، بناء على مدى رغبة الممول الرئيسي في تطويرها.
					16	توجد وجهة نظر ايجابية لدى أعضاء مجلس الإدارة تجاه برامج تطوير وبناء قدرات المنظمة.
					17	مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن برامج تطوير وبناء قدرات المنظمة.
					18	تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمة تؤثر على أنشطة وبرامج المنظمة.
ثالثاً: تنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)						
					19	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل جهات التمويل.
					20	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية.
					21	تتلقى المنظمة الدعم الفني أو أنشطة التطوير أو التدريب من قبل الاتحاد العام للجمعيات في المحافظة.
					22	تستطيع المنظمة أن تقوم بأنشطة خاصة لبناء قدراتها وتطوير نفسها بطاقة ذاتية ودون مساعدة خارجية.
					23	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بتدريب مجلس إدارتها.
					24	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بتدريب العاملين بالمنظمة.
					25	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة بالمساعدة في كتابة مقترح مشروع.
					26	يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج

					المنظمة بالمساعدة في تدبير التمويل اللازم للمشاريع والأنشطة.
					27 يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر تنفيذ أحد البرامج والأنشطة.
					28 يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عن طريق الإمداد بمعلومات.
					29 يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عن طريق توفير أجهزة.
					30 يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر المساعدة في توثيق العلاقة مع جهات خارجية أو منظمات أخرى.
					31 يكون شكل الدعم المقدم لأنشطة وبرامج المنظمة عبر المساعدة في اكتساب خبرة من مؤسسة غير حكومية متميزة في أحد المجالات.
					32 يتم تنفيذ العمليات من قبل فريق عمل من الجهة الداعمة للمؤسسة.
					33 يقوم مجلس الإدارة بتحديد الاحتياجات وإرسالها إلى الجهة الداعمة لتمويلها.
رابعاً: متابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.					
					34 يوجد تقارير متابعة وتقييم منتظمة للأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة.
					35 تقوم المنظمة نفسها بالمتابعة والتقييم لبرامجها وأنشطتها.
					36 تقوم الجهة المشرفة إدارياً على المنظمة بالمتابعة والتقييم.
					37 تقوم الجهة الممولة أو الداعمة فنياً بالمتابعة والتقييم.
					38 يتم الحصول على تغذية عكسية أو تقارير المتابعة والتقييم من قبل الجهة المنفذة للتقييم.

خامساً: الأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.

					39	الجهات الممولة هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات.
					40	وزارة الشؤون الاجتماعية هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات.
					41	مراكز التدريب والدعم الفني هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات.
					42	الجهات الأهلية ذات العلاقة هي الطرف الأكثر تأثيراً على أنشطة وبرامج المنظمات.
سادساً: أوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية. (المعوقات)						
					43	نقص التمويل اللازم لتحديد احتياجات التطوير وتنفيذ البرامج.
					44	نقص المهارات والإمكانيات الفنية لدى المنظمة لتخطيط وتنفيذ البرامج.
					45	عدم وضوح أهمية ودور أنشطة وبرامج بناء القدرات لدى مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمة.
					46	وجود تضارب بين الجهات المنفذة أو الممولة لأنشطة وبرامج بناء القدرات لدى المنظمة.
					47	النقص في وجود إطار واضح وخطوات متفق عليها لتحديد وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج.
					48	أنشطة وبرامج بناء القدرات غالباً ما تكون مرتبطة بمشروع معين ممول من جهة ما غير مرتبط بتطوير الأداء العام للمؤسسة.
					49	قلة العناصر البشرية اللازمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة.
					50	تدني دعم ومشاركة المجتمع المحلي في

					الفعاليات والأنشطة التي تقدمها المنظمة.
					51 يتم التخطيط وتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة دونما الاشتراك الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين التنفيذيين في المنظمة.
					52 أنشطة وبرامج بناء قدرات المنظمة تحتاج إلى فترات زمنية طويلة لا تتناسب مع كونها مرتبطة بمشروعات محددة المدة.
					53 يتم التركيز على التدريب لتنفيذ أنشطة وبرامج بناء القدرات دون الاهتمام لعمليات التطوير الخاصة بالأنظمة داخل المنظمة.
					54 ارتفاع معدل دوران العمالة داخل المنظمة (عدد العاملين الذين يتركون المنظمة) مما يؤدي إلى صعوبة التحكم في تحسين أداء الجمعية نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من الفئات المدرّبة.
					55 قلة البيانات الوثائق اللازمة لمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج بناء القدرات عبر الفترات الزمنية المختلفة.
					56 تنتهي فوائد المشروع بانتهاء تمويله.
					57 تفتقر أنشطة المنظمة وبرامجها إلى الاستمرارية.

58. ما هي اقتراحاتكم لتطوير أنشطة وبرامج بناء القدرات للمؤسسات غير الحكومية في محافظة
جنين؟

.....

.....

.....

.....

59. ما هي اقتراحاتكم لتطوير عملية متابعة وتقييم أنشطة وبرامج قدرات المنظمات غير الحكومية في محافظة جنين؟

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق 2.3: قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	أ.د. باسم المكحول	دكتوراه	جامعة النجاح
2.	د: ذياب العيوش	دكتوراه	جامعة فلسطين الاهليه
3.	د: حسين الاعرج	دكتوراه	رئيس ديوان الموظفين العام
4.	د: سمير زنيد	دكتوراه	جامعة القدس
5.	د: سائد ربايعه	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة

ملحق 3.3: قائمة بأسماء المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة جنين.

الرقم	الاسم	نطاق العمل
1	جمعية الإسكان التعاونية لموظفي العمل الاجتماعي	مدينة
2	الجمعية الإسلامية لإغاثة الأيتام والمحتاجين	مدينة
3	الصليب الأحمر الفلسطيني	مدينة
4	جمعية تأهيل وتنمية قرى الجدار الغربي/اليامون	قرية
5	جمعية سيدات بيت قاد الجنوبي	قرية
6	جمعية فحمة الخيرية/ أبناء الريف	قرية
7	مركز نسوي كفرذان	قرية
8	جمعية برقين الخيرية	قرية
9	جمعية العطارة النسائية	قرية
10	جمعية البراءة للفتاة المسلمه	مدينة
11	الجمعية الخيرية لرعاية اليتيم	مخيم
12	جمعية رابطة أهالي زرعين	قرية
13	جمعية زبوبا الخيرية	قرية
14	جمعية رابا الخيرية	قرية
15	جمعية مثلث الشهداء الخيرية	قرية
16	جمعية بيت المسنين والمعوقين/ جنين	كافة المناطق
17	جمعية أصدقاء المريض الخيرية/جنين	كافة المناطق
18	جمعية رمانه الخيرية	قرية
19	جمعية طورة الغربية الخيرية	قرية
20	جمعية عجة الخيرية	قرية
21	جمعية جلقموس الخيرية	قرية
22	جمعية الهاشمية الخيرية	قرية
23	مركز نسوي دير غزالة	قرية

قرية	جمعية سيدات تعنك الخيرية	24
قرية	جمعية أصدقاء المريض الخيرية/ يعبد	25
قرية	جمعية الجملة الزراعية	26
قرية	مركز نسوي اليامون	27
قرية	جمعية عنزا الخيرية	28
قرية	مركز نسوي كفيرت	29
محافظة	رابطة خريجي الجامعات	30
قرية	جمعية الفندقومية التربوية الخيرية	31
قرية	جمعية نزلة زيد الخيرية	32
مدينة	مركز العمل التتموي معاً	33
قرية	جمعية جلبون الخيرية	34
قرية	جمعية دير أبو ضعيف الخيرية	35
قرية	جمعية سيدات برقين الخيرية	36
مدينة	مؤسسة فانتن للإقراض	37
قرية	جمعية ميثلون الخيرية	38
قرية	جمعية عرابة لتنمية المرأة	39
قرية	جمعية كفر راعي لتأهيل المعاقين	40
قرية	جمعية الطيبة الخيرية	41
قرية	جمعية اليامون الخيرية	42
قرية	جمعية سيريس الخيرية	43
قرية	جمعية تاهيل المعاقين الخيرية/ قباطية	44
قرية	جمعية صانور الخيرية	45
مدينة	جمعية جنين للتكافل والتضامن الاسري	46
مدينة	الاتحاد الديمقراطي الفلسطيني	47
قرية	مركز نسوي كفرقود	48
مدينة	مركز نسوي عين نيني	49

قرية	جمعية قباطية النسائية الخيرية	50
قرية	جمعية مركة الخيرية	51
جنين	الإغاثة الاسلامية	52
قرية	جمعية السيلة الحارثية الخيرية	53
مدينة	جمعية جنين الخيرية	54
مدينة	اتحاد الفلاحين الفلسطينيين	55
قرية	مركز الرؤية العالمية /الزبابدة	56
محافظة	جمعية رعاية وتأهيل الكفيف	57
قرية	جمعية كفرذان الخيرية	58
محافظة	جمعية كي لا ننسى النسوية	59
قرية	جمعية الزبابدة الخيرية	60
قرية	جمعية كفر راعي الخيرية	61
قرية	جمعية أبناء عرابة الخيرية	62
مدينة	منتدى رجال الاعمال	63
مدينة	جمعية إغاثة اطفال فلسطين	64
قرية	مركز نسوي يعبد	65
مدينة	جمعية المهارات النسوية الخيرية	66
قرية	الجمعية النسوية الخيرية/صانور	67
قرية	جمعية سيدات سيريس	68
قرية	جمعية الجديدة الخيرية	69
قرية	مركز نسوي رمانه	70
قرية	جمعية يعبد الخيرية	71
قرية	جمعية دير غزالة الخيرية	72
قرية	مركز نسوي جلبون	73
قرية	جمعية كفر راعي الزراعية	74
قرية	مركز نسوي فحمة	75

المخيم	اللجنة المحلية لتأهيل المعاقين	76
قرية	مركز نسوي الجملة	77
قرية	جمعية الفندقومية الخيرية	78
قرية	جمعية تعنك الخيرية	79
مدينة	جمعية رعاية وتأهيل الطفولة الخيرية	80
قرية	مركز نسوي طورة الغربية	81
قرية	جمعية النجدة/يعبد	82
قرية	مركز الأمل لتأهيل المعاقين/ فقوعة	83
مدينة	مركز امنية الشبابي/ جذور	84
قرية	مركز الطفل الفلسطيني/يعبد	85
المخيم	المركز الفلسطيني للإرشاد	86
قرية	جمعية عقابا الزراعية الخيرية	87
قرية	جمعية عقابا للمعاقين الخيرية	88
قرية	جمعية المرأة التعاونية للتوفير والتسليف/كفرراعي	89
مدينة	هيئة الأعمال الإماراتية الخيرية	90
قرية	جمعية سيدات السيلة الحارثية الخيرية	91
قرية	جمعية مزارعين وفلاحين عانين الأهلية	92
مدينة	الجمعية الفلسطينية لصاحبات الاعمال (أصالة)	93
مدينة	جمعية التنمية الزراعية(الاغاثة الزراعية)	94
مدينة	جمعية الإغاثة الطبية	95
قرية	جمعية جبع الخيرية	96
مدينة	جمعية مسرح الحرية الخيرية	97
قرية	جمعية تنمية المرأة الريفية/الجديدة	98
قرية	جمعية مسلية الخيرية	99
قرية	جمعية عابا الخيرية	100
قرية	مركز نسوي ميثلون	101

قرية	مركز نسوي فقوعة الخيري	102
قرية	مركز نسوي عربونه الخيري	103
قرية	جمعية كفرذان الزراعية	104
قرية	الجمعية التعاونية للتنمية الريفية/عانين	105
مدينة	جمعية حماية المستهلك	106
قرية	جمعية تنمية الشباب/الفندقومية	107
مدينة	جمعية حماية المرأة العاملة	108
قرية	جمعية سيريس الخيرية	109
مدينة	الاعاثة الكاثوليكية	110
مدينة	مركز الطفولة المبكرة	111
قرية	الجمعية التعاونية للثروة الحيوانية/رابا	112
مخيم جنين	جمعية العمل النسوي لتأهيل ورعاية المرأة	113
مدينة	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	114
قرية	مركز نسوي كفر قود	115
قرية	مركز نسوي المغير	116
مدينة	جمعية النشاط النسوي	117
مدينة	مؤسسة كوبي الدولية	118
مدينة	جمعية التسويق الزراعي	119
مدينة	جمعية تنمية الإبداعات النسوية	120

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	الإطار المفاهيمي المقترح لبناء الجمعيات الأهلية مؤسسياً.....	1.2
57	خطوات أسلوب بناء الفريق.....	2.2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مقارنه بين بناء القدرات والبناء المؤسسي.....	1.2
33	مصادر التمويل وحجمه.....	2.2
50	المبالغ المصروفة على تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2005.....	3.2
75	توزيع المنظمات حسب متغير مكان عمل المنظمة.....	1.3
76	توزيع المنظمات حسب متغير مدة عمل المنظمة.....	2.3
77	توزيع المنظمات حسب متغير إدارة المنظمة.....	3.3
78	توزيع المنظمات حسب متغير مجالات عمل المنظمة.....	4.3
79	توزيع المنظمات حسب متغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة أو نائبه.....	5.3
80	توزيع المنظمات حسب عدد فروع المنظمة.....	6.3
82	مقياس التقدير المستخدم في التحليل الاحصائي لأداه الدراسة..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية	1.4
83	ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بأهداف البناء المؤسسي في المنظمة..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية	2.4
84	ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بتخطيط عمليات البناء المؤسسي لأنشطة وبرامج المنظمة..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية	3.4
86	ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج)..... المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية	4.4
87	ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.....	5.4

88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بالأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.....	6.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقييم حول أسئلة الاستبانة المتعلقة بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.(المعوقات).....	7.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقييم حول المجال الكلى لأقسام الاستبانة.....	8.4

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار
ب	شكر و عرفان
ج	تعريفات
ها	الملخص بالعربية
ز	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 مبررات الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
6	8.1 محددات الدراسة
6	9.1 هيكلية الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 المقدمة
8	1.1.2 البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
9	2.1.2 مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي
10	1.2.1.2 مفهوم بناء القدرات
13	2.1.2.2 مفهوم البناء المؤسسي
14	3.1.2.2 محاور البناء المؤسسي

15البناء المؤسسي ومكوناته الأساسية.	4.2.1.2
19المنظمات غير الحكومية.	2.2
21السمات والخصائص.	1.2.2
22المنظمات والجمعيات غير الحكومية شكل معاصر لمؤسسات المجتمع المدني.	2.2.2
23المنظمات والتنمية.	3.2
24أبعاد التنمية.	1.3.2
24التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني.	2.3.2
25فرص التنمية الفلسطينية تحت الاحتلال.	3.3.2
25الدور التنموي.	4.3.2
26طبيعة المؤسسات غير الحكومية في فلسطين.	4.2
27بوامج المنظمات المتكررة والمستحدثة.	5.2
28تمويل المنظمات غير الحكومية.	6.2
30التمويل الدولي لفلسطين.	.1.6.2
30المنظمات غير الحكومية والتمويل الخارجي	1.1.6.2
34خطة تنمية فلسطينية.	.2.6.2
35إشكاليات تطوير المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي....	7.2
35العوامل المتعلقة بالإطار النظري والمفهومي.	1.7.2
36المشكلات المتعلقة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية.....	2.7.2
40المشكلات المتعلقة بالجهات الممولة.	3.7.2
41الصعوبات التي واجهت المنظمات الأهلية في فلسطين.....	4.7.2
42أبرز المشاكل التي تواجه منظمات العمل الأهلي.....	5.7.2
42المؤسسات والمستقبل.	6.7.2
44الأداء المؤسسي.	8.2
45العلاقات.	9.2
45العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة.	.1.9.2
46التعاون مع السلطة الفلسطينية.	.2.9.2
46المنظمات والتغير الداخلي والخارجي.	10.2
47تطوير للمنظمات غير الحكومية.	11.2
47أهمية برامج التطوير للمنظمات غير الحكومية.	1.11.2

47	العوامل الخارجية.....	1.1.11.2
48	العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة.....	2.1.11.2
50	العوامل الخاصة بالمجتمع والفئة المستهدفة.....	3.1.11.2
51	تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.....	2.11.2
52	محاو ر عمليات المتابعة والتقييم.....	.3.11.2
53	آليات التطوير التنظيمي.....	.4.11.2
53	آليات تطوير تتعلق بالعنصر البشري.....	.1.4.11.2
56	آليات تطوير تتعلق بالهيكل التنظيمي.....	.2.4.11.2
61	آليات تطوير تتعلق بالجانب التكنولوجي.....	.3.4.11.2
64	الدراسات السابقة.....	12.2
69	تعقيب على الدراسات السابقة.....	1.12.2
70	مجالات الافاده منها.....	2.12.2
71	الفجوة في الدراسات السابقة.....	3.12.2

72 الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....

72	المقدمة.....	1.3
72	تصميم البحث.....	2.3
73	الاجراءات البحثية.....	3.3
73	مجتمع الدراسة.....	4.3
74	أداة الدراسة.....	5.3
75	الاجابة عن اسئلة البيانات العامة للمنظمة.....	1.5.3
75	توزيع المنظمات حسب متغير مكان عمل المنظمة.....	1.1.5.3
76	توزيع المنظمات حسب متغير مدة عمل المنظمة.....	2.1.5.3
76	توزيع المنظمات حسب متغير إدارة النظمة.....	3.1.5.3
77	توزيع المنظمات حسب متغير مجالات عمل المنظمة.....	4.1.5.3
78	توزيع المنظمات حسب متغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة...	5.1.5.3
79	توزيع المنظمات حسب متغير عدد فروع المنظمة.....	6.1.5.3

80صدق أداة الدراسة.	2.5.3
81ثبات الأداة.	3.5.3
81تحليل الدراسة.	6.3
82الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها.	
82المقدمة.	1.4
82القسم الثاني المتعلق بأسئلة الاستبانة.	2.4
83المجال الأول المتعلق بأهداف البناء المؤسسي في المنظمة.	1.2.4
85المجال الثاني المتعلق بتخطيط عمليات البناء المؤسسي لأنشطة وبرامج المنظمة.	2.2.4
88المجال الثالث المتعلق بتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية (أنشطة وبرامج).	3.2.4
88المجال الرابع المتعلق بمتابعة وتقييم أنشطة وبرامج البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.	4.2.4
89المجال الخامس المتعلق بالأطراف الفاعلة في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية..	5.2.4
92المجال السادس المتعلق بأوجه القصور في أنشطة وبرامج المنظمات غير الحكومية.(المعوقات).	6.2.4
93المجال الكلي لمجالات القسم الثاني من الاستبانة.	7.2.4
95الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.	
95المقدمة.	1.5
95الاستنتاجات.	2.5
97التوصيات.	3.5
98المراجع.	
106فهرس الملاحق.	

121 فهرس الاشكال
122 فهرس الجداول
124 فهرس المحتويات