بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

" المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في منطقة وسط مدينة الخليل "

فريق البحث

بيان محمد امين اشتي

فايزة مروان الجعبري

هبة زياد نجاجرة

إشراف

أ.دينا القدسي

جامعة بوليتكنك فلسطين
Palestine Polytechnic University
(PPU)
The Library المكتبة
Acc. ١٤٠٩٢ الرقم المتسلسل
Class. ..... رقم التصنيف

حزيران . ٢٠١٤ م

المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في منطقة وسط مدينة الخليل

فريق البحث

بيان محمد امين اشتي

فايزة مروان الجعبري

هبة زياد نجاجرة

إشراف : أ.دينا القدسي

قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

حزيران . ٢٠١٤

حزيران . ٢٠١٤

بسم الله الرحمن الرحيم

" يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أتوا العلم درجات "

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

من حكم الله في هذا الكون أنه محدود وكل أمر له بداية ونهاية ..وها نحن وصلنا الى نهاية مرحلة حياتنا الجامعية...ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة أن نتقدم بالشكر الى الله عز وجل أولا ومن ثم رسوله الكريم محمد عليه افضل الصلاة والسلام . . .

ولا بد لنا أيضا من وقفة نعود بها الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتنبعث الأمة من جديد . . .

ونخص بالذكر السيدة الأستاذة دينا القدسي لإشرافها على البحث .. وكذلك نتقدم بالشكر والامتنان لكل من الدكتور اكرم حشيش، الدكتور مروان جلعود، الدكتور محمد حسونة، الأستاذ أيمن سلطان والأستاذة سعدية سلطان لتحكيمهم الإستبانة . . .

ولا ننسى شكر مدراء المنظمات الأهلية غير الحكومية في تعاونهم معنا لتعبئة الإستبانة . . .

وأخيرا نشكر كل من كان عونا لنا في دراستنا . . .

فريق البحث

الإهداء

الى الأمي الذي علم المتعلمين الى سيد الخلق نبراس الأنبياء الى رسولنا الكريم . . .

(سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام).

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والتفاني . . . الى بسمة الحياة وسر الوجود الى

من كان دعاؤها بلسم جراحي . . . (أمي الغالية)

الى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء والذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي الى

طريق النجاح والذي علمني أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر . . . (والدي العزيز).

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى من تشرق الدنيا بما فيها

بوجودهم . . . (اخواني وأخواتي).

الى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى واجلى عبارات

في العلم الى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم

والنجاح . . . (الى اساتذتنا الكرام).

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو

بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء الا قنديل الذكريات ذكريات الاخوة البعيدة

الى الذين احببتهم واحبوني . . . (اصدقائي).

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	فهرس الجداول	خ
*	التعريفات الإجرائية	ذ
*	ملخص الدراسة	ر
	الفصل الأول: (الإطار العام)	
١.١	المقدمة	2
١.٢	مشكلة الدراسة	3
١.٣	فرضيات الدراسة	4
١.٤	أهداف الدراسة	5
١.٥	أهمية الدراسة	6
١.٦	حدود الدراسة	7
١.٧	محددات الدراسة	7
١.٨	الهيكل التنظيمي للدراسة	8

الفصل الثاني : (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة	
٢.١.١	تمهيد	11
٢.١.٢	تعريف المجتمع المدني والمنظمات الاهلية غير الحكومية	11
٢.١.٣	نشأة المجتمع المدني والمنظمات الأهلية غير الحكومية	15
٢.١.٤	نشأة المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين	16
٢.١.٥	دور المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين	19
٢.١.٦	خصائص المنظمات الأهلية غير الحكومية	20
٢.١.٧	مجال عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية والخدمات التي تقدمها	22
٢.١.٨	المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية	24
٢.١.٩	مشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية	30
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
٢.١	الدراسات السابقة	34
٢.٢.١	الدراسات العربية	33
٢.٢.٢	الدراسات الأجنبية	47
٢.٢.٣	التعقيب على الدراسات السابقة	52
الفصل الثالث:الطريقة والإجرءات		
٣.١	منهج الدراسة	54
٣.٢	أداة الدراسة	54
٣.٣	مجتمع الدراسة	55
٣.٤	عينة الدراسة	55

٣.٥	متغيرات الدراسة	57
٣.٦	صدق الأداة	58
٣.٧	ثبات الأداة	60
٣.٨	إجراءات الدراسة	60
٣.٩	المعالجة الإحصائية للبيانات	61
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٤.١	أسئلة الدراسة	64
٤.٢	فرضيات الدراسة	72
	المبحث الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٥.١	النتائج	80
٥.٢	التوصيات	82
	قائمة المراجع	
*	المراجع العربية	85
*	المراجع الأجنبية	87
*	المواقع الإلكترونية	87
	الملاحق	
*	ملحق رقم (١):الإستبانة	-
*	ملحق رقم (٢):قائمة المنظمات الأهلية غير الحكومية في وسط مدينة الخليل	-

٣.٥	متغيرات الدراسة	57
٣.٦	صدق الأداة	58
٣.٧	ثبات الأداة	60
٣.٨	إجراءات الدراسة	60
٣.٩	المعالجة الإحصائية للبيانات	61
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
٤.١	أسئلة الدراسة	64
٤.٢	فرضيات الدراسة	72
	المبحث الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٥.١	النتائج	80
٥.٢	التوصيات	82
	قائمة المراجع	
*	المراجع العربية	85
*	المراجع الأجنبية	87
*	المواقع الإلكترونية	87
	الملاحق	
*	ملحق رقم (١):الإستبانة	
*	ملحق رقم (٢):قائمة المنظمات الأهلية غير الحكومية في	

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
3.1	خصائص عينة الدراسة	57
3.2	مصفوفة (Pearson correlation)نتائج معامل الارتباط بيرسون ارتباط فقرات اداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	58
3.3	لثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha)نتائج معامل كرونباخ ألفا	60
3.4	مفاتح التصحيح	62
4.1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالبيئة الخارجية	64
4.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالعلاقة مع الممول	66
4.3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالمشكلات الداخلية	68
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة التي تواجه	70

	المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بممارسات إدارة المشاريع	
4.5	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة	72
4.6	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة	73
4.7	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والعمر الزمني للمنظمة	74
4.8	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وعدد المشاريع المنفذة	75
4.9	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وعدد المشاريع المنفذة.	75
4.10	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية ومجال عمل المنظمة.	76
4.11	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية ومجال عمل المنظمة	77

مصطلحات الدراسة

المنظمات الأهلية غير الحكومية: "منظمات تطوعية إدارية معلنة، لها شكل مؤسسي دائم تنشأ بإتفاق غير حكومي فيما بين الأفراد الخاصة، وهؤلاء الأعضاء ينتمون الى جنسيات مختلفة، وهي مستقلة عن الحكومات ولا تعمل بالسياسة، وتقوم بقصد تحقيق أهداف انسانية لها سمة عالمية دون إستهداف تحقيق الربح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدول أي في أكثر من دولة، أو على الأقل في ثلاثة دول".(معمر : 2011، 18).

المشروع: عملية أو نشاط مقيد بزمن يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة وهناك تعارض مابين خاصية كون المشروع أمرا مؤقتا لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من اجل تقديم المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا.

وسط الخليل: والتي تشمل مدينة الخليل، وتفوح، إذنا، يطا.(حسب تقسيم وزارة الداخلية)

ملخص الدراسة

المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في منطقة وسط مدينة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها، والمتمثلة في المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، والمشكلات ذات العلاقة بالعلاقة مع الممولين، وأخيراً المشكلات التي تواجهه المنظمات بممارسة إدارة المشاريع.

كما توصل الباحثين من خلال نتائج البحث أن عدم الاستقرار السياسي في فلسطين والذي يعد من المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمنظمات يشكل معوقاً اساسياً في تنفيذ المنظمة لمشاريعها، وأن من أهم المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية في علاقتها مع الممولين تتركز في تمويل المانحين لقطاعات معينة وإهمال غيرها، وقد تبين أن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية مثل عدم وضوح الرؤية، وعدم تناسب المشاريع مع الأهداف تقع ضمن درجة متوسطة إلى قليلة، وبالتالي لا يوجد لها تأثير قوي على المشاريع.

وقد أكدت نتائج التحليل بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية في تنفيذ مشاريعها تعزى لكل من مغيرات الدراسة الممثلة في المنصب الوظيفي لمعبئ الإستبانة، والعمر الزمني للمنظمة، وعدد المشاريع المنفذة أو قيد التنفيذ، وأخيراً مجال عمل المنظمة.

يوصي فريق البحث المنظمات الأهلية غير الحكومية تبني إستراتيجيات أفضل للتكيف مع البيئة، وخاصة في موضوع عدم الإستقرار السياسي مثل التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الاخرى أو التعاون المشترك في تنفيذ المشاريع، وضرورة وضع الامور السياسية جانباً حين تمويل المشاريع في المجتمعات وخاصة المجتمع الفلسطيني الذي يعاني من نقص الموارد والاموال لعملية التنمية، و أن تكون هذه المشاريع ذات ارتباط واضح مع رؤية المنظمة، وأن تخفف من التبعية المالية للممولين من خلال تنفيذ بعض المشاريع المدرة للأرباح التي يعاد استغلالها لصالح تشغيل المنظمة.

كما يوصي فريق البحث ضرورة ضبط عمليات تخطيط للمشروع وتنفيذه لتلافي أي عجز بالميزانية أو تأخير بالوقت عند تنفيذ المشاريع في المنظمات الأهلية غير الحكومية، وأخير يدعو فريق البحث وزارة الداخلية لفرض رقابة أكبر على عمل المنظمات الأهلية لضمان أنها موجوده على أرض الواقع فعلاً.

الفصـل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

مرت المجتمعات في الكثير من الدول بتجارب متنوعة من أجل تحقيق التنمية والتقدم في شتى المجالات، فكان من الضروري مشاركة المواطنين في عملية التنمية على أساس توسيع قاعدة المشاركة الشعبية المجتمعية، فبرز هنا التنظيم المجتمعي للمنظمات الأهلية غير الحكومية او ما يمكن تسميته بالقطاع الثالث في مساهمة لإعطاء الدور الأساسي في الارتقاء لمجتمعاتهم، حيث لا يمكن لدولة مهما كانت إمكانياتها وطاقاتها الاستطاعة وحدها أن تنهض بأعباء ومسؤوليات التنمية ولا أن تتحمل كافة نفقاتها، مما دفع الى ضرورة الاستعانة بالقطاع الأهلي بما يملكه من إمكانيات وطاقات على الإبداع فضلا عن أنه الأقدر على تحديد الاحتياجات المجتمعية المحلية التي يعيش فيها وهو الأقدر أيضا على وضع الحلول المناسبة لها للمساهمة بشكل عملي في تلبية وتحقيق هذه الاحتياجات. (حماد:٢٠١١,٩)

و ما يغذي قيمة المجتمعات اليوم هو مدى اهتمامها بحقوق الإنسان ومدى التزامها بهذه المبادئ واحترامها لها، ولا يمكن الحكم على هذه المجتمعات إلا من خلال ممارسه ملموسة لها ، فهذا ما نلمسه فعلا في الأراضي الفلسطينية وذلك بسبب الوضع السياسي الراهن، لذلك تم تشكيل مؤسسات وجمعيات تعمل على دعم النضال الفلسطيني وتعزيز الصمود ورفع رايات المطالبة بحماية مبادئ حقوق الإنسان ومساندة الشعب مادياً ومعنوياً وتقديم الخدمات للشعب بعد عزوف الاحتلال عن تقدمها وربطها بالناحية الأمنية، بالرغم من أن هذه المنظمات عانت من وجود قيود وعراقيل في بداياتها من قبل الاحتلال الإسرائيلي لكنها كافحت وحاربت حتى استطاعت الوصول والصمود .

وقد أدت التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حدثت على مستوى العالم في القرن العشرين الماضي الى تزايد الاهتمام بالمنظمات الأهلية غير الحكومية وبأدوارها المختلفة ومن المعلوم أن هناك نسبة ليست ضئيلة من سكان العالم يعيشون تحت خط الفقر اغلبهم يقطن في الدول النامية وهذا

يعني أن هناك العديد من القطاعات الاجتماعية بحاجة الى مساعدة حتى تستطيع الاستمرار في الحياة وبسبب حدوث تغيرات وتطورات على جميع الأصعدة في العالم ككل برزت ملامح جديدة للنشاط المجتمعي والذي يهدف الى تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد والإسهام في عمليات التغيير المجتمعي.(النفار، ٢٠٠٧)

ومن المعلوم أن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، من إحدى الإستراتيجيات المستخدمة للوصول الى هذه الأهداف قيامها بتنفيذ مشاريع تدعم وتحقق هذه الأهداف، و بالرغم من الفوائد المتحققة من تنفيذ المشاريع الا ان هذه المنظمات تواجه العديد من المشاكل من خلال تنفيذها للمشاريع ومنها مشاكل داخلية، خارجية، تمويلية، والعديد من المشاكل الأخرى، وهذا ما سنتطرق له في هذه الدراسة والتي سيتم إجراءها على المنظمات الأهلية غير الحكومية في مدينة الخليل.

١.٢ مشكلة الدراسة :

من خلال اطلاع فريق البحث على التقارير والأبحاث المتعلقة بالمنظمات الأهلية غير الحكومية. تبين لهم وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة تتمثل في تحديد المشكلات التي تواجه هذه المنظمات عند تنفيذ مشاريعها مما يؤدى ضعف الدور الذي تقوم فيه وكذلك ضعف ثقة المجتمع بالخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، لذا رأى فريق البحث ضرورة إجراء دراسة على هذه المنظمات الأهلية غير الحكومية والوقوف على المشكلات التي تواجهها في تنفيذ مشاريعها.

وبذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما هي أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي المشكلات التي تواجهها والتي لها علاقة بالبيئة الداخلية للمنظمات؟
٢. ما هي المشكلات التي تواجهها والتي لها علاقة بالبيئة الخارجية للمنظمات؟

يعني أن هناك العديد من القطاعات الاجتماعية بحاجة الى مساعدة حتى تستطيع الاستمرار في الحياة وبسبب حدوث تغيرات وتطورات على جميع الأصعدة في العالم ككل برزت ملامح جديدة للنشاط المجتمعي والذي يهدف الى تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد والإسهام في عمليات التغيير المجتمعي.(النفار، ٢٠٠٧)

ومن المعلوم أن لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، من إحدى الإستراتيجيات المستخدمة للوصول الى هذه الأهداف قيامها بتنفيذ مشاريع تدعم وتحقق هذه الأهداف، و بالرغم من الفوائد المتحققة من المشاريع الا ان هذه المنظمات تواجه العديد من المشاكل من خلال تنفيذها للمشاريع خارجية، تمويلية، والعديد من المشاكل الأخرى، وهذا ما ستتطرق له في هذه الدراسة على المنظمات الأهلية غير الحكومية في مدينة الخليل.

١.٢ مشكلة الدراسة :

من خلال اطلاع فريق البحث على التقارير والأبحاث المتعلقة بالمنظمات الأهلية في فلسطين وجود ظاهرة جديرة بالاهتمام والدراسة تتمثل في تحديد المشكلات التي تواجه مشاريعها مما يؤدي ضعف الدور الذي تقوم به وكذلك ضعف المنظمات، لذا رأى فريق البحث ضرورة إجراء دراسة على المشكلات التي تواجهها في تنفيذ مشاريعها.

وبذلك يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي

ما هي أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما هي المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية في مدينة الخليل؟
٢. ما هي المشكلات التي تواجه

٣. ما هي المشكلات التي تواجهها والتي لها علاقة بعلاقة المنظمة مع الممول؟

٤. ما هي المشكلات التي تواجهها والتي لها علاقة بممارسة إدارة مشاريع المنظمات؟

٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية تعزى لمتغيرات التي تتمثل في عمر المنظمة، والمنصب الوظيفي للقائم على المشاريع، وعدد المشاريع المنفذة، ومجال عمل المنظمة.

١.٣ فرضيات الدراسة:

١. يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الإستبانة .

٢. يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية والعمر الزمني للمنظمة .

٣. يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية وعدد المشاريع المنفذة .

٤. يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية ومجال عمل المنظمة.

٥. يفترض فريق البحث أن أهم العوامل الخارجية المؤثرة على عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية هي عدم الاستقرار السياسي في فلسطين والذي يعد معوقاً اساسياً في تنفيذ المنظمة لمشاريعها .

٦. يفترض فريق البحث أن أهم المشاكل التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالعلاقة مع الممول هي تحيز الكثير من المانحين لمنظمات أهلية ذات توجهات سياسية دون غيرها.

٧. يفترض فريق البحث أن أهم العوامل الداخلية المؤثرة على عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية هي عدم وضوح رؤيا المؤسسة والذي يعيق الحصول على تمويل للمشاريع.

٨. يفترض فريق البحث أن أهم المشاكل التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بممارسات إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعها بأنه لا يتم عمل تقييم لإنجاز المشروع بعد تشغيلة.

١.٤ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية والتي لها علاقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

٢. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية والتي لها علاقة بالبيئة الخارجية للمنظمة.

٣. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية والتي لها علاقة بالعلاقة مع الممول.

٤. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية والتي لها علاقة بممارسة ادارة مشاريع المنظمة.

٥. التعرف على إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات الي واجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها تعزى إلى عمر المنظمة، المنصب الوظيفي للقائم على المشاريع، عدد المشاريع المنفذة ومجال عمل المنظمة؟

١.٥ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعود بالفوائد للعديد من الأطراف منها المنظمات الأهلية غير الحكومية، جامعة بوليتكنيك فلسطين وطلابها، وفريق البحث، ويمكن توضيح جوانب هذه الأهمية كما يلي:

أهمية الدراسة للمنظمات الأهلية غير الحكومية:

- مساعدة الادارة العليا للمنظمات الأهلية غير الحكومية في تشخيص المشكلات التي تواجهها في تنفيذ مشاريعها وبشكل موضوعي يعينها على ايجاد حلول مناسبة لهذه المشكلات.
- مساعدة المنظمات الأهلية غير الحكومية في تجنب بعض المشاكل التي تساهم لاحقاً في نجاح المشاريع التي تنفذها من خلال تقديم التوصيات المقترحة لحل المشكلات.

أهمية الدراسة لجامعة بوليتكنك فلسطين وطلابها :

- إسهام الدراسة في توجيه انظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
- ستكون هذه الدراسة بمثابة مرجع علمي للباحثين في ذات المجال.

أهمية الدراسة لفريق البحث:

- تنمية المهارات الفكرية وزيادة مجال المعرفة لديه في مجال عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية بشكل معمق.
- زيادة وتنمية المعرفة والمهارة لدى فريق البحث حول كيفية اجراء البحث العلمي بالطرق الصحيحة.
- تنمية مهارة فريق البحث في طريقة عمل الاستبانة وطرق جمع المعلومات.

- وكذلك استكمالا لمتطلبات الجامعة الإجبارية للحصول على عل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة .

١.٦ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المنظمات الأهلية الغير حكومية في وسط مدينة الخليل.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مدراء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية الغير حكومية ومدراء المشاريع لديهم.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (٢٠١٣- ٢٠١٤)

١.٧ محددات الدراسة:

لقد واجه فريق البحث العديد من المحددات أثناء إجراء الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع فقد بذل فريق البحث اقصى جهد ممكن للحصول على دراسات.
- الحصول على معلومات غير محدثة من وزارة الداخلية في مدينة الخليل حول أسماء، وأعداد، وأماكن المنظمات الأهلية غير الحكومية في مدينة الخليل وهذا بدوره عمل على زيادة الوقت والجهد المستغرق للوصول الى العينة.

- بُعد هذه المنظمات عن بعضها البعض وعدم معرفة فريق البحث بالكثير من الأماكن المذكورة في العينة التي حصل عليها فريق البحث من وزارة الداخلية، وذلك أدى الى استغراق وقت أطول في توزيع الاستبانات والحصول عليها.
- عدم تعاون بعض المنظمات في تعبئة الإستبانة.

١.٨ الهيكل التنظيمي للدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهدافها، أهميتها، حدودها، والهيكل التنظيمي لمحتويات وفصول الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة والأدب النظري الذي يتحدث حول موضوع الدراسة والذي يتناول عدة موضوعات مهمة منها تعريف المنظمات الأهلية غير الحكومية والمجتمع المدني، نشأة المجتمع المدني والمنظمات الأهلية غير الحكومية في العالم ككل ومن ثم في فلسطين بشكل مخصص وتناولت بشكل مفصل المشكلات التي تواجه هذه المنظمات، إضافة إلى استعراض الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدارسة.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد ووصف منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، ووصف دقيق لإجراءات وطريقة إعدادها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

الفصل الرابع: مناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة لبيانات ونتائج الدراسة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

يتضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد ووصف منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، ووصف دقيق لإجراءات وطريقة إعدادها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

الفصل الرابع: مناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة لبيانات ونتائج الدراسة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

يتضمن هذا الفصل [illegible]

والمعلومات [illegible]

لإجراءات وطريقة [illegible]

لتطبيقها، والصعوبات [illegible]

الفصل الرابع: [illegible]

يتضمن هذا الفصل عرض [illegible]

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها [illegible] ضرورة الأخذ بها.

مة في النهوض بمكانة المجتمعات في

ا مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات

الفجوة، كما لم تعد الحكومات قادرة على

النامية، فبزيادة تعقيدات الظروف الحياتية

ائدة الجهات الحكومية وتكملة دورها لتلبية

السنوات الأخيرة بمفاهيم ومصطلحات لم

دني، والمنظمات الأهلية غير الحكومية،

عملية التنمية والتغيير وترسي الديمقراطية.

الحكومية:

لحات الجديدة ذات الدلالة على قاموس الفكر

خاصة، ورغم الاختلافات والخلافات الكثيرة بين

والتفسيرات المضادة للعديد من المصطلحات، إلا

ا في أوساط العاملين في حقل المجتمع والسياسة

الفصل الثاني- المبحث الأول : الإطار النظري

تمهيد

تعريف المجتمع المدني و المنظمات الأهلية غير الحكومية

نشأة المنظمات الأهلية غير الحكومية بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص

خصائص المنظمات الأهلية غير الحكومية

مجال عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية والخدمات التي تقدمها

المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية

مشاريع المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١.١ التمهيد:

يعد العمل الاجتماعي والتنموي التطوعي من أهم الوسائل المستخدمة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية كبيرة، ولاسيما مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، وبروز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة، كما لم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، فبزيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت حاجات المجتمع المتغيرة، لذلك ظهرت جهة أخرى لمساندة الجهات الحكومية وتكملة دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وقد برز تزايد الاهتمام الإعلامي في السنوات الأخيرة بمفاهيم ومصطلحات لم تكن موضع اهتمام في العقود السابقة مثل المجتمع المدني، والمنظمات الأهلية غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عملية التنمية والتغيير وترسي الديمقراطية. (البليبسي، ٢٠١٢: ٣٤)

٢.١.٢ تعريف المجتمع المدني والمنظمات الأهلية غير الحكومية:

شهدت العقود القليلة الماضية بروز العديد من المصطلحات الجديدة ذات الدلالة على قاموس الفكر والسياسة والمجتمع في العالم عامة، وفي منطقتنا العربية خاصة، ورغم الاختلافات والخلافات الكثيرة بين أنصار هذه المصطلحات ومعارضيها، ورغم التفسيرات والتفسيرات المضادة للعديد من المصطلحات، إلا أن احد أهم هذه المصطلحات وأشدها استمرارية وبروزا في أوساط العاملين في حقل المجتمع والسياسة

المحلية يتمثل في مصطلح المجتمع المدني في كل قطر عربي على حدى، ومن ضمنها فلسطين حيث يعتبر المجتمع الفلسطيني تحديدا حالة خاصة تكاد تكون وحيدة من نوعها بالعالم المعاصر. (الشيخ علي، ٢٠١٠: ١٥)

ومن ابرز المسميات التي تطلق على المجتمع المدني بالإضافة الى اسم "المجتمع الأهلي اسم "القطاع الثالث"، "القطاع المستقل"، "المنظمات التطوعية"، وأخيرا اسم "المنظمات غير الحكومية". هذه التسميات جميعها تصف شيئا واحدا ألا وهو وجود مؤسسات غير حكومية غير ارثيه أي أن العضوية فيها لا تتوارث عبر العائلة أو القبيلة أو الطائفة أو المذهب أو الدين. ويشير حسنين توفيق الى "المجتمع المدني" على انه عبارة عن مجموعة من الأبنية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والقانونية التي تنظم في إطار شبكة معقدة من العلاقات والممارسات بين القوى والتكوينات الاجتماعية في المجتمع، ويحدث ذلك بصورة ديناميكية ومستمرة من خلال مجموعة من المؤسسات التطوعية التي تنشأ وتعمل باستقلالية عن الدولة. وتعرف أماني قنديل المجتمع المدني على انه مجمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية غير الإرثية وغير الحكومية، التي ترعى الفرد وتعظم قدراته على المشاركة في الحياة العامة، وتقع مؤسسات المجتمع المدني في مكان وسيط من مؤسسات الدولة والمؤسسات الارثية (//bu.edu.eg). وأخيرا عرفة (Abu Nahla, 2008) بأنه "المكان الذي تتواجد فيه خليط من المجموعات، النوادي، المنظمات، الاتحادات والنقابات والتي تتحد مع بعضها البعض لتقدم حد فاصل بين الدولة والمواطنين".

وأيضا من المصطلحات الجديدة التي ظهرت في قاموس الفكر والسياسة والمجتمع في العالم مصطلح المنظمات الأهلية غير الحكومية وهذا المصطلح يتكون من كلمتين في اللغة، الأولى: "المنظمات" وهي جمع منظمة والتي تعني التنظيم، ومأخوذة من نظم ينظم تنظيما أو منظمة، حيث يكون لهذه المنظمة نظام تتأسس بناءا عليه، فالمنظمة (organization) كما يعرفها البعض _"هي كيان يتمثل في اجتماع مجموعة من البشر للقيام بأنشطة محددة لتحقيق نتائج ومنافع مشتركة يستفيد منها هؤلاء البشر بشكل مباشر أو غير مباشر"(محسن، ٢٠٠٨: ٩٠)، والكلمة الثانية: "الأهلية" واصلها باللغة مأخوذ من الأهل و

"الأهلية " مؤنثها الأهلي المنسوب الى الأهل (المعجم الوسيط، ١٩٨٠: ٣٢)، والمقصود من هذا المجتمع المحلي فهو أهلي بعاداته وتقاليده وعلاقاته، أي أنها جزء من المجتمع ترابط وتعاون وتشارك مع بعضه البعض في منظمة واحدة، بحيث لا تكون ملك للحكومة ولا للأفراد. (شاهين،٢٠٠٧: ٨١)

وهكذا نرى أن المفهوم يستبعد المؤسسات الاجتماعية التقليدية كالأسرة والقبيلة والعشيرة والطائفة الأثنية، كما يستبعد فيه المؤسسات الحكومية ويبقى في نطاق المجتمع المدني المنظمات الأهلية غير الحكومية التي يقوم نشاطها على العمل التطوعي.

وهناك اختلاف بين المنظمات الأهلية غير الحكومية والمنظمات الربحية، بحيث أن المنظمات الأهلية غير الحكومية توجه نشاطاتها نحو تكوين نوع من المسؤولية الاجتماعية، وتركز على تقديم الخدمات للزبائن بدون مقابل، وهي أيضا تحصل على مصادر التمويل من الحكومة والمانحين والتبرعات، بينما المنظمات الربحية توجه نشاطاتها نحو المشاريع المدرة للأرباح، وتركز على تحسين السلع والخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل زيادة إيراداتها، وتحصل على مصادر التمويل من بيع السلع والخدمات للزبائن.

(Daft , 2008)

وهناك مجموعة من المعايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعريف المنظمات الأهلية غير الحكومية ومن أهمها: (//bu.edu.eg)

- أن تكون منظمات مدنية مستقلة وغير حكومية، بمعنى أن تكون منظمات ومؤسسات تتمايز عن الدولة بقدر من الاستقلالية في مواجهتها.
- أن تكون منظمات غير ارثيه، أي أن العضوية لا تتوارث عبر العائلة أو القبيلة أو العشيرة أو الطائفة أو المذهب أو الدين.
- أن تكون منظمات طوعية أي أن العضوية فيها والانتساب لها يتم وفقا لاختيار حر وواعي.
- يقوم الانتماء الى منظمات المجتمع المدني على أساس المساواة.

- أن تكون مجتمعات حداثة وهذا ما يميزها عن المؤسسات التقليدية.
- أن تكون منظمات ديمقراطية في هيكليتها وفي جميع أعمالها وعلاقاتها الداخلية وبينها وبين محيطها الخارجي.
- أن تكون منظمات تعددية تقبل الاختلاف والتنوع .

ولا يوجد ثمة تعريف متفق عليه بين الباحثين والدارسين لماهية المنظمات الاهلية غير الحكومية وانما تتعدد التعاريف وتتنوع التسميات التي تتطلق على هذا النوع من التنظيمات بتعدد وتنوع الإطر المعرفية والثقافية المختلفة (معمر ، ٢٠١١ ، ١٧)، ويعزى هذا التشتت والاختلافات في تعريف المنظمات الأهلية غير الحكومية الى مجموعة من الأسباب ومن أهمها كثرة التغيرات التي تطرأ عليها استجابة للتغيرات في ظروف المجتمعات التي تتواجد فيها هذه المنظمات، اختلاف الثقافات من دولة الى أخرى، والاختلاف في الأهداف التي تسعى الوصول لها كل منظمة وتعدد وتنوع البرامج والنشاطات التي تقوم بها هذه المنظمات،(AL-Qudsi, 2007) ومنها ما يلي:

١. **عرفتها منظمة الأمم المتحدة** بأنها مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلى أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها أشخاص ذو اهتمامات مشتركة وهى تؤدى طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين و ترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي.
٢. **وعرفها البنك الدولي** بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.
٣. **وقد عرفها قانون المنظمات الأهلية غير الحكومية** بأنها مجموعة من الأشخاص ذات شخصية معنوية غير حكومية طوعية مستقلة لا تسعى الى الربح ولا تسعى الى السلطة وإنما تسعى لخدمة المجتمع المدني.

٤. وقد عرفها **الفقه الإداري المعاصر** بأنها مؤسسات مستقلة عن الحكومة وتتميز بالأهداف الإنسانية والتعاونية والتنموية أو هي منظمات أهلية تمارس نشاطاً خيرياً أو تطوعياً يستهدف المساهمة في التنمية ورفع المعاناة عن أفراد المجتمع ولا تستهدف الربح.(AL-Qudsi, 2007)

٥. وقد عرفتها **الشبكة العربية للمنظمات الأهلية غير الحكومية** بأنها إطار تطوعي لا يستهدف الربح، يعكس مبادرة مجموعة من المواطنين، لتحقيق أهداف معينة تحقق النفع العام للمجتمع، أو قطاع مستهدف منه، وهي مستقلة ذاتيا وفقا للقانون.(شاهين، ٢٠٠٧: ٨١)

(www.bu.edu.eg)

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن يكون هناك تعريف مختصر لهذه المنظمات من خلال سماتها هو أنها" منظمات تطوعية إدارية معلنة لها، شكل مؤسسي دائم تنشأ باتفاق غير حكومي فيما بين الأفراد أو جماعات الأفراد الخاصة وهؤلاء الأعضاء ينتمون إلى جنسيات مختلفة، وهي مستقلة عن الحكومات ولا تعمل بالسياسة، وتقوم بقصد تحقيق أهداف إنسانية لها سمة عالمية دون استهداف تحقيق الربح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدول أي في أكثر من دولة، أو على الاقل في ثلاث دول" . (معمر ، ٢٠١١ ، ١٨)

٢.١.٣ نشأة المجتمع المدني والمنظمات الأهلية غير الحكومية:

ظهر مصطلح المجتمع المدني(Civil society) في قاموس البشرية قديما عند الرومان، ومن ثم اختفى ليعود بعد ذلك الى الظهور في القرنين السابع عشر والثامن عشر، وربما يكون جون لوكا أول من استخدمه بعد الثورة الانجليزية ١٦٨٨، في نصه المشهور(رسالة التسامح، ١٦٨٩) ثم توالى على دراسته ونقده واستقصاء أبعاده المختلفة عدد من الفلاسفة وعلماء الاجتماع والساسة الغربيين مثل هوبز وروسو وهيجل وغيرهم وكانت ولادته في ظل التحول الجذري الذي اجتاح أوروبا والانتقال من عصر الظلام الى عصر الدولة الحديثة والنظام الجديد. ثم عاد للظهور ثانيتا ليوافق بدايات التحول في أوروبا الشرقية،

فانطلق من بولندا ١٩٨٢ عندما طرحت نقابة التضامن نفسها باعتبارها احد التنظيمات للمجتمع المدني. وبدأ مفهوم المجتمع المدني يتسرب الى الفكر العربي المعاصر من ثمانينيات القرن العشرين وخصوصا في دول المغرب العربي، حيث ارتبط المفهوم بالتفكير في ظروف التحول من الحزب الواحد الى التعددية تونس، الجزائر .(//bu.edu.eg)

وخلال القرن التاسع عشر بدأ دور المنظمات الأهلية غير الحكومية يتبلور مع بروز دور الحكومات وتحديد مهامها، وكان لاندلاع الحروب وما أنتجته من ويلات على بعض الشعوب وبروز المهجرين دور كبير في تأسيس الجمعيات الطوعية والقيام بدور لا تمارسه الحكومات، حيث كان الهدف الأساسي لهذه الجمعيات هو تخفيف المآسي عن بني البشر. وكان هناك اتفاقان يحكمان عمل هذا النوع من المنظمات وهما اعتمادها على الإغاثة والإحسان وكذلك ارتكازها على التضامن والتعاون. (الحرباوي، ٢٠١٣: ١٥)

٢.١.٤ نشأة المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين:

عبر السنوات نمت المنظمات الغير هادفة لتحقيق الربح في فلسطين لتشكل جزء مهم في تطوير المجتمع الفلسطيني، وساهمت من خلال العلاقات الممتازة للمنظمات الأهلية مع المنظمات الإقليمية والدولية غير الحكومية والجهات المانحة في تنفيذ مشاريع عديدة ساهمت في تخفيف معاناة المجتمع الفلسطيني. (AL-Qudsi, 2007)

ويعود تاريخ المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين لأقدم تواريخ نشوء المنظمات الأهلية في العالم، وفي بداية القرن العشرين أخذت تنشط عمليات التأسيس للمنظمات الأهلية حيث كانت مدن القدس ونابلس وحيفا ويافا من أوائل المدن التي احتضنت هذه المنظمات مثل جمعية القدس الأدبية، وجمعية العمال العرب في حيفا، وجمعية الاتحاد النسائي العربي في نابلس. ولقد عملت المنظمات الأهلية الفلسطينية وفق قانون الجمعيات العثماني لسنة 1907 م في غزة، ووفق قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الاجتماعية

الأردني لسنة 1966 م في الضفة الغربية والقدس، وذلك حتى صدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية.(مكي، ٢٠٠٩: ٧٣)

وقد استمر عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية إبان فترة الاحتلال البريطاني لفلسطين الممتدة منذ عام ١٩١٧ م، وبعد قيام دولة إسرائيل في ١٥ مايو خضعت الأراضي الفلسطينية لثلاث سلطات مختلفة وهي كالأتي :

- الضفة الغربية خضعت لحكم الأردن
- قطاع غزة خضع للحكم العثماني
- الأراضي الفلسطينية المحتلة عام ١٩٤٨ م بقيت خاضعة لحكم الاحتلال الإسرائيلي

وفي بداية التسعينات كان هناك مرحلة تحول كبيرة في دور المنظمات الأهلية غير الحكومية في علاقتها مع المجتمع الفلسطيني حيث كان بعض هذه المؤسسات متجذر بعملية التحرر الوطني وكانت استكمالا لدور المنظمات التي بدأت قبل أسلو في العقدين١٩٧٠ و ١٩٨٠، أما بالنسبة لمرحلة التحول الأخرى فكانت من مجموعة من المنظمات المحترفة والمهنية حيث بدأت باللعب بدور الوسيط بين الحركة العالمية والوضع المحلي الراهن.(Dana, 2013)

وقد مرت المنظمات الأهلية غير الحكومية بأربعة مراحل: (النفار،٢٠٠٧)

١. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الانتفاضة المباركة أي ما قبل عام ١٩٨٧ م:

في هذه المرحلة تم إنشاء اطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع الفصائل الفلسطينية المختلفة من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة، وتقديم خدمات تنمية للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، وفي نطاق هذا المفهوم تم إنشاء اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية، والتي قدمت بديلا تنموياً مختلفا عن المؤسسات التقليدية التي كانت موجودة أصلا، لمحاولة سد الاحتياجات الأساسية الفلسطينية، ومن هنا نشأت فكرة الصمود والمقاومة ولقد

استمرت هذه الاستراتيجيات والبرامج حتى عام ١٩٨٧م عام اندلاع الانتفاضة الفلسطينية، أما الجمعيات الخيرية والتعاونية فاستمرت في تقديم خدمات اجتماعية للجمهور الفلسطيني. (النفار، ٢٠٠٧: ١٩)

٢. المرحلة الثانية مرحلة الانتفاضة المباركة أي ما بعد عام ١٩٨٧م حتى عام ١٩٩٣م:

حيث شهدت هذه المرحلة تغيرات هامة ونوعيه على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية من جهة، كما شهدت نشوء منظمات أهلية فلسطينية غير حكومية من جهة أخرى، ولقد تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة مما أضاف بعدا آخر لعمل المنظمات الأهلية غير الحكومية ودورها وهو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة، وقد شهدت هذه الفترة نشوء عدد لا يستهان به من المراكز والمؤسسات المهنية المتخصصة والتي هدفت إلى دعم عمليات البناء الجارية وإسناد المؤسسات وتطويرها وتمكينها وتنويع مجالات عملها من التدريب إلى الإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة.(النفار، ٢٠٠٧: ١٩)

٣. المرحلة الثالثة مرحلة تأسيس السلطة الفلسطينية أي من الفترة الممتدة ما بين عام ١٩٩٤ حتى عام ٢٠٠٠م:

خلال هذه الفترة تم تسجيل عدد كبير من المنظمات، حيث بلغ عدد هذه المنظمات المسجلة لدى الوزارة ٥٢٧ منظمة، وهو عدد ضخم خلال فترة وجيزة حيث اتسم هذا العدد بالتنوع في المجالات الثقافية والاجتماعية والإنسانية وشرائح المرأة والطفولة، وحتى تطورت لتنال الجانب السياسي وحقوق الإنسان، وكذلك فقد شهدت هذه الفترة رواجاً واضحاً في نشأة هذه المؤسسات وانتشارها وتحديد خدماتها.(النفار، ٢٠٠٧ :٢٠)

٤. المرحلة الرابعة مرحلة ما بعد الانتفاضة الثالثة المبكرة(انتفاضة الأقصى)أي من الفترة الممتدة ما بين عام ٢٠٠ حتى الآن:

وفي هذه المرحلة تضاعف عدد المنظمات الأهلية غير الحكومية ليصل الى ٨٠٠ منظمة، أي بزيادة ٣٠٠ منظمة في قطاع غزة وذلك حسب سجلات الوزارة الداخلية، وتجدر الملاحظة الى أن هذه المنظمات التنموية المتخصصة لم تقل في هذه المرحلة من الفئوية السياسية ولكن الشيء الجوهري هنا هو اتجاه الفصائل السياسة إلى إعطاء أهمية أكبر وأوسع للعمل المهني انسجاماً مع المتطلبات التنموية الجديدة، إن هذه المنظمات تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع منها الزراعة والبيئة، والثقافة الرياضية، الديمقراطية وحقوق الإنسان، التنمية الاقتصادية، الصحة وإعادة تأهيل الخدمات الاجتماعية المرأة والطفل.(النفار،٢٠٠٧ :٢٠)

٢.١.٥ دور المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين:

يتكون الاقتصاد الفلسطيني من ثلاث قطاعات رئيسية وهي القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي " قطاع المنظمات الأهلية غير الحكومية ". (الحرباوي، ٢٠١٣: ٢) والمنظمات الأهلية غير الحكومية تشكل جزءا مهما من النسيج المجتمعي الفلسطيني ومكونا رئيسيا من مكونات البيئة التنظيمية له، وكذلك فهي طرف مهم في عملية التنمية الفلسطينية داخل المجتمع الفلسطيني،(حماد، ٢٠١٠: ٤٩) ومكمل لدور مؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي من الممكن أن تلعبه المنظمات الأهلية غير الحكومية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع المدني، مما يعزز دور المنظمات الأهلية غير الحكومية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً. (حماد، ٢٠١٠: ٥١)

ولقد لعبت المنظمات الأهلية غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني دوراً بارزاً ومحورياً في مقاومة الاحتلال من خلال دعم وصمود واستمرارية وجود شعبه على أرضه من خلال جملة الخدمات

والمساعدات التي ساهمت في تثبيت الشعب والتصاقه بأرضه، بحيث أنه لا يخفى على أحد ما هدفت وتهدف إليه سلطات الاحتلال الإسرائيلي من انتزاع الأراضي ودفع الهجرة الى خارج الوطن، وأن هذه المنظمات الفلسطينية وخاصة قبل نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية قد حملت على أكتافها معظم المهام والنشاطات الخدماتية التي هي بالأصل من مهام الدولة أو الحكومة بشكل عام،(عابدين، ٢٠٠٨: ١٠) ولعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية دورا مهما في الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق التنمية المستدامة جنبا الى جنب مع باقي القطاعات. (الحرباوي، ٢٠١٣: ٢)

وتقوم المنظمات الأهلية غير الحكومية الفلسطينية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصا الفئات الصغيرة والمستضعفة، وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافة الى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الاقتراض الصغير جدا وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وقد عملت هذه المنظمات في مختلف قطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت بشكل عام بقدرات مالية وكوادر بشرية على مستوى رفيع. (الكفارنة ، ٢٠١٢ ، ٤٦)

٢.١.٦ خصائص المنظمات الأهلية غير الحكومية :

هناك مجموعة من الأسس والمقومات والخصائص التي يجب أن تتوافر في المنظمات الأهلية غير الحكومية حتى يطلق عليها هذه الاسم ومن أهمها ما يلي:

من الخصائص التي أشار إليها:(Abu Nahla, 2008)

١. أن تكون منظمات طوعية: أي أن تكون المشاركة والعمل فيها بشكل طوعي ولكن هذا لا يعني أن تكون كل أو معظم الموارد المخصصة لها من خلال إسهامات طوعية، وكذلك هذا لا يعني أن يكون كل القائمين عليها من المتطوعين، وأيضا القول بأن عمل هذه المنظمات هو عمل طوعي لا يمنع من منح مكافآت ومخصصات للأشخاص الذين يقومون بالعمل في هذه المنظمات.

٢. أن تكون منظمات مستقلة: أي أن لا تكون تابعة لأي جهة سواء حكومية أو حزبية، أن تكون هذه الاستقلالية بشكل نسبي أي لا تمنعها من تلقي المنح والهبات والدعم والتبرعات من أي جهة على أن لا تكون هذه المساعدات مشروطة بفرض امتلاءات معينة على المنظمة تفقدها استقلاليتها.

٣. أن تكون منظمات غير ربحية: أن لا يكون الأساس من تأسيسها هو تحقيق الربح بل يجب أن يكون على أساس تحقيق خدمة المجتمع، وهذا لا يمنعها من القيام بأنشطة مدرة للربح بشرط أن لا يتم توزيع هذه الأرباح بين أعضاء المنظمة بل أن يتم تخصيصها للقيام بالنشاطات التي أسست من أجلها هذه المنظمات.

وقد أشار(عبد الباقي، ٢٠١٢: ٧٢) الى خصائص أخرى منها:

٤. أن يكون لها هيكل رسمي: أي أن تتسم هذه المنظمات بالدوام، فوجود جماعة مؤقتة ولظروف طارئة أو مؤقتة لا تعتبر جزء من القطاع المدني بغض النظر عما تقدمه تلك الجماعة من مساهمات للمجتمع.

٥. أن تكون ذاتية الحكم: أي أن تحكم المنظمة نفسها بنفسها عن طريق وجود إجراءات داخلية وليس عن طريق كيانات خارجية.

٦. أن تكون غير حكومية: أي أن لا ترتبط ولا تتبع لأي جهة حكومية، وهذا لا يمنع من قيام الجهات الحكومية بمهمة الإشراف على هذه المنظمات ضمن ضوابط قانونية محددة تراعي فيها مبادئ حرية تأسيس المنظمات وممارسة نشاطها.

٧. أن تتميز الأساليب الإدارية في هذه الجمعيات بقدر واضح من المرونة الذي يتيح لها حرية التصرف بصورة أكثر في تحقيق أهدافها وبالتالي تتميز الأهداف والبرامج بالمرونة لتناسب أي تغيير يحدث في المجتمع.

٨. تمول هذه الجمعيات من الدولة أو من الأهالي أو من المنظمات الدولية أو منهم جميعا.

٩. تمتاز أيضا باتساع مجالات عملها وتأخذنا هذه الخاصية إلى التطرف إلى المجالات والأنشطة التي تمارسها الجمعيات الأهلية.

٢.١.٧ مجال عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية والخدمات التي تقدمها:

ان المنظمات الاهلية غير الحكومية هي احدى سمات المجتمع المعاصرة ، وهي اشارة حضارية في نفس الوقت ، فبقدر تقدم المجتمع وديمقراطيته وتعدديته يتعزز دور المنظمات الاهلية غير الحكومية ويتجذر نجاحها ، وكذلك فإن هنالك مرجعة شاملة لدور المنظمات الاهلية غير الحكومية في القرن الماضي يشير الى انها لعبت دورا هاما في اغلب المجتمعات ، وذلك في تعبئة الموارد البشرية والاقتصادية وزيادة الناتج القومي ، ورفع مستويات الانسان سياسيا واجتماعيا وتقديم خدمات أفضل له وتشجيع الحرية ومفهوم المجتمع المدني والديمقراطية وتنمية روح العمل الجماعي . (النفار، ٢٠٠٧، ٢)

يرتكز جهود المنظمات الأهلية غير الحكومية على محور رئيسي هو تعبئة جهود الأفراد والجماعات لإحداث التنمية في المجتمع والعمل على حل مشكلاته والإسهام في مؤازرة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وذلك من خلال ما تقوم به من أنشطة وخدمات متنوعة، وتنقسم أنشطتها الى ثلاث أقسام أولا: الأنشطة الخيرية والرعاية الاجتماعية، ثانيا: الأنشطة الأهلية التي تهدف الى المشاركة في التنمية، وأخيرا: الأنشطة التي تهدف الى إشراك الشعب في اتخاذ القرارات المختلفة. (عبد الباقي، ٢٠١٢)

وتشير المؤتمرات التي تعقد على المستوى العالمي الى زيادة أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية غير الحكومية، ويعود ذلك الى مجموعة من الأسباب أولا: بسبب زيادة احتياجات المجتمعات وعدم مقدرة الحكومة على تلبية هذه الاحتياجات، ثانيا: التطورات التي حدثت على تكنولوجيا المعلومات والتي عملت على زيادة الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية غير الحكومية، ثالثا: بسبب انتشار الديمقراطية والتي مكنت من ظهور هذه المنظمات في المجتمعات بعد أن واجهت العديد من المعارضات، وأخيرا: بسبب العولمة والانفتاح على العالم الخارجي والذي يعد من أهم الأسباب. (Abu Nahla, 2008)

ومن أهم الأدوار التي تقوم بها المنظمات الأهلية غير الحكومية ما يلي:

من الأدوار التي أشار إليها:(عبد الباقي، ٢٠١٢)

١. دعم مشاريع وخطط التنمية الشاملة والمستدامة، بحيث تكون شريكا للدولة في تنفيذ ومراقبة حسن أدائها ورصد الانتهاكات والخروقات التي تتعرض لها.
٢. السعي من أجل بناء مواطنة متساوية وكاملة ودون تمييز بسبب العرق، الدين وكل ما يندرج تحت مسمى الفروقات الاجتماعية.
٣. العمل على تنمية وبناء قدرات الأفراد حتى يسهموا في مجتمعاتهم ويقدموا على تطويرها والدفاع عن مصالحها.

ومن الأدوار التي أشار اليها(حماد، ٢٠١٠: ٥٠):

٤. إنشاء مدارس ورياض أطفال.
٥. رعاية المعاقين والعجزة و إعادة تأهيلهم.
٦. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
٧. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
٨. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
٩. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.

وتشير المؤتمرات التي أشار اليها(شهاب، ٢٠١٣: ١٦):

غير الحكومية، ويعود ذلك

في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامة.

الحكومة على تهيئة هذه

تعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع ومن خلال عملية توعية

على زيادة الدور الذي تقوم به

وتثقيف واسعة.

مكنت من ظهور هذه المنظمات في

٢.١.٨ المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية:

العولمة والانفتاح على

إن دور المنظمات الأهلية غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في

ومن أهم الأدوار التي

العملية التنموية كجهة ضاغطة وحاولت المنظمات الأهلية غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية

من الأدوار التي أشار إليها:

المحلية والوطنية في معظم الدول العربية حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال

سياسية غير مستقرة مثل (فلسطين و لبنان) بالرغم من ذلك واجهت صعوبات جمة في عملها وفي تنفيذ

مهامها، مما حد من نشاطها وفاعليتها كمشارك في العملية التنموية وفيما يلي أهم تلك المعوقات(الحلو،

٢٠١٢: ٧٩)

ونظراً لندرة الأدب النظري الذي يتحدث عن المشاكل التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها، ولكثرة وتعدد المشاكل التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية فقد ارتأى فريق البحث الى تصنيف هذه المشكلات بشكل عام إلى مشاكل ذات علاقة بالبيئة الخارجية، ومشاكل ذات علاقة بالبيئة الداخلية، ومشاكل ذات علاقة بالعلاقة مع الممولين، وأخيراً مشاكل ذا علاقة بممارسات إدارة المشاريع.

اولا: المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية :

١. ضعف الكوادر البشرية والبناء المؤسساتي ، بحيث أن نقص الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات الأهلية غير الحكومية قد يعوق من تطورها ، بالإضافة الى ضعف البناء المؤسسي . وهذان عاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات الأهلية غير الحكومية والشراكة مع الحكومة .(شهاب ، ٢٠١٣ ، ٢٩)

ومن الأدوار التي أشار إليها(شهاب، ٢٠١٣: ١٦):

١٠.الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامة.

١١. تعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع ومن خلال عملية توعية وتثقيف واسعة.

٢.١.٨ المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية:

إن دور المنظمات الأهلية غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في العملية التنموية كجهة ضاغطة وحاولت المنظمات الأهلية غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية والوطنية في معظم الدول العربية حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال سياسية غير مستقرة مثل (فلسطين و لبنان) بالرغم من ذلك واجهت صعوبات جمة في عملها وفي تنفيذ مهامها، مما حد من نشاطها وفاعليتها كمشارك في العملية التنموية وفيما يلي أهم تلك المعوقات(الحلو، ٢٠١٢: ٧٩)

ونظراً لندرة الأدب النظري الذي يتحدث عن المشاكل التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها، ولكثرة وتعدد المشاكل التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية فقد ارتأى فريق البحث الى تصنيف هذه المشكلات بشكل عام إلى مشاكل ذات علاقة بالبيئة الخارجية، ومشاكل ذات علاقة بالبيئة الداخلية، ومشاكل ذات علاقة بالعلاقة مع الممولين، وأخيراً مشاكل ذا علاقة بممارسات إدارة المشاريع.

اولا: المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية :

١. ضعف الكوادر البشرية والبناء المؤسساتي ، بحيث أن نقص الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات الأهلية غير الحكومية قد يعوق من تطورها ، بالإضافة الى ضعف البناء المؤسسي . وهذان عاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات الأهلية غير الحكومية والشراكة مع الحكومة .(شهاب ، ٢٠١٣ ، ٢٩)

٢. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني إما بحسن نية أو سوء النية للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنية الداخلية للمنظمات الأهلية غير الحكومية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد في تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي، بالإجمال لم تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلاً من الاقتصار على بعض مخرجات التنمية. (الجرجاوي ، ٢٠١٢ ، ٣٦)

٣. عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني إما بحسن نية أو سوء نية للتغييرات السياسية والتنموية الحاصلة الصعيد الدولي وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البنية الداخلية للمنظمات الأهلية غير الحكومية ، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد في تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي ، بالإجمال لم تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلا من الاقتصار على بعض مخرجات التنمية (الجرجاوي ٢٠١٢ ، ٣٦)

٤. عدم إدراك بعض المنظمات الأهلية غير الحكومية الفلسطينية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وإحجامها عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها.(الجرجاوي ، ٢٠١٢ ، ٣٦)

٥. هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياه تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.(الجرجاوي ، ٢٠١٢ ، ٣٦)

٦. هناك بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبعها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتدادا لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلا نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي. (الجرجاوي ، ٢٠١٢ ، ٣٦)

٧. – تنظر بعض المنظمات غير الحكومية الفلسطينية إلى عمليات المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة، وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة التطوير المؤسسي بالمفهوم الذي يرونه هم لأغراضهم وأهدافهم، ويعتقد هذا الفريق، إن عملية التطوير المؤسسي هي عملية داخلية يجب أن تتم بالتدريج ووفق أولويات واحتياجات المؤسسة نفسها إن هذا الفريق أيضاً يعتقد بأن عملية البناء المؤسسي يجب أن يستند إلى رؤية ومفاهيم ووسائل محلية خالصة، كما يجب أن تستند إلى التطور التلقائي الطبيعي لمؤسسات المجتمع المدني. (الجرجاوي ، ٢٠١٢ ، ٣٦)

٨. العجز والقصور في التخطيط وإعداد البرامج أو الرقابة وبرامج التقويم . حتى يكون في استطاعتها التعلم والاستفادة من خبراتها ويتطلب ذلك القدرة على تحديد وتعريف إستراتيجية للتنمية ومدى إمكانية الفشل أو النجاح للوصول إلى النتائج المرغوبة لافتقارها لكثير من المهارات . (شهاب ، ٢٠١٣. ٢٩)

٩. غياب الاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تصفها المنظمات الأهلية غير الحكومية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية (شهاب ، ٢٠١٣ ، ٣٠)

١٠. تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بالأهداف التي تسعى الى تحقيقها ، والتي تتمثل في وضع أهداف قد تعجز المنظمات الأهلية غير الحكومية عن تحقيقها ، مما يؤدي الى صعوبة قيامها بدورها ، والتركيز على أهداف معينة وإهمال أهداف أخرى وعدم اعتماد بعض المنظمات على البحث والدراسة لمشكلات المجتمع عند تحديد أهدافها (شهاب ، ٢٠١٣ ، ٣٠)

١١. ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة . (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٦)

١٢.عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للأفراد .(الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٦)

١٣.ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة بيانات (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٧)

ثانيا :- المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية :

١. عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية قد يعيق إلى أبعد حد، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية وإن المنظمات الأهلية غير الحكومية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة، وذلك بوجود رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة ويستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي (شهاب ، ٢٠١٣ ، ٢٦)

٢. إن ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة، بدرجة تفوق، بكثير حجم التمويل الزائد (الطارئ) والعودة إلى وسائل إغاثية لمواجهة ظاهرة الفقر قد ترك وسيترك آثارًا سلبية على صعيد إمكانيات التنمية المستدامة في المستقبل.(محسن، ٢٠٠٨: ١٠١)

٣. تعقيد الإجراءات من قبل الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الاهلية غير الحكومية (شهاب ،٢٠١٣ ، ٣١)

٤. استمرار الاحتلال الإسرائيلي في احتلال أجزاء واسعة من الأراضي الفلسطينية والسيطرة على مقدرات الشعب الفلسطيني . (عبد الواحد ، ٢٠٠٨ ، ٧١)

٥. حظر المنظمات الأهلية غير الحكومية وعدم قدرتها والقائمين عليها بالتحرك بسرعة وحرية بسبب القيود و الإغلاقات الحدودية التي يفرضها العالم بذريعة الإرهاب. (عبد الواحد، ٢٠٠٨: ٧٢)

٦. قلة المتطوعين بالعمل الخيري وضعف الاهتمام بهذا القطاع . (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٧)

١٢.عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية للأفراد .(الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٦)

١٣.ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة بيانات (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٧)

ثانيا :- المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية :

١. عدم التنفيذ الدقيق والأمثل لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية قد يعيق إلى أبعد حد، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية وإن المنظمات الأهلية غير الحكومية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة، وذلك بوجود رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة ويستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي (شهاب ، ٢٠١٣ ، ٢٦)

٢. إن ارتفاع مستويات الفقر والبطالة خلال الانتفاضة، بدرجة تفوق، بكثير حجم التمويل الزائد (الطارئ) والعودة إلى وسائل إغاثية لمواجهة ظاهرة الفقر قد ترك وسيترك آثارًا سلبية على صعيد إمكانيات التنمية المستدامة في المستقبل.(محسن، ٢٠٠٨: ١٠١)

٣. تعقيد الإجراءات من قبل الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الاهلية غير الحكومية (شهاب ،٢٠١٣ ، ٣١)

٤. استمرار الاحتلال الإسرائيلي في احتلال أجزاء واسعة من الأراضي الفلسطينية والسيطرة على مقدرات الشعب الفلسطيني . (عبد الواحد ، ٢٠٠٨ ، ٧١)

٥. حظر المنظمات الأهلية غير الحكومية وعدم قدرتها والقائمين عليها بالتحرك بسرعة وحرية بسبب القيود و الإغلاقات الحدودية التي يفرضها العالم بذريعة الإرهاب. (عبد الواحد، ٢٠٠٨: ٧٢)

٦. قلة المتطوعين بالعمل الخيري وضعف الاهتمام بهذا القطاع . (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٧)

٧. ضعف تأثير المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية غير الحكومية (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٩)

٨. عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمات الأهلية غير الحكومية في التنمية (الحلو ، ٢٠١٢ ، ٧٩)

٩. حالة الإغلاق الشامل للمدن والقرى الفلسطينية والذي حد من قدرة المنظمان الأهلية على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وبالتالي خدمة الفئات الضعيفة والمهمشة ولقد أدى هذا الوضع أيضا الى زيادة انكشاف المجتمع الفلسطيني وضعف قدرته على الصمود والمقاومة (محسن ، ٢٠٠٨ ، ١٠١)

ثالثا:- المشكلات ذات العلاقة بالممولين :

١. فرض اجندات لا تتماشى وخطط التنمية الفلسطينية (حماد ، ٢٠١١ ، ٩٩)

٢. التبعية المالية نتيجة الاعتماد التام على عمليات التمويل الخارجي ، ومحاولات نسخ علاقات متينة مع عواصم التمويل في إطار ضمان حصة تمويلية تساهم في بقاء استمرار نشاط وعمل هذه المؤسسات مما يبقيها في حالة سرعان ما تتكشف حقيقتها في حال توقف التمويل (حماد ، ٢٠١١، ٩٩)

٣. العلاقة التنافسية بين المنظمات الأهلية غير الحكومية على مصادر التمويل ، مما سيؤثر بالسلب على طبيعة العلاقة بينهما (حماد . ٢٠١١ . ١٠٠)

٤. الاتكالية وهدم ثقافة التطوع التي تشكل أساس فكرة العمل الأهلي كما أن من إشكاليات التمويل تقديم المنح المالية الخاصة بتنفيذ المشاريع بناء على علاقات شخصية تتم داخل كواليس وضمن صفقات محددة الى جانب أن من يتقدمون الى المنح بحاجة الى رفع تقارير تعكس ما يعرف بقصص نجاحات المشروع والدروس والعبر المستفادة من أجل ضمان استدامة فرصة التمويل للسنوات الأخيرة (حماد،٢٠١١، ١٠٠)

٥. تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المالية دورا محوريا في تحديد اتجاهات عمل المنظمات الأهلية غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى ذلك فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقا كبيرا في الحصول على التمويل اللازم. (البليبسي، ٢٠١٠: ٤٣)

٦. استغلال المانحين للتمويل من أجل عملية رصد تتبع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للدول واستغلالها اقتصاديا وسياسيا يضر بمصلحة الدول المتلقية.(حماد،١٠٠,٢٠١١)

٧. عدم استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجاتها.(الحلو،٧٨,٢٠١٢)

٨. اعتماد الموارد المالية اساسا على التبرعات والهبات وعدم السعي لتكوين اوقات تعتمد عليها المنظمة في الانفاق الدائم وغير المشروط على انشطتها من قبل المانحين . (الحلو،٧٨,٢٠١٢)

رابعا: المشكلات ذات العلاقة بممارسة المشاريع:

وقد ذكر الحلو مجموعة من المشكلات المتعلقة بممارسة إدارة المشاريع: (الحلو،٧٨,٢٠١٢)

١. عدم وجود ادلة واضحة مكتوبة توضح اجراءات تنفيذ المشروع.
٢. ضعف اساليب الاتصال بالمجتمع والمستفيدين من المشاريع المنفذة.
٣. ضعف نظام الأجور والمكافآت وبالتالي هذا بدوره يقلل الحافزية لدى قادة المشاريع.
٤. ضعف الرقابة على المشاريع المنفذة .

٢.١.٩ مشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية الغير حكومية:

تقوم المنظمات الأهلية غير الحكومية بالكثير من المشاريع التطويرية والتنموية التي تسعى من خلالها جاهدتا الى التطوير الاقتصادي والاجتماعي والحد من الوضع السياسي الذي يؤثر على أمن واستقرار المجتمع الفلسطيني بشكل عام. ويعرف (عبد الحميد ،١٩٩٧) المشروع بأنه عملية أو نشاط مقيد بزمن يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة وهناك تعارض مابين خاصية كون المشروع أمرا مؤقتا لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من اجل تقديم المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا.

ويعرفه (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٢) بأنه مجموعة من الأنشطة الغاية منها تحقيق أهداف محددة لخدمة فئات المجتمع.

والمشاريع التي تقوم بها المنظمات الأهلية غير الحكومية هي إحدى الاستراتيجيات التي تستخدمها للوصول الى أهدافها ومن أهم هذه المشاريع.(مركز بيسان، ٢٠٠٢)

أولا : برنامج التعليم الرسمي والتوعية الجماهيرية:

مع أن هناك اختلاف بين برنامج التعليم غير الرسمي وبرنامج التوعية الجماهيرية، إلا أننا ارتأينا الى تصنيفهم في باب واحد، نظرا للتداخل الواضح بين هذين المكونين. ويتضمن هذا البرنامج العديد من النشاطات من أهمها: الندوات والمحاضرات والمهرجانات والنشرات والوسائل التربوية والتعليمية المختلفة، كما يتضمن إقامة المكاتب العامة، برامج الإرشاد النفسي، التأهيل التربوي، برامج خاصة بالشباب، أنشطة ترفيهية، برامج توعية للمرأة، دروس تقوية للطلاب، مخيمات صيفية .... الخ من البرامج الأخرى، التي تساهم وتساعد في خلق فرصة أمام الفئات المجتمعية المختلفة للتعبير عن رأيها، ونقاش القضايا الأساسية التي تهمها وبما يساعد على بلورة وعي مجتمعي جديد يستند الى المشاركة الشعبية.

كما يبدو أن هذا البرنامج ينسجم مع إستراتيجية الوعي المجتمعي التي تسعى الى تغيير الثقافة السائدة في المجتمع والمتمثلة في العائلية والعشائرية والحمائلية والفردية والنزعات الجغرافية الضيقة، والتي لا تنسجم مع مكونات بناء مجتمع ديمقراطي، وتسعى أيضا الى توعية المجتمع المحلي وتقويته وتمكينه عن طريق برامج التوعية المجتمعية.

وكذلك فإن هذا البرنامج يهدف الى تقوية وتمكين المجتمع الفلسطيني، وتزويده بالمعارف والمعلومات اللازمة، والمهارات وتحديد القضايا والموضوعات الأساسية التي تخصه للمساهمة الفعالة في وضع القرارات وعمليات التغيير الاجتماعي لما ينسجم ويتفق مع احتياجاته وأولوياته التنموية والمجتمعية.

ثانيا : برنامج الرعاية الاجتماعية والخدمات التنموية:

وتندرج هذه البرامج في مجالات الصحة، والتعليم المبكر و الرفاه الاجتماعي والزراعة.

ثالثا : برامج التطوير المؤسسي وتنمية الموارد البشرية:

يحظى هذا البرنامج باهتمام كبير من قبل المنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية لأنه من النشاطات الضرورية لاستمرار المؤسسات، وليس خيارا لها، بل شرطا لاستمرارها. ومن أهم النشاطات التي تندرج تحت هذا البرنامج: برامج التعليم المهني وتدريب المتدربين، الكمبيوتر، برامج تطوير القدرات، برامج الاستشارات الفنية، الدورات الإدارية والفنية، وبرامج الإدارة المالية وتحديد الاحتياجات.

رابعا : برنامج التعبئة والتأثير وبناء التحالف:

ومن أهم النشاطات التي يتضمنها هذا البرنامج: التأثير بالقوانين الحالية لصالح تقوية وتمكين المرأة، إقامة العلاقات والصلات مع المؤسسات الصديقة، الاتصال الخارجي مع المؤسسات الدولية والتأثير بالرأي العام، مشروع التنسيق بين الأطر النسوية، إصدارات إعلامية، استطلاعات الرأي .

خامسا : برنامج دعم حقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية:

على الرغم من أن هذا البرنامج له ارتباط مباشر في برنامج التعبئة والتأثير، فقد ارتأينا الى وضعه بشكل منفصل، نظرا لأهميته وارتباطه المباشر بدور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني.

وهناك عدد من النشاطات التي تندرج تحت هذا البرنامج والتي ترتكز على دعم حقوق الأطفال، المعاقين، النساء، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، توثيق الانتهاكات، حماية واحترام حقوق الإنسان تبعا للمعايير الدولية. (مركز بيسان، ٢٠٠٢)

الفصل الثاني – المبحث الثاني

الدراسات السابقة

٢.٢ الدراسات السابقة :

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي تمكن فريق البحث من الإطلاع عليها، وتقديم ملخص لتلك الدراسات وما قدمته لأدبيات الموضوع، ويبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً ومن ثم الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية :

1. دراسة الحرباوي (٢٠١٣) بعنوان " دور الممول في تحديد أهداف وغايات المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في محافظتي الخليل وبيت لحم "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الممول في تحديد أهداف وغايات المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية وكانت حدود الدراسة المكانية هي محافظتي بيت لحم والخليل.وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي ومتطوعي وأعضاء الهيئة الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (5415) يتوزعون على 397 مؤسسة أهلية بواقع 169 مؤسسة في محافظة الخليل و 228 مؤسسة في محافظة بيت لحم، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية والمقابلات كأداة لجمع البيانات النوعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن للممول دور كبير في تحديد أهداف وغايات المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في محافظتي بيت لحم والخليل، وأن التمويل الخارجي في غالبه وخاصة التمويل المقدم من بعض دول الاتحاد الأوروبي و USAID والبنك الدولي يسعى إلى تطبيع العلاقات مع "اسرائيل"، وأن للانتماء السياسي دور في الحصول على التمويل ويظهر ذلك جليا في المؤسسات الأهلية الفلسطينية المتوسطة والصغرى، وأن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لها دور في عملية التنمية في شتى الميادين كالصحة والتعليم والتنمية الاقتصادية، ولا يتم تحديد أهداف المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية بناء على احتياجات المجتمع الفلسطيني.

2. دراسة حماد (٢٠١٣) بعنوان"التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة"

وقد هدفت هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية في التنمية السياسية في قطاع غزة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في برامج التنمية السياسية المجتمعية في قطاع غزة. وقد هدفت الدراسة الى الوقوف على دور التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ومعرفة تأثيره على التنمية السياسية في قطاع غزة، ومدى الدور الذي لعبه التمويل في تحقيق متطلبات التنمية السياسية للمجتمع الفلسطيني وفق احتياجاته.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن التمويل الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين بسبب سعيه إلى غايات سياسية للدول المانحة في المجتمع الفلسطيني، كما وأن المساعدات التي قدمتها المنظمات الدولية تمت وفق خطة تنموية تتناسب مع أهدافها السياسية، وليس مع احتياجات الشعب الفلسطيني، وتوصلت ايضا الى أن المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليس لديها أجندة وطنية واضحة تجاه أولويات التمويل وهي تستجيب بشكل مباشر لبرامج وسياسات المانحين مما انعكس بشكل سلبي على واقع التنمية السياسية.

وقام الباحث بإعطاء مجموعة من التوصيات ومن أهمها: أن هناك حاجة لوضع خطة وطنية شاملة للتنمية في فلسطين، لا تعتمد على المساعدات الدولية المشروطة التي تقدمها الدول المانحة لتحقيق أهداف تخدم سياستها الخاصة، ولا تخدم القضية الفلسطينية في شيء، و يرى الباحث ايضا أن على مؤسسات المجتمع المدني التي تتلقى المساعدات من الاتحاد الأوروبي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تتوخى الحذر من الشروط التي قد يضعها الإتحاد مقابل تمويل هذه المؤسسات، لأن الاتحاد الأوروبي يقدم هذه الأموال وفق خطة فلسطينية، كما تفرض وكالة التنمية شروطا خاصة تتعلق بنبذ الإرهاب والتوقيع على الاتفاقية الخاصة بذلك.

3. **دراسة شهاب (٢٠١٣) بعنوان " دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال فترة الحصار المفروض على قطاع غزة منذ ما يزيد على ستة أعوام، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على المنظمات الخيرية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادر مختلفه لتحقيق تلك الاهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدارسة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا " رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، المدير التنفيذي ومدير المشاريع " للمنظمات الاهلية الخيرية في قطاع غزة والبالغ عددها (293) منظمة، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية عددا (312) فرداً يعممون في (63) منظمة تم اختيارها وفق معايير محددة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : وجود تأثير ذا دلالة إحصائية بين الحد من معدلات الفقر في قطاع غزة وكل من المتغيرات المستقلة(الإدارة الكفوءة، نوعية البرامج والمشاريع المنفذة، القدرة التمويلية، الشراكة بين المنظمات الأهلية بالحكومة، والعلاقات الخارجية للمنظمات الاهلية .) كما تبين أن غالبية المنظمات الأهلية تلعب دوراً في مكافحة الفقر عبر تقديمها خدماتها للفقراء والأيتام، وتبين أن استعمال التكنولوجيا يساعد المنظمات الأهلية في عملية تحديث بيانات الفقراء ، ويحقق توزيعاً عادلاً بين الفقراء على مستوى المناطق، وتبين أن المشاريع التنموية التي تنفذها المنظمات الأهلية تهدف إلى جني الأرباح وتعزيز مقدرتها المالية، كما تبين عدم كفاية الموارد المالية لدى المنظمات الأهلية لتنفيذ برامجها التي تحد من معدلات الفقر في قطاع غزة.

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات واهمها : ضرورة اعتماد معايير موحدة لاختيار الفئات الفقيرة والمهمشة لجميع المنظمات الأهلية في قطاع غزة لتحقيق العدالة في التوزيع وللتخفيف من معدلات الفقر ، و ربط المنظمات الأهلية بقاعدة بيانات إلكترونية مركزية ومتطورة توثق تفاصيل الفئات المستهدفة وترصد

أهم حاجاتهم وفي مقدمتهم الفئات الفقيرة والمهمشه ، والعمل على تبني استراتيجيات تنموية تسهم في إيجاد فرص عمل حقيقية، وتسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي، كالتنمية البشرية والاقتصادية، وتسهم في توفير فرص، وتعمل على الحد من معدلات الفقر، و استحداث نوعية برامج كمشاريع غير تقليدية تهتم بالتنمية المستدامة كالاستثمار البشري وتعزيز ثقافة الاعتماد على الذات كزيادة الإنتاج، والتي من شأنها جذب اهتمام الممولين الخارجيين، والاسهام بشكل فعلي في مكافحة الفقر في قطاع غزة. تقييم واقع الفئات المهمشة" ذوي الاحتياجات الخاصة، المسنيين، المرضى " وكفاية الخدمات المقدمة له ، إقناع الممولين بالحاجة للمشاريع التي تتضمن تحديد دقيق لأولويات واحتياجات الفئات الفقيرة والمهمشة وفق خطة المنظمات الأهلية المحلية، وعدم الانصياغ لخطط وشروط الممولين المخالفة لأولويات واحتياجات الفقراء في قطاع غزة ، و توثق علاقة المنظمات الأهلية بالمؤسسات الاهلية ومؤسسات القطاع الخاص،, تعزيز سبل الاتصال والتواصل الدائم معها بهدف اطلاعهم على معاناة المواطنين في قطاع غزة، بناء الثقة، والحصول على التمويل المناسب لبرامج الفقر وفق الاولويات .

4.دراسة الديراوي (٢٠١٢) بعنوان"دور السمات الشخصية في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة"

وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على أكبر ١٠٠ منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام ٢٠١٠ والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، واستهدفت هذه الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على عدد من المصادر الرئيسية والثانوية في جمع المعلومات وتمثلت المصادر الأولية في استبانه صممت خصيصا للدراسة، وقد جمع الباحث ٢٤٦ استبانه بنسبة استيراد ٨٢%.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلا بالذكاء والقيادة وفهمهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طاقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل.

قام الباحث بإعطاء مجموعة من التوصيات ومن أهمها: ضرورة تعزيز الاهتمام بعملية التدريب بدأ من التخطيط والتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب من اجل الحصول على أفضل النتائج بأقل الإمكانيات بالإضافة الى تعزيز وتطوير أنواع الذكاءات المختلفة مثل الذكاء العاطفي، الذكاء الرياضي، والذكاء الاجتماعي لدى مدراء المشاريع. وضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل والت تنسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور الذي تقوم به في خدمة المجتمع.

5.دراسة الجرجاوي(٢٠١٢) بعنوان" أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية في تجنيد الأموال"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية والتي تساعد العاملين في وحدة تجنيد الأموال، وتوضح الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمات الأهلية من خلال تحرير مهاراتها واختصاصاتها، وكذلك هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في تجنيد الأموال والمتمثلة في المؤهلات العلمية، التدريب، وحدة متخصصة بتجنيد الأموال، خطط واضحة ومحددة، نظم وآليات، شبكة علاقات، طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف تلك المنظمة ، ولتحقيق هذه الأهداف أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٤٩ منظمة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متنوعة، حيث تم تطوير بعض الفرضيات وتصميم استبانه لاستطلاع أراء القائمين على وحدة تجنيد الأموال وكتابة مقترحات المشاريع في المنظمات غير الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن وحدة تجنيد الأموال لديها المقدرة على كتابة مقترحات المشاريع. يمتلك طاقم تجنيد الأموال المؤهلات المهنية للعمل في الجمعية. قيام الإدارة العليا بعملية الإرشاد والتوجيه للعاملين في وحدة تجنيد الأموال. يوجد لدى الجمعيات خطط إستراتيجية مكتوبة. أن الموظفين بحاجة إلى برنامج تدريبي متكامل مع ضرورة تخصيص مبلغ من الموازنة السنوية للجمعية لاستثماره في تدريب الموظفين. تتابع وحدة تجنيد الأموال إعلانات الممولين بشكل دوري ومستمر. وحدة تجنيد الأموال لديها شبكة علاقات محلية تساعد في عملية تجنيد الأموال. أن الجمعيات تمتلك القدرة على تقديم خدماتها في مختلف الظروف والأوقات مما يسهل في عملية تجنيد الأموال. تعتبر ثقة الممولين بالجمعية عامل أساسي يساعد في عملية تجنيد الأموال.

قام الباحث بإعطاء مجموعة من التوصيات ومن أهمها: العمل على استقطاب أكبر عدد كافي من العاملين المؤهلين في وحدة تجنيد الأموال. ضرورة اعتماد برنامج تدريبي متكامل لرفع كفاءة العاملين في وحدة تجنيد الأموال. ضرورة الاعتماد على تخصيص جزء من الموازنة السنوية لتدريب العاملين في وحدة تجنيد الأموال في الجمعية. ضرورة تعاون وحدة تجنيد الأموال وإدارة الجمعية مع وسائل الإعلام المختلفة كربطها مع الممولين وتعريفهم بمشاريع وانجازات الجمعية. صياغة دليل سياسات لوحدة تجنيد الأموال كي يساعد ويرشد العاملين في وحدة تجنيد الأموال. ضرورة البحث عن مصادر تمويل متنوعة وثابتة أو حتى من خلال مشاريع تدر عوائد ذاتية من اجل أن يكون لدى الجمعيات استقرار في حجم التمويل.

6. دراسة حماد (٢٠١٠) بعنوان "تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع(معيار الارتباط، معيار الكفاءة، معيارالفاعلية، معيار الأثر،

ومعيار الاستدامة)، تم استخدام العينة العشوائية المنتظمة حيث تم توزيع ١٦٠ استبانة واسترد منها ١٤٥، أي مانسبته ٩٠.٦ %.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : عدم وجود فروق تعزى الى كل المتغيرات الشخصية "العمر، الجنس ،المؤهل العلمي وسنوات الخبرة " وخصائص المنظمات غير الحكومية عمرها،عدد المشاريع وعنوان المنظمة ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وعنوان المنظمة بالنسبة لمعيار الفاعلية .

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها : أنه من الضروري أن تراعي إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية تعزيز معيار الارتباط، والاهتمام بشكل أكبر بمعيار الكفاءة من أجل تحقيق مخرجات المشاريع المخطط لها، والتركيز على معيار الفاعلية من أجل تحقيق جميع أهداف المشاريع المخطط لها وتحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وزيادة الاهتمام بمعيار الأثر من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وأن يراعي تعزيز معيار الاستدامة، وضرورة الاهتمام بتقييم المشاريع ليصبح ثقافة في المنظمة وليس بناءعلى طلب الممولين، وضرورة الاستمرار في تدريب الطاقم العامل في إدارة المشاريع على تقييم المشاريع، وأن ترصد المنظمة جزءاً من موازنة المشاريع للتقييم.

7. دراسة دقة (٢٠٠٩) بعنوان"مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية التي تهدف الى تحقيق الربح"

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى استخدام المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة للنظام المحاسبي في إثبات عملياتها المالية واستخدام مصادر الأموال بكفاءة وما مدى تأثيرها على عملية جلب الأموال، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع المدراء العاملون والمدراء الماليون والمسئولين عن عملية جلب

الأموال في ٢٠٢ جمعية غير حكومية فلسطينية تنشط في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة عشوائية والتي تم تحديدها باستخدام العينة العشوائية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٨٠ موظف وموظفة ، وهدفت هذه الدراسة ايضاً الى تحديد الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للمنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة/فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال، وتحديد النظام المحاسبي الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال وذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة هذه المشروعات والذي يساهم في عملية جلب الأموال.

وقد توصل الباحث الى العديد من النتائج اهمها : أن لدى الجمعيات وعي كبير بأهمية قياس الكفاءة والفعالية عن أعمالها ومدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال، وكذلك أن وجود خطة إستراتيجية للجمعيات تساعدها على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة والعامة، وكذلك وجد الباحث أن هنالك ضعف في مشاركة الفئة المستفيدة وأعضاء مجلي الإدارة والعاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية مما يقلل من مدى التزام وانتماء تلك الإطراف بالخطة الإستراتيجية للجمعية.

وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث قام بإعطاء مجموعة من التوصيات منها : ضرورة حث إدارة الجمعيات على ضرورة العمل على قياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها، والذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال، وكذلك حث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها وبرامجها.

8. دراسة عابدين (٢٠٠٨) بعنوان" دور التشبيك في الحد ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية"

الأموال في ٢٠٢ جمعية غير حكومية فلسطينية تنشط في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة عشوائية والتي تم تحديدها باستخدام العينة العشوائية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٨٠ موظف وموظفة ، وهدفت هذه الدراسة ايضاً الى تحديد الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء للمنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة/فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال، وتحديد النظام المحاسبي الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال وذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة هذه المشروعات والذي يساهم في عملية جلب الأموال.

وقد توصل الباحث الى العديد من النتائج اهمها : أن لدى الجمعيات وعي كبير بأهمية قياس الكفاءة والفعالية عن أعمالها ومدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال، وكذلك أن وجود خطة إستراتيجية للجمعيات تساعدها على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة والعامة، وكذلك وجد الباحث أن هنالك ضعف في مشاركة الفئة المستفيدة وأعضاء مجلي الإدارة والعاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية مما يقلل من مدى التزام وانتماء تلك الإطراف بالخطة الإستراتيجية للجمعية.

وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث قام بإعطاء مجموعة من التوصيات منها : ضرورة حث إدارة الجمعيات على ضرورة العمل على قياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها، والذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال، وكذلك حث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها وبرامجها.

8. دراسة عابدين (٢٠٠٨) بعنوان" دور التشبيك في الحد ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية"

وقد هدفت الدراسة التعرف على الدور المتوقع للتشبيك في الحد من ازدواجية العمل من وجهة نظر مديري وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على إدارات وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الاهلية البيئية الفلسطينية و على المتخصصين في علم الإدارة والخبراء في تنفيذ البرامج والمشاريع. وهدفت هذه الدراسة ايضاً الى التعرف على دور التشبيك وازدواجية العمل لدى مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، وكذلك محاولة التعرف على مفهوم هذه المؤسسات واتجاهاتها نحو التشبيك وازدواجية العمل وأسبابها .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن مفهومي التشبيك وازدواجية العمل مدركة الى حد ما لدى مؤسسات الشبكة. وأن أدوات التشبيك المستخدمة من قبل مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية موجهة للتشبيك الداخلي بشكل أكبر منه للتشبيك مع المؤسسات الأخرى. أن ممارسة التشبيك من قبل مؤسسات الشبكة هدفه الأول تحسين صورة المؤسسات أمام جهات التمويل أكثر منه لجني ثمار التشبيك في محاربة ازدواجية العمل المؤسسي. وان أهم المعوقات الخارجية هي التنافس على التمويل بين المؤسسات والوضع السياسي العام. وكذلك أن غياب قواعد البيانات الحديث وعدم وضوح المهام الوظيفية تعتبر من اهم أسباب ازدواجية العمل داخل المؤسسات.

وبناء على ذلك قام الباحث بإعطاء مجموعة من التوصيات اهمها : ضرورة العمل على تفعيل أدوات التشبيك الحقيقية بين المؤسسات(كالمشاريع المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات) التي من شأنها تفعيل التشبيك وخروجه من إطاره الصوري الى إطاره الحقيقي نحو حد حقيقي لازدواجية العمل. ضرورة تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافيا وتخصصيا، لاستبعاد التداخل أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة، على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية، ومحاربة التنافس السلبي الضار. كذلك أهمية عقد برامج توعية حقيقية حول الآثار السلبية لازدواجية العمل وكيفية مواجهتها من أجل زيادة فاعلية الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد، ولن يتبنى معهد التنمية الريفية المستدامة/جامعة القدس ورشة عمل تشارك بها المؤسسات مؤخرا، للإفادة من الدروس والنتائج والمقترحات التي تقدمها، والقيام بدراسة حول الآليات

وقد هدفت الدراسة التعرف على الدور المتوقع للتشبيك في الحد من ازدواجية العمل من وجهة نظر مديري وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على إدارات وموظفي مؤسسات شبكة المنظمات الاهلية البيئية الفلسطينية و على المتخصصين في علم الإدارة والخبراء في تنفيذ البرامج والمشاريع. وهدفت هذه الدراسة ايضاً الى التعرف على دور التشبيك وازدواجية العمل لدى مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، وكذلك محاولة التعرف على مفهوم هذه المؤسسات واتجاهاتها نحو التشبيك وازدواجية العمل وأسبابها .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن مفهومي التشبيك وازدواجية العمل مدركة الى حد ما لدى مؤسسات الشبكة. وأن أدوات التشبيك المستخدمة من قبل مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية موجهة للتشبيك الداخلي بشكل أكبر منه للتشبيك مع المؤسسات الأخرى. أن ممارسة التشبيك من قبل مؤسسات الشبكة هدفه الأول تحسين صورة المؤسسات أمام جهات التمويل أكثر منه لجني ثمار التشبيك في محاربة ازدواجية العمل المؤسسي. وان أهم المعوقات الخارجية هي التنافس على التمويل بين المؤسسات والوضع السياسي العام. وكذلك أن غياب قواعد البيانات الحديث وعدم وضوح المهام الوظيفية تعتبر من اهم أسباب ازدواجية العمل داخل المؤسسات.

وبناء على ذلك قام الباحث بإعطاء مجموعة من التوصيات اهمها : ضرورة العمل على تفعيل أدوات التشبيك الحقيقية بين المؤسسات(كالمشاريع المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات) التي من شأنها تفعيل التشبيك وخروجه من إطاره الصوري الى إطاره الحقيقي نحو حد حقيقي لازدواجية العمل. ضرورة تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافيا وتخصصيا، لاستبعاد التداخل أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة، على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية، ومحاربة التنافس السلبي الضار. كذلك أهمية عقد برامج توعية حقيقية حول الآثار السلبية لازدواجية العمل وكيفية مواجهتها من أجل زيادة فاعلية الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد، ولن يتبنى معهد التنمية الريفية المستدامة/جامعة القدس ورشة عمل تشارك بها المؤسسات مؤخرا، للإفادة من الدروس والنتائج والمقترحات التي تقدمها، والقيام بدراسة حول الآليات

الكفيلة بتعزيز ممارسة التشبيك الفاعل في العمل المؤسسي بما ينسجم مع الواقع الفلسطيني. وكذلك القيام بدراسة نحو معرفة الأسباب الحقيقية لنجاح الشبكات سواء محليا أم عالميا، من أجل العمل على تعميم التجارب الناجحة.

9. دراسة القدسي (٢٠٠٧) بعنوان " التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية :الواقع والمأمول "

Actual planning for developmental projects implemented by NGOs in the southern part of the west bank

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الية تخطيط المشاريع التطويرية للمنظمات الاهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية ومقارنتها بالتخطيط المأمول، وتحديد معوقات التخطيط الجيد للمشاريع في هذه المنظمات للخروج بتوصيات علمية تساهم في تحسين عملية تخطيط المشاريع في هذه المنظمات، ومن اجل تنفيذ هذا البحث وجمع معلوماته قامت الباحثة باستخدام مجموعة من مصادر المعلومات الاولية والثانوية، وقد تم استخدام الاستبانة كاداة اساسية لجمع البيانات.بعد تطوير الاستبانة الخاصة بالبحث تم تحكيمها واختبارها لتصبح اكثر ملائمة لجمع البيانات المطلوبة. وقد تم اختيار مجتمع الدراسة وهو عبارة عن جميع المنظمات الاهلية العاملة في منطقة جنوب الضفة الغربية(محافظتي الخليل وبيت لحم) قامت الباحثة باختيار عينة مكونة من ١٨٤ منظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن معظم المنظمات الاهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية تعي اهمية التخطيط الجيد لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التطويرية، كما تبين ان بعض الجهات المانحة تتبنى آليات يتبناها ممولون مختلفون. كما أظهرت الدراسة ان الاطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين من المشروع لا يتم اشراكهم بشكل كاف في عملية تخطيط المشاريع، كما اظهرت الدراسة ان

الاطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين من المشروع لا يتم اشراكهم بشكل كاف في عملية تخطيط المشاريع، كما بينت نتائج الدراسة ان عدم الاستقرار السياسي يعتبر اهم معوق من معوقات انجاح التخطيط الجيد لمشاريع المنظمات الاهلية، كما اظهرت النتائج ان اكثر طرق التخطيط استخداما من قبل المنظمات الاهلية هي جلسات العصف الذهني والزيارات الميدانية وورش العمل .

وقد اوصت الباحثة المنظمات الاهلية بضرورة : عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الادراية في المظمة في موضوعات الادارة المشاريع، تخطيط المشاريع ومتابعة تنفيذها، بالاضافة الى اشراك المفستفيدين من المشروع في بعض مراحل عملية تخطيط المشروع.كما اوصت الباحثة بضرورة تخصيص نشاطات ومسؤوليات تتعلق بادارة المشاريع والتخطيط للمشاريع في المنظمات لضمان نجاح المنظمة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها.ونظرا للظروف السياسية والاقتصادية المحيطة في بيئة عمل المنظمات الاهلية، فان الباحثة توصي بضرورة اعداد خطة طوارئ لاي مشروع يتم التخطيط له. كما اوصت الباحثة الممولين بضرورة اجراء تدريب للعاملين في المنظمات الاهلية على الية التخطيط التي يتبنو .

10. دراسة سونغكو واخرون (٢٠٠٦) بعنوان استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تم إعداد هذه الإستراتيجية و التي تستهدف قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل عام من خلال مبادرة من مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (مركز تطوير) للتعرف على نقاط الضعف و القوة التي توصف بها المؤسسات الأهلية الفلسطينية وتوقعات الأطراف ذات العلاقة للدور الذي يجب أن تؤديه لحل المشاكل الحالية وتلبية الاهتمامات بعيدة المدى.

أجريت هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة وعقد مقابلات مع الأطراف المعنية ومناقشات في مجموعات تركيز محورية بين المؤسسات الأهلية. والفئات المستهدفة للنظر في التحدي الذي سوف

يواجه الشعب الفلسطيني خلال السنوات الثلاث القادمة والدور المتوقع من المؤسسات الأهلية لمعالجة هذه التحديات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن الوضع الاقتصادي، الاجتماعي و السياسي في فلسطين يتسم في توقع الأطراف المعنية أن يظل الاحتلال الإسرائيلي هو التحدي الأكبر خلال السنوات الثلاث القادمة .ويتوقعون حكما ضعيفا يشكل ليه الأول حيث ستظل السلطة الوطنية الفلسطينية تناضل من اجل تأسيس نظام إداري فعال في ظل بيئة مضطربة من الفوضى السياسية مع ندرة بالموارد ، كما يشعرون بأن المؤسسات الأهلية أصبحت غير كفء لأن الأعمال التي تنفذها لا تنسجم مع الخدمات التي تقدمها وأصبحت تكرر الخدمات الحكومية .كما توجد مخاوف بشأن المنافسة بين المؤسسات الأهلية، وغياب الشفافية والمساءلة وغياب (بمعنى عدم القدرة على تحديد) الرؤية الإستراتيجية .هناك مخاوف عدة حول المؤسسات الأهلية وأنها أصبحت غير مرتبطة بالمجتمع وبأنها سياسية أكثر من اللازم .

وعليه فقد اقترحت باحثات مجموعة من التوصيات كان أهمها : تمكين المؤسسات الأهلية من تقوية دور المجتمع المدني في التأثير على وتأطير السياسة الوطنية وبناء الأمة والتنمية المستدامة في فلسطين ، والعمل على المواءمة بين خدمات تكافلية وتوزيعية بهدف تعظيم استخدام الموارد النادرة ، و الأخذ بالاستراتيجيات التكاملية التي تهدف على توفير الخدمات الحكومية والتنسيق بينها لتقليل الخدمات، تعزيز عملية التنسيق والتعاون بين المؤسسات في تقديم الخدمات مع بناء القدرات في هذا المجال وتطوير المعايير وأساليب تقديم الخدمات مع الحفاظ على الاختلاف على مستوى المؤسسة و تحسين معاييرها الحوكمة في المؤسسات الأهلية .ويؤكد هذا الهدف على الحاجة لتطوير القدرات المؤسسية لكل مؤسسة أهلية بهدف تمكين هذه المؤسسات من أداء الأدوار المتوقعة منها الهدف الثالث : تقوية المجتمع المدني وتعزيز الديمقراطية .يهدف هذا الهدف إلى زيادة فعالية الأطراف المعنية لزيادة فعالية عمل المؤسسات الأهلية بتعزيز الديمقراطية والمشاركة المدنية وبناء الأمة .

11.دراسة مركز بيسان (٢٠٠٢) بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"

هدفت الدراسة الى تحديد الأدوار التي تقوم بها المنظمات الأهلية الفلسطينية غير الحكومية في بناء المجتمع المدني، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن المجتمع المدني الفلسطيني لا ينشأ بدون علاقة واضحة ومنتظمة و ممأسسة ما بين القطاع الأهلي والمجتمع المحلي وما بين القطاع الأهلي والمواطنين الفلسطينيين. أن المنظمات الأهلية غير الحكومية لها توجه واضح للدفاع عن الحقوق الإقتصادية والاجتماعية والاهتمام بالإطار الخيري والعمل التنموي. أن أهم المعيقات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية هي مشكلة التمويل. أن أغلبية المنظمات الأهلية غير الحكومية ليس لديها أنظمة للمتابعة والمراقبة والتقييم.

وبناء على هذه النتائج التي توصل إليها الباحث قام بإعطاء مجموعة من التوصيات ومن أهمها: يجب القيان بالتنفيذ الدقيق لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية والذي يتطلب تطوير لائحة تنفيذية واضحة مع روح ومواد القانون. ضرورة بلورة إطار عام للمبادئ والمفاهيم التنموية ينبثق عنه سياسات عامة في القطاعات التنموية المختلفة. ضرورة بلورة نموذج للتعاون المهني ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية وقطاع العمل الأهلي. ضرورة بلورة مفهوم واضح للشراكة ما بين منظمات المجتمع المدني والمجتمع المحلي. ضرورة تعزيز التشبيك والتنسيق والتعاون والتشاور بين منظمات العمل الأهلي نفسها لبناء المجتمع المدني.

٢.٢.٢ الدراسات الأجنبية :

1. Lopes,liana (2012), The World Bank and the Palestinian NGO Project: Assessing the impact on actors and relationships.

اجرت الباحثة دراسة بعنوان " البنك الدولي ومشاريع المؤسسات الأهلية الفلسطينية: تقييم التأثير على الجهات الفاعلة والعلاقات" وقد قامت بإعطاء مقدمة تناولت بها " إنشاء البنك الدولي مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOP) لمعالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومنذ هذا الوقت والبنك الدولي يدعم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل مباشر وكان من الأهداف الرئيسية للبنك الدولي تطوير العلاقة بين السلطة الوطنية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية، وهذه الورقة لا تفعل ذلك عن طريق تقييم فاعلية (PNGOP) من خلال تقديم البيانات الاقتصادية والاجتماعية، على الرغم من كبر حجم التحليلات المتوافرة على قضايا التنمية الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، فهناك مشاكل مثل قلة الدقة والتفاوت والاختلاف بين مصادر البيانات في هذه المنطقة بدلا من ذلك فان التركيز هنا هو على اثر (PNGOP) على الجهات الفلسطينية الفاعلة".

ومن ثم تطرق الباحث في الشق الثاني لهذا البحث حول الخلفية العامة حول المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وتناول في الشق الثالث تعزيز التنمية عبر مشاريع المؤسسات الأهلية الفلسطينية متضمنا ذلك مباحث فرعية أولها تعزيز القدرة المؤسسية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، وثانيها التفاعل بين السلطة الفلسطينية والمؤسسات الأهلية، وأخرها العلاقة بين المؤسسات الأهلية والمجتمع الفلسطيني، وفي الشق الأخير من هذا البحث تطرق الباحث الى ملاحظات تحت عنوان ملاحظات أخيرة، وهي أن الأراضي الفلسطينية بحاجة الى المساعدات الدولية ليست من اجل مساعدة السلطة في بناء مقومات الدولة فحسب وإنما لتعزيز الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الفلسطيني.

وهناك ثلاث قضايا تستدعي الاهتمام وهي المضمون والحكم الذاتي والعلاقات المدنية بين المجتمع والدولة، وتحدث خلال ذلك عن اتفاقية السلام والمفاوضات بين "إسرائيل" والسلطة الفلسطينية، وأيضا أن مشاريع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تركز على اثر تقديم الخدمة على العلاقة بين المجتمع المدني والدولة.

2. **Timothy J. Kloppenborg, Debbie Tesch, Chris Manolis, (2011) ""Investigation of the sponsor's role in project planning**

هدفت هذه الدراسة لبيان والتأكد من صحة سلوك الداعم التنفيذي المحتاج لنجاح تطبيق المشروع خلال فترة تخطيط المشروع، والمنهجية التي استخدمها فريق البحث هي توزيع استبيان على ١٤٥ من المدراء والتنفيذيين المهتمين في إدارة المشاريع التي أجريت لمعرفة أرائهم، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المكونات الرئيسية مع التناوب لكل من العناصر السلوكية والمخرجات المعتمدة على العناصر، والعلاقات بين المتغيرات تم تحليلها عن طريق تحليل المسار، وقد توصل الباحث الى نتائج تم خلالها تحديد خمسة من عوامل سلوك الراعي منها ضمان التخطيط وتوضيح المخرجات ، والعلاقات مع أصحاب المصالح ومشروع الدعم وتعيين مدير المشروع ، بالإضافة الى ذلك تم العثور على ثلاث عوامل مخرجات هي مستقبل الشركة واتفاقات الاجتماع (على سبيل المثال الميزانيات وجدولة التوقعات) ونجاح العملاء، وأشار اختبار أثار سلوك الداعم على مخرجات المشروع ستة مسارات هامة، وكانت محددات الدراسة أنها قد تحدد هذه الورقة تجريبيا سلوكيات الداعم المستخدمة خلال مرحلة تخطيط المشروع وتأثير مثل هذه السلوكيات لديها بشأن معايير نجاح المشروع، الطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة تقترح إجراء مزيد من البحوث لتأكيد النتائج، أما من حيث الآثار العملية فإن هذه الورقة تزود الداعمين التنفيذيين التركيز خلال مرحلة التخطيط حينما يتم تحديد بعض أصحاب المصلحة تفاصيل عديدة للمشروع.

3. (Ferguson, 2011) " Enhancing the role of NGOs and Civil society In Poverty Alleviation :challenges and Opportunities"

وقد أوضحت الدراسة أن المجتمع المدني في حد ذاته لا يمكنه القضاء على الفقر. بل يجب أن يعمل في شراكة مع الحكومات والمؤسسات الأخرى بالإضافة إلى أن يكون واحداً من الشركاء وليس مجرد خادم لتنفيذ مخططات من الحكومات والشركات الخاصة. وناقشت هذه الدراسة التوسع في دور المنظمات الأهلية والمجتمع المدني على ثلاث محاور محددة ذات علاقة بالقضاء على الفقر وهي: التقنية والمالية والسياسية، كما وناقشت أنه أحد أهم الضروريات من أجل القضاء على الفقر هو مشاركة تلك الذين تتأثر حياتهم بالقرارات ويمكن أن يحدث هذا فقط عندما يكون هنالك بيئة تمكينية تهدف إلى تعزيز هذه المشاركة

وقد أوصت الدراسة الدراسة بالتالي :

١. الناس التي تعيش في نطاق الفقر يجب أن يتواجدوا في بيئة تمكينية تشاركيه والتي من شأنها تعزيز مشاركتهم في تحديد وتنفيذ القرارات والسياسات التي تؤثر على حياتهم.
٢. ينبغي على المجتمع الدولي والحكومات إنشاء إطار تنظيمي ملزم قانونياً للشراكات الوطنية وغير الوطنية، والذي يهدف إلى مجتمع مستدام.
٣. هناك الحاجة إلى برنامج معدل أو بديل للأهداف الإنمائية الألفية لمعالجة جذور أسباب الفقر والمشاكل الاجتماعية والبيئية للنموذج الحالي للتنمية الاقتصادية.
٤. هناك حاجة إلى برنامج شامل لمعالجة أزمة التنمية العالمية من جذورها، وتخفيف الأثر الاجتماعي ومنع الأزمات في المستقبل. مطلوب لوائح وإصلاحات فعالة في النظام الاقتصادي والمالي العالمي والتي يمكن أن تعالج أزمات متعددة في هذا الوقت: الطاقة والغذاء، وتغيير المناخ.

جامعة بوليتكنك فلسطين
Palestine Polytechnic University
(PPU)
The Library المكتبة
Acc. ١٤٠٢٩ الرقم المتسلسل
Class. ..... رقم التصنيف

٥. توسيع دور المنظمات غير الحكومية لحشد الدعم الشعبي لأرضية الحماية الاجتماعية الشاملة التي يتم تحديدها على المستوى الوطني .

4 . دراسة Aksel & Baran (2006)

بعنوان ""المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظات الأهلية في تركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص نشاطات تجنيد الأموال والتي في أغلب الأحيان هي مصدر القلق في المؤسسات. الإستراتيجيات والتصورات التي تستخدم في تجنيد الأموال العامة غالبا ما تؤدي لتسوية طبيعة العمل المنجز من قبل أعضاء من طاقم العمل .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :

١. تجنيد ميزانيات بحجم كبير يتطلب جهود عالية في تجنيد الأموال في جزء من معظم المنظمات الأهلية.
٢. إن المصادر الرئيسية للتمويل في المنظمات الأهلية يشمل رسوم العضوية والطلب على البضائع والخدمات التي تقدمها المنظمات.
٣. إن المنح المقدمة من المؤسسات الدولية أو الحكومات الوطنية والتبرعات الخاصة وعلى الرغم من أن مصطلح المنظمات الأهلية يحمل في ثناياه مضمون الاستقلال عن الحكومة، إلا أنه يوجد هناك بعض المنظمات الأهلية التي تعتمد بصورة أساسية على دعم الحكومة.
٤. معظم نقاط الضعف الشائعة في هذا القطاع تشمل على: محدودية الخبرة المالية والإدارية، محدودية القدرات المؤسساتية، انخفاض مستوى استمرارية طاقم العمل، الافتقار إلى التواصل المؤسساتي الداخلي، والافتقار إلى الفهم الاقتصادي والاجتماعي للبيئة الداخلية.

ولقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها :

١. إيجاد حلول لمشكلة البناء التنموي، بحيث تعمل المنظمات على استقطاب أكبر عدد من الأعضاء والذين بدورهم يعملون على انتخاب مجلس إدارة ذو مصداقية وثقة عالية.

٢. العمل على إيجاد حلول للمشاكل المحاسبية، وتحديد من هم الأفراد الواجب مسائلتهم.

٣. وضع حلول مناسبة لعملية التقييم، بحيث تعتبر هذه هي المشكلة الحقيقية لدي الممولين، ولكن الفشل في حلها يعود على تقييم المنظمات الأهلية فيجب أن يكون هناك إدراك لهذه المشكلة.

٤. زيادة التركيز على التقييم والمتابعة لعمل المنظمات الأهلية ومطالبتها بالإفصاح الكامل عن كافة تقاريرها المالية والإدارية وبما يخص أنشطتها التطوعية.

٥. العديد من الأسباب تثير التساؤل حول المنظمات باختلاف أشكالها فيجب العمل على لعب دور مهم في عمليات التطوير الدائمة والمستمرة لما فيه مصلحة على المستفيدين.

٢.٢.٣ التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية يستنتج فريق البحث أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وايضا نستنتج انها تناولت العديد من المشاكل بشكل عام، وتتمثل أوجه الشبه في أن الموضوع الذي دارت حوله الدراسة الحالية والدراسات السابقة هي محاولة تحديد المشاكل التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ المشاريع التي تنفذها بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص، أما بالنسبة لأوجه الاختلاف والتي ميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأن أغلب الدراسات السابقة ركزت بشكل أساسي على مشكلة التمويل وعلى الرغم من أنها من أهم المشاكل إلا أن هناك العديد من المشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغير ذلك من المشاكل التي واجهت المنظمات الأهلية غير الحكومية والتي تحظى أيضا بأهمية كبيرة لم تتطرق لها الدراسات السابقة بينما تطرقت لها الدراسة الحالية.

- يلاحظ ان العديد من الدراسات تحدثت حول المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية بشكل عام.
- ركزت العديد من الدراسات على مشكلة تمويل المنظمات الاهلية غير الحكومية وعن مدى مساهمة التمويل في تحسين الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ركزت بعض الدراسات على دراسة تأثير المنظمات الأهلية غير الحكومية على الحد من معدلات الفقر.
- تحدثت العديد من الدراسات حول مشاريع المنظمات الأهلية غير الحكومية والعاملين فيها وتطرقت الى بعض المشاكل بهذا الخصوص بشكل عام وغير مفصل.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اداة الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

صدق الأداه

ثبات الأداة

اجراءات الدراسة

المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل منهج الدراسة ، ، أداة الدراسة ، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق الأداه، ثبات الأداه، اجراءات الدراسة، المعالجة الإحصائية للبيانات.

3.1 منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد مشكلة هذه الدراسة للحصول على معلومات حول المشكلات المتعلقة بتنفيذ المشاريع في المنظمات الأهلية غير الحكومية في وسط مدينة الخليل.

3.2 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث الادارة الرئيسة في جمع المعلومات وذلك من خلال العمل على أعداد استبانة تتألف من قسمين كما يلي وقد طور فريق البحث أداة الدراسة بالتعاون مع مشرفة الدراسة وبعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقه تم تقسيم بنود اللإستبانة إلى:

- ✓ القسم الاول :

ويشتمل على المعلومات العاملة وهي المنصب الوظيفي لمعبئ الاتبانة ، والعمر الزمني للمنظمات ، وعدد المشاريع المنفذة من قبل المنظمات أو قيد التنفيذ ، واخيرا مجال عمل المنظمات .

- ✓ القسم الثاني :

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل منهج الدراسة ، ، أداة الدراسة ، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق الأداه، ثبات الأداه، اجراءات الدراسة، المعالجة الإحصائية للبيانات.

3.1 منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد مشكلة هذه الدراسة للحصول على معلومات حول المشكلات المتعلقة بتنفيذ المشاريع في المنظمات الأهلية غير الحكومية في وسط مدينة الخليل.

3.2 أداة الدراسة:

استخدم فريق البحث الادارة الرئيسة في جمع المعلومات وذلك من خلال العمل على أعداد استبانة تتألف من قسمين كما يلي وقد طور فريق البحث أداة الدراسة بالتعاون مع مشرفة الدراسة وبعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقه تم تقسيم بنود اللإستبانة إلى:

- ✓ القسم الاول :

ويشتمل على المعلومات العاملة وهي المنصب الوظيفي لمعبئ الاتبانة ، والعمر الزمني للمنظمات ، وعدد المشاريع المنفذة من قبل المنظمات أو قيد التنفيذ ، واخيرا مجال عمل المنظمات .

- ✓ القسم الثاني :

والذي اشتمل على المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل وهي المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية ، والمشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية ، والمشكلات ذات العلاقة مع الممولين ، وأخيرا المشكلات ذات العلاقة بممارسة إدارة المشاريع .

3.3 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة وفقا لتقارير الوزارة الداخلية في وسط الخليل عام ٢٠١٤ ، من كافة المنظمات الأهلية غير الحكومية في وسط الخليل والبالغ عددها ٣٩ منظمة، وبعد أن قام فريق البحث بعملية البحث عن هذه المنظمات فقد تبن أن هناك عددا كبيرا من المنظمات وهمية وغير موجودة ، وان العدد الفعلي لهذه المنظمات يبلغ ٢٨ منظمة.

3.4 عينة الدراسة:

استخدم فريق البحث العينة الحكمية في تحديد عينة الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة كافة المنظمات الأهلية غير الحكومية في وسط مدينة الخليل التي قامت بتنفيذ المشاريع والتي بلغ عددها ٢٢ منظمة، حيث قام فريق البحث بتوزيع ٢٧ استبانة، ولم يتم توزيع الاسبانه الأخيرة لعدم تواجد أي مسؤول عن المنظمة في أوقات الدوام مع العلم أن فريق البحث قام بالتوجه لهذه المنظمة ما يقارب ٥ مرات في أوقات وأيام مختلفة، وقد تم استرداد ٢٣ استبانة وتم استثناء استبانة واحدة لعدم تنفيذ هذه المنظمة لأي مشروع، اما فيما يتعلق ب ٣ استبانات المتبقية فقد قام فريق البحث باستثنائها لعدم تجاوب المدراء أو المسؤولين على تعبئة الأستبانة .

خصائص مجتمع الدراسة:

والجدول رقم التالي يبين معومات عامة حول عينة الدراسة.

جدول رقم (3.1)

معلومات عامة حول عينة الدراسة

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
المنصب الوظيفي لمعبئ الاستمارة	مدير المنظمة	5	21.7	
	نائب المدير	6	26.1	
	مدير المشاريع	4	17.4	
	غير ذلك	8	34.8	
هل نفذت مؤسستك من قبل أي مشروع أو يوجد مشروع قيد الإنشاء	نعم	22	100.0	1
العمر الزمني للمنظمة	من ١-٥ سنوات	3	13.0	
	من ٦-١٠ سنوات	9	39.1	
	من ١١-١٥ سنة	5	21.7	
	من ١٥ سنة فما فوق	6	26.1	
عدد المشاريع المنفذة من قبل مؤسستكم أو قيد التنفيذ	من ١-٥ مشاريع	6	26.1	

منذ تأسيس المنظمة حتى اليوم	من ٦-١٠ مشاريع	8	34.8	
	من ١١-١٥ مشروع	1	4.3	
	أكثر من ١٥ مشروع	8	34.8	
مجال عمل المنظمة	صحة وتأهيل	3	13.0	
	بيئة وزراعة	1	4.3	
	المرأة والطفل	8	34.8	
	تعليم وتدريب	2	8.7	
	تنمية اقتصادية	1	4.3	
	ديمقراطية وحقوق إنسان	1	4.3	
	خدمات اجتماعية وذاتية	2	8.7	
	غير ذلك	5	21.7	

3.5 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها.

المتغيرات التابعة: العمر الزمني للمنظمة، مجال عمل المنظمة، عدد المشاريع المنفذه، المنصب الوظيفي لمعبئ الإستبانة.

3.6 صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف أولا، كما تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة (الدكتور مروان جلعود ، الدكتور محمد حسونة ، والأستاذ أكرم حشيش ، والأستاذ أيمن سلطان ، وأخيرا الأستاذة سعدية سلطان)، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءا عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول التالي.

جدول رقم (3.2)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات اداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية		الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.48	0.021		q21	0.53	0.009
q2	0.63	0.001		q22	0.79	0.000
q3	0.29	0.182		q23	0.70	0.000
q4	0.62	0.002		q24	0.50	0.015
q5	0.77	0.000		q25	0.82	0.000
q6	0.59	0.003		q26	0.71	0.000

0.000	0.77	q27		0.113	0.34	q7
0.000	0.71	q28		0.032	0.45	q8
0.000	0.67	q29		0.000	0.67	q9
0.000	0.80	q30		0.018	0.49	q10
0.000	0.78	q31		0.006	0.56	q11
0.000	0.70	q32		0.211	0.27	q12
0.000	0.68	q33		0.001	0.66	q13
0.015	0.50	q34		0.006	0.55	q14
0.127	0.33	q35		0.002	0.61	q15
0.000	0.71	q36		0.067	0.39	q16
0.022	0.47	q37		0.289	0.23	q17
0.004	0.58	q38		0.071	0.38	q18
0.002	0.61	q39		0.261	0.24	q19
0.004	0.58	q40		0.003	0.59	q20

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائيًا، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معًا في

قياس درجة المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

3.7 ثبات الأداة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول التالي.

جدول (3.3)

نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

البعد	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	٢٣	٤٠	٠.٩٤

تشير المعطيات الواردة في الجدول إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3.8 إجراءات الدارسة:

بعد تحديد المشكلة الدراسة والانتهاء من إعداد الاستبانه والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قام فريق البحث بتوزيع الاستبانه على المنظمات الأهلية غير الحكومية في مدينة الخليل والتي بلغ عددها ٢٢ منظمة، حيث قام فريق البحث بتوزيع ٢٧، وقد تم استرداد ٢٣ استبانة وتم استثناء استبانة واحدة لعدم تنفيذ هذه المنظمة لأي مشروع، اما فيما يتعلق ب ٣ استبانات المتبقية فقد قام فريق البحث باستثنائها لعدم تجاوب

المدراء أو المسؤولين على تعبئة الأستبانة، وتم تحليلها إحصائياً والتوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

3.9 المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيدًا لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقامًا معينة، حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا ٥ درجات، كبيرة ٤ درجات، متوسطة ٣ درجات، قليلة درجتين ومعدومة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في مدينة الخليل، والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار توكي (Tukey test)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

جدول رقم (3.4)

مفاتيح التصحيح

المتوسط الحسابي	درجة المشكلات
١.٠٠-٢.٣٣	قليلة
٢.٣٤-٣.٦٧	متوسطة
٣.٦٨-٥.٠٠	كبيرة

الفصـــل الرابع

تحليل البيانات والنتائج

اسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

مناقشة أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل، ويتناول هذه الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

4.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالبيئة الخارجية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوساط الحسابية، والانجرافات المعيارية نحو المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالبيئة الخارجية في تنفيذ مشاريعها، وذلك كما هو في الجدول التالي.

جدول (4.1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالبيئة الخارجية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q1	يشكل عدم الاستقرار السياسي في فلسطين معوقا أساسيا في تنفيذ المنظمة لمشاريعها	4.04	1.02	كبيرة
Q9	يشكل نقص بعض المواد اللازمة لتنفيذ المشاريع عائقا أمام إنجاز المشاريع بشكل جيد	3.87	1.10	كبيرة
Q8	نقص بشكل كبير في الدعم المالي الخارجي بسبب الظروف الاقتصادية	3.74	0.92	كبيرة

	في الدول الممولة			
Q2	تؤثر سوء العلاقة السياسية بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية على مرونة تنفيذ مشاريع المنظمة	3.65	1.23	متوسطة
Q3	يشكل تصنيف الولايات المتحدة للكثير من المنظمات الأهلية في فلسطين كمنظمات إرهابية عائقا في الحصول على تمويل لمشاريعها	3.52	1.41	متوسطة
Q6	هناك قوانين حكومية تعيق التفكير في تنفيذ مشاريع معينة	2.96	1.15	متوسطة
Q5	عدم وجود نظم تكنولوجية حديثة لمتابعة مشاريع المنظمة	2.91	1.35	متوسطة
Q4	ضعف في الثقة المجتمعية بدور مشاريع المنظمات الأهلية	2.70	1.06	متوسطة
Q7	تدخلات واضحة من قبل الحكومة في ىلية عمل مشاريع المنظمة	2.61	1.16	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أكثر المشكلات شيوعا كانت أن عدم الاستقرار السياسي في فلسطين بمتوسط حسابي (4.04) يشكل معوقا أساسيا في تنفيذ المنظمة لمشاريعها، ويتبعها أن نقص بعض المواد اللازمة لتنفيذ المشاريع يشكل عائقا أمام إنجاز المشاريع بشكل جيد بمتوسط حسابي (3.87) ، ثم أن هناك نقص بشكل كبير في الدعم المالي الخارجي بسبب الظروف الاقتصادية في الدول الممولة بمتوسط حسابي(3.74)، كما يرى فريق البحث ان السبب الرئيسي لحدوث هذا النوع من المشاكل يتمثل في الاحتلال الاسرائيلي والعوائق التي يفرضها بالاضافة إلى وجود مشاكل في الاقتصاد العالمي ومشاكل الارهاب.

في حين كانت أقل المشكلات شيوعا هي وجود تدخلات واضحة من قبل الحكومة في الية عمل مشاريع المنظمة، ثم ضعف في الثقة المجتمعية بدور مشاريع المنظمات الأهلية، تبعها عدم وجود نظم تكنولوجية حديثة لمتابعة مشاريع المنظمة.

ويلاحظ فريق البحث أن عدم الاستقرار السياسي في فلسطين يعد السبب الأهم للمشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية في تنفيذ مشاريعها، وهذا البند لا يمكن عزله عن البند الثاني من حيث الأهمية والمتعلق بنقص الموارد اللازمة لإنجاز المشاريع، اذ يعتبر عدم الإستقرار السياسي والاحتلال من أهم العوامل التي تعيق إدخال المواد وتوفرها بالمجتمع الفلسطيني، وبذلك تثبت صحة الفرضية أو لا تثبت.

السؤال الثاني: ما أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية المتعلقة ذات العلاقة بالعلاقة مع الممول في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوساط الحسابية، والانجرافات المعيارية نحو المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالعلاقة مع الممول في تنفيذ مشاريعها، وذلك كما هو في الجدول التالي.

جدول (4.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالعلاقة مع الممول في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية:

الفقرات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q18	تركيز المانحين على تمويل قطاعات معينة وإهمال غيرها	3.91	1.12	كبيرة
Q19	تحيز الكثير من المانحين لمنظمات أهلية ذات توجهات سياسية دون غيرها	3.83	1.34	كبيرة
Q17	اشتراط بع المانحين الأجانب التوقيع على تعهد عدم دعم الإرهاب يعيق الحصول على تمويل كاف	3.70	1.49	كبيرة

Q11	يتدخل الممول في طبيعة المشاريع المنفذة	3.65	1.19	متوسطة
Q15	هناك تدخلات للمانحين في تحديد مجال المشروع (النطاق)	3.65	1.19	متوسطة
Q10	تعتبر شروط التقدم للمنحة من قبل الممولين ظالمة للمنظمة الأهلية	3.52	1.31	متوسطة
Q16	هناك تدخلات للمانحين في تحديد الأطراف المستفيدة	3.48	1.08	متوسطة
Q20	تفرض الجهات المانحة أساليب معينة لتنفيذ المشروع	3.35	1.19	متوسطة
Q13	هناك تعقيد في وسائل المراقبة من قبل الممول	3.26	1.25	متوسطة
Q12	يشترك الممول شروطا سياسية على المشروع	3.09	1.38	متوسطة
Q14	تركيز الممولين على تمويل المشاريع الكبيرة دون غيرها	3.09	1.16	متوسطة

من خلال التحليل في الجدول السابق تبين أن اكثر المشكلات التي تعاني منها المنظمات الأهلية غير الحكومية في علاقتها مع الممول هي تركيز المانحين على تمويل قطاعات معينة واهمال غيرها بمتوسط حسابي (3.91)، وقد يعود السبب في ذلك الى ان الجهة الممولة تسعى الى تحقيق اهدافها وتطبيق بعض سياستها من خلال المؤسسات الأهلية غير الحكومية، وقد يكون أحد أهم اهدافها نشر ثقافتها ومعتقداتها في الأراضي الفلسطينية، عدا عن أن هناك ممولين متخصصين بدعم مشاريع في مجالات معينة دون غيرها، ويتبعها مشكلة تحيز الكثير من المانحين لمنظمات أهلية ذات توجهات سياسية دون غيرها بمتوسط حسابي (3.38)، و اشتراط بعض المانحين الأجانب التوقيع على تعهد عدم دعم الارهاب بمتوسط حسابي (3.70) ، وربما يعود ذلك الى سياسة الدول المانحة والأجندات التي تفرضها والتي لا تتماشى مع خطط التنمية الفلسطينية، وربما تعود الى سبب اخر قد يكون غير مباشر وهو ضعف استقلالية المنظمات الأهلية الفلسطينية وضعف سيطرتها على سياستها وقراراتها والذي قد يعود بشكل اساسي الى وجود الاحتلال الاسرائيلي وسيطرته على الأوضاع، وبذلك تثبت صحة الفرضية أو لا تثبت.

السؤال الثالث: ما أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالمشكلات الداخلية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوساط الحسابية، والانجرافات المعيارية نحو المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالمشكلات الداخلية في تنفيذ مشاريعها، وذلك كما هو في الجدول التالي.

جدول (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بالمشكلات الداخلية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q24	تعاني المنظمة من نقص الأموال اللازمة لتدريب الموظفين وإكسابهم المهارات المساعدة على تنفيذ المشاريع	3.39	1.23	متوسطة
Q21	عدم وضوح رؤيا المؤسسة يشكل عائقا أمام الحصول على تمويل للمشاريع	2.87	1.42	متوسطة
Q23	تعاني المنظمة من نقص في الكوادر البشرية اللازمة للمساعدة على تنفيذ المشاريع	2.83	1.47	متوسطة
Q25	تعاني المنظمة من سوء اتصال يعيق تنفيذ المشاريع بكفاءة	2.61	1.12	متوسطة
Q26	ثقافة المؤسسة لا تعزز ممارسات إدارة المشاريع	2.52	1.31	متوسطة
Q22	لا يوجد انسجام قوي بين نوع المشاريع المنفذة ورسالة وأهداف المنظمة	2.13	1.36	منخفضة

Q27	هناك عدم تقبل لفكرة العمل الجماعي أو العمل من خلال فريق داخل المؤسسة	2.09	1.24	منخفضة
Q28	عدم وجود شفافية واضحة للمسائلة عن كيفية تنفيذ المشاريع	2.04	1.33	منخفضة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن اغلب المشكلات الداخلية حصلت على درجة المتوسط كانت أن المنظمة تعاني من نقص الأموال اللازمة لتدريب الموظفين وإكسابهم المهارات المساعدة على تنفيذ المشاريع، ويتبعها عدم وضوح رؤيا المؤسسة يشكل عائقا أمام الحصول على تمويل للمشاريع، ثم معاناة المنظمة من نقص في الكوادر البشرية اللازمة للمساعدة على تنفيذ المشاريع .

في حين كانت أقل المشكلات شيوعا هي عدم وجود شفافية واضحة للمسائلة عن كيفية تنفيذ المشاريع، ثم أن هناك عدم تقبل لفكرة العمل الجماعي أو العمل من خلال فريق داخل المؤسسة، ويتبعها عدم وجود انسجام قوي بين نوع المشاريع المنفذة ورسالة وأهداف المنظمة.

ويمكن تفسير مشكلة نقص الأموال اللازمة لتدريب الموظفين أن المنظمات الأهلية في مجملها تعاني من نقص الأموال اللازمة، ولذلك فهي تتوجه للمانحيين لسد النقص، ومن المعروف أن معظم المانحيين يقدموا منحهم في مشاريع تطويرية أو انشائية أو تنموية، وقلما يرصدوا أموالاً خاصة لتدريب العاملين، وبذلك تثبت صحة الفرضية أو لا تثبت.

السؤال الرابع: أهم المشكلات المتعلقة التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بممارسات إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل؟

للإجابة على السؤال السابق استخرجت المتوساط الحسابية، والانجرافات المعيارية نحو المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بممارسات إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعها، وذلك كما هو في الجدول التالي.

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات المتعلقة التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات العلاقة بممارسات إدارة المشاريع تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الفقرات	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
Q39	تعاني إدارة المشاريع بالمنظمة من عجز دائم بميزانية المشروع	2.83	1.47	متوسطة
Q40	تعاني المنظمة من نقص القدرات التحفيزية لدى قادة المشاريع	2.78	1.41	متوسطة
Q35	يحصل هامش فرق كبير بمدة المشروع عما كانت عليه بالمرحلة التحضيرية	2.65	1.34	متوسطة
Q34	لا يتم الاستعانة بالبرامج الحاسوبية المتخصصة بتنفيذ وتخطيط المشاريع	2.39	1.34	متوسطة
Q31	تعاني المنظمة من نقص الكفاءات المتخصصة بقيادة المشاريع	2.30	1.43	متوسطة
Q38	لا يتم عمل تقييم لإنجاز المشروع بعد تشغيله	2.26	1.45	متوسطة
Q32	لا يتم التواصل بشكل كافي مع المستفيدين من المشروع	2.26	1.14	متوسطة

Q36	لا يوجد لجان متخصصة بالعطاءات والتعهدات لتنفيذ المشروع	2.09	1.24	منخفضة
Q33	لا يوجد رقابة كافية من إدارة المشروع على نطاق المشروع لضمان عدم تشتت المجال الأساسي	2.09	1.28	منخفضة
Q37	لا يتم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع بعد انتهائه	1.96	1.26	منخفضة
Q30	لا يتم عمل دراسة جدوى للمشروع قبل تنفيذه	1.96	1.33	منخفضة
Q29	لا يتم إعداد مقترح للمشروع قبل تقديمه للممولين	1.83	1.11	منخفضة

تشير المعطيات في الجدول السابق الى أن النتائج تتراوح درجتها مابين متوسطة الى منخفضة فمن اكثر المشكلات المتعلقة بممارسة ادارة المشاريع تأثيرا كانت معاناة ادارة المشاريع بالمنظمة من عجز دائم بميزانية المشاريع بمتوسط حسابي (2.83) وقد يرتبط ذلك في المشكلات المتعلقة بالتمويل ويمكن ايعاز هذا الأمر إلى سوء التخطيط المالي للمشروع، ويتبعها معاناة المنظمة من نقص القدرات التحفيزية لدى قادة المشاريع، ثم وجود هامش فرق كبير بمدة المشروع عما كانت عليه بالمرحلة التحضيرية، ويتبعها عدم الاستعانة بالبرامج الحاسوبية المتخصصة بتنفيذ وتخطيط المشاريع.

في حين كانت أقل المشكلات شيوعا هي عدم إعداد مقترح للمشروع قبل تقديمه للممولين، ثم عدم عمل دراسة جدوى للمشروع قبل تنفيذه، ويتبعها عدم عمل مراجعة نهائية لإنجاز المشروع بعد انتهائه، ثم عدم وجود رقابة كافية من إدارة المشروع على نطاق المشروع لضمان عدم تشتت المجال الأساسي، وبذلك تثبت صحة الفرضية أو لا تثبت.

4.2 فرضيات الدراسة

يتناول هذا البند اختبار لفرضيات الدراسة وعرضها وتحليلها:

الفرضية الأولى: يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول التالي.

جدول (4.5)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.549	3	0.516	1.010	0.410
داخل المجموعات	9.716	19	0.511		
المجموع	11.266	22			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائيا، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

فقد كان هناك تقارب في استجابات المبحوثين حول المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وذلك على اختلاف المنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول التالي:

جدول (4.6)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والمنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة

المنصب الوظيفي لمعبئ الاستمارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير المنظمة	5	2.73	0.72
منائب المدير	6	3.28	0.78
مدير المشاريع	4	3.06	0.46
غير ذلك	8	2.67	0.75

الفرضية الثانية: يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والعمر الزمني للمنظمة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية والعمر الزمني للمنظمة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول التالي.

جدول (4.7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والعمر الزمني للمنظمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.140	3	0.380	0.713	0.556
داخل المجموعات	10.125	19	0.533		
المجموع	11.266	22			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلاللة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والعمر الزمني للمنظمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائيا، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كان هناك تقارب في استجابات المبحوثين حول المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية وذلك على اختلاف العمر الزمني للمنظمة كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول التالي.

جدول (4.8)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية والعمر الزمني للمنظمة

العمر الزمني للمنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من ١-٥ سنوات	3	3.30	0.18
من ٦-١٠ سنوات	9	2.99	0.65
من ١١-١٥ سنة	5	2.92	1.11
من ١٥ سنة فما فوق	6	2.59	0.59

الفرضية الثالثة: يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية وعدد المشاريع المنفذة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية وعدد المشاريع المنفذة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول التالي.

جدول (4.9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وعدد المشاريع المنفذة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.619	3	0.206	0.368	0.777
داخل المجموعات	10.647	19	0.560		
المجموع	11.266	22			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية وعدد المشاريع المنفذة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائيا، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كان هناك تقارب في استجابات المبحوثين حول المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية وذلك على اختلاف عدد المشاريع المنفذة كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول التالي.

جدول (4.10)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وعدد المشاريع المنفذة.

عدد المشاريع المنفذة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من ١-٥ مشاريع	6	2.97	0.66
من ٦-١٠ مشاريع	8	2.99	0.58
من ١١-١٥ مشروع	1	3.43	0.00
أكثر من ١٥ مشروع	8	2.72	0.94

الفرضية الرابعة: يفترض فريق البحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية ومجال عمل المنظمة .

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية ومجال عمل المنظمة، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول التالي.

جدول (4.11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية ومجال عمل المنظمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.663	7	0.523	1.032	0.449
داخل المجموعات	7.603	15	0.507		
المجموع	11.266	22			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية ومجال عمل المنظمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من ٠.٠٥ وهي غير دالة إحصائيا، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية.

فقد كان هناك تقارب في استجابات المبحوثين حول المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية وذلك على اختلاف مجال عمل المنظمة كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول التالي.

جدول (4.12)

الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين المشكلات التي تواجه المنظمات الاهلية غير الحكومية ومجال عمل المنظمة.

مجال عمل المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صحة وتأهيل	3	3.16	0.66
بيئة وزراعة	1	3.03	0.00
المرأة والطفل	8	2.81	0.69
تعليم وتدريب	2	2.94	0.76
تنمية اقتصادية	1	3.03	0.00
ديمقراطية وحقوق إنسان	1	3.30	0.00
خدمات اجتماعية وذاتية	2	3.89	1.11
غير ذلك	5	2.40	0.64

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمشكلات إدارة المشاريع هي في المنظمات ذات مجال عمل متعلق بالخدمات الاجتماعية والذاتية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في وسط مدينة الخليل ، ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي :

١. اظهرت الدارسة أن غالبية المنظمات الأهلية غير الحكومية تقوم بتنفيذ مشاريع ، وأن عدد محدود منها جداً بل يكاد أن يكون معدوم لا تنفذ مشاريع .

٢. أظهرت الدارسة أن ٣٩% من المنظمات الأهلية غير الحكومية يتراوح عمرها الزمني بين (٦-١٠) سنوات.

٣. من خلال النتائج المتعلقة بمجال عمل المنظمات الأهلية تبين أعلى نسبة من المنظمات تعمل في مجال المرأة والطفل بنسبة ٣٤.٨% من مجموع مجالات العمل .

٤. تظهر النتائج المتعلقة بالمشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجيه التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها أن عدم الاستقرار السياسي في فلسطين يشكل معوقاً اساسياً في تنفيذ المنظمة لمشاريعها بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، كما وتشكل مشكلة نقص المواد اللازمة لتنفيذ المشاريع عائقاً امام انجاز مشاريعها بشكل جيد بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، ثم أن نقص الدعم المالي بشكل كبير بسبب الظروف الاقتصادية في الدول الممولة يشكل متوسط حسابي (٣.٧٤).

٥. أما المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية فإن معظم النتائج متوسطها الحسابي بين (٣.٦٧ – ٢.٣٤) بدرجة متوسط.

٦. أن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية مثل عدم وضوح الرؤيا، وعدم تناسب المشاريع مع الأهداف، بأن أغلبيتها تقع ضمن درجة متوسط أو قليل، وبالتالي لا يوجد تأثير قوي لها على المشاريع التي تنفذها.

٧. ويتضح من النتائج بأن أهم المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية والمتعلقة بممارسات إدارة المشاريع درجه تأثيرها ما بين متوسطه ومنخفضه .

٨. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية في تنفيذ مشاريعها تعزى لكل من مغيرات الدراسة الممثلة في المنصب الوظيفي لمعبئ الإستبانة، والعمر الزمني للمنظمة، وعدد المشاريع المنفذة أو قيد التنفيذ، وأخيراً مجال عمل المنظمة.

5.2 التوصيات

بعد الإطلاع على النتائج التي أظهرها التحليل، فإن فريق البحث يوجه توصياتة إلى المنظمات الأهلية غير الحكومية فيما يلي :

١. ضرورة أن تتبنى المنظمات الأهلية غير الحكومية إستراتيجيات أفضل للتكيف مع البيئة، وخاصة في موضوع عدم الإستقرار السياسي مثل التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الاخرى أو التعاون المشترك في تنفيذ المشاريع.

٢. يوصي فريق البحث الجهات المانحة بضرورة وضع الامور السياسية جانباً حين تمويل المشاريع في الجتمعات مثل المجتمع الفلسطيني، والذي يعاني من نقص الموارد والأموال اللازمة لعملية التنيمية.

٣. أن تكون المشاريع المنفذة من قبل المنظمات الأهلية غير الحكومية ذات إرتباط واضح مع رؤيا المنظمة وأهدافها.

٤. أن تخفف المنظمات الأهلية غير الحكومية من التبعية المالية للممولين من خلال تنفيذ بعض المشاريع المدرة للأرباح التي يعاد استغلالها لصالح تشغيل المنظمة.

٥. ضرورة ضبط عمليات تخطيط المشروع وتنفيذه لتلافي أي عجز بالميزانية أو تأخير بالوقت عند تنفيذ المشاريع في المنظمات الأهلية غير الحكومية.

ضرورة أن تراقب وزارة الداخلية عمل المنظمات الأهلية، لضمان أن هذه المنظمات موجودة على أرض الواقع ام لا، وهل تخدم المجتمع أم تخدم أفراد محدودين.

قائمة المراجع والمصادر

المصادر و المراجع العربية :

أبو دقة، مراد (٢٠٠٩) " مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية التي هدف إلى تحقيق الربح"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.

البلبيسي ،اسامة (٢٠١٠) " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة " ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.

مركز بيسان، (٢٠٠٢) "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"

الجرجاوي، طلعت(٢٠١٢) " أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الاموال " ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية-غزة .

الحرباوي، ايمن (٢٠١٣) " دور الممول في تحديد أهداف وغايات المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في محافظتي بيت لحم والخليل "، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل .

حماد، رشاد (٢٠١٠) " تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة " ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر – بغزة.

حماد، (٢٠١٢) "التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة"

الديراوي، أيمن (٢٠١٢) "دور السمات الشخصية في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة

سونفكو واخرون، (٢٠٠٦) "استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، مركز تطوير المؤسسات الأهلية.

شاهين، سمر (٢٠٠٧) "واقع الرقابة الادراية الداخلية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة" ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة .

شهاب ، عبد الرحيم (٢٠١٣) "دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الاسرائيلي على قطاع غزة" ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية-غزة

عابدين، (٢٠٠٨) " دور التشبيك في الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية

عبد الباقي، عزة (٢٠١٢) " تصور مقترح لتفعيل دور الجمعيات الاهلية المصرية في مجال تأهيل المعوقين حركيا في ضوء خبرات بعض الدول " ، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.

عبد الواحد، مؤمن (٢٠٠٨) "الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء" ، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية – غزة.

الشيخ علي، ناصر (٢٠١٠) " دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين"، المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات، فلسطين.

القسي، دينا(٢٠٠٧) "التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الأهلية بمنطقة جنوب الضفة العربية: الواقع والممول"،

محسن، محمد (٢٠٠٨) "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقا لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (١)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.

مكي، سالم(٢٠٠٩) " مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولين في المنظمات الاهلية في الفلسطينية"، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية – غزة.

المراجع والمصادر الأجنبية:

Abu Nahla, H. (2008), "Role Of Palestine NGOs in utilizing fund promote entrepreneurs and create sustainable job operations", college of commerce department of business administration, Eslamic University, Gaza.

Aksel & Baran (2006) "المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية في تركيا"

Dana, Tariq, (2013) "Palestine Civil Society: What Went Wrong?, www.alshabaka.org.

Ferguson, 2011, " Enhancing the role of NGOs and Civil society In Poverty Alleviation :challenges and Opportunities".

Lopes,liana (2012), The World Bank and the Palestinian NGO Project: Assessing the impact on actors and relationships.

Richerd, D.(2008), "New Era Of Management", second edition.

Timothy J. Kloppenborg, Debbie Tesch, Chris Manolis, (2011) "Investigation of the sponsor's role in project planning".

المواقع الإلكترونية:

http://bu.edu.eg/olc/imager/fart/520.pdf

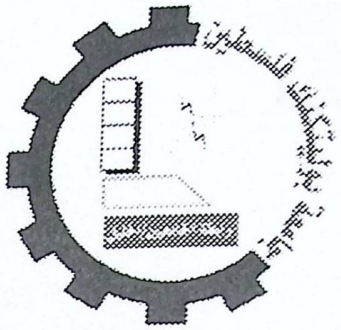
الملاحق

ملحق رقم (١)

الإستبانة

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات



استبانة

المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في مدينة الخليل

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول " المشكلات التي تواجه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في مدينة الخليل "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنيك فلسطين/ الخليل، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة بكل دقة ، لما له من أثر ايجابي في صدق وأصالة نتائج الدرسة.

علماً بأن البيانات التي تدلون بها ستعامل بسرية تامة ، وستعالج ضمن برامج إحصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وجهودكم دعمكم سلفاً لكم شاكرين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث :

بيان إشتي

فايزة الجعبري

هبه نجاجرة

اشراف:

أ.دينا القدسي

٢٠١٤ . نيسان

القسم الاول : البيانات العامة

يرجى الإجابة عن ما يلي بوضع اشاره (√) في مربع الاختيار المناسب أو تعبئة الفراغ.

١. المنصب الوظيفي لمعبئ الاستبانة :

☐ مدير المنظمة
☐ نائب المدير
☐ مدير المشاريع
☐ غير ذلك : حدد .....

٢. هل نفذت مؤسستك من قبل (سابقاً) أي مشروع أو يوجد مشروع قيد التنفيذ

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة " لا " ، الرجاء عدم إكمال الاستبانة .

٣. العمر الزمني للمنظمة :

☐ ١ ــ ٥ سنوات ☐ ٦ ــ ١٠ سنوات
☐ ١١ــ ١٥ سنوات ☐ ١٥ سنة فما فوق

٤. عدد المشاريع المنفذة من قبل مؤسستكم أو قيد التنفيذ (منذ تأسيس المنظمة حتى اليوم) :

☐ ١ ــ ٥ ☐ ٦ ــ ١٠
☐ ١١ ــ ١٥ ☐ أكثر من ١٥

٥. مجال عمل المنظمة :

☐ صحة وتأهيل ☐ بيئة وزراعة
☐ المرأة والطفل ☐ تعليم وتدريب
☐ ثقافة ورياضة ☐ تنمية اقتصادية
☐ ديمقراطية وحقوق الإنسان ☐ خدمات اجتماعية وذاتية
☐ غير ذلك حدد :.....

القسم الثاني : محاور الدراسة

فيما يلي عدد من الفقرات التي تمثل المشكلات التي تواجهه المنظمات الأهلية غير الحكومية في تنفيذ مشاريعها في مدينة الخليل ، يرجى تحديد درجة موافقتكم وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم .

#	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة
	أولاً : مشكلات متعلقة بالبيئة الخارجية					
١.	يشكل عدم الاستقرار السياسي في فلسطين معوقاً أساسيا في تنفيذ المنظمة لمشاريعها .					
٢.	تؤثر سوء العلاقة السياسية بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية على مرونة تنفيذ مشاريع المنظمة .					
٣.	يشكل تصنيف الولايات المتحدة للكثير من المنظمات الأهلية في فلسطين كمنظمات إرهابية عائقاً في الحصول على تمويل لمشاريعها .					
٤.	ضعف في الثقة المجتمعية بدور مشاريع المنظمات الأهلية .					
٥.	عدم وجود نظم تكنولوجية حديثه لمتابعة مشاريع المنظمة .					
٦.	هناك قوانين حكومية تعيق التفكير في تنفيذ مشاريع معينة .					
٧.	تدخلات واضحة من قبل الحكومة في آلية عمل مشاريع المنظمة .					
٨.	نقص بشكل كبير في الدعم المالي الخارجي بسبب الظروف الاقتصادية في الدول الممولة .					
٩.	يشكل نقص بعض الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع عائقاً أمام انجاز المشاريع بشكل جيد .					
	ثانياً: مشكلات متعلقة بالعلاقة مع الممول					

#	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	معدومة
١٠.	تعتبر شروط التقدم للمنح من قبل الممولين ظالمة للمنظمات الأهلية .					
١١.	يتدخل الممول في طبيعة المشاريع المنفذة .					
١٢.	يشترط الممول شروطاً سياسية على المشاريع .					
١٣.	هناك تعقيد في وسائل المراقبة من قبل الممول .					
١٤.	تركيز الممولين على تمويل المشاريع الكبيرة دون غيرها .					
١٥.	هناك تدخلات للمانحين في تحديد مجال المشروع (النطاق).					
١٦.	هناك تدخلات للمانحين في تحديد الأطراف المستفيدة .					
١٧.	اشتراط بعض المانحين الأجانب التوقيع على تعهد عدم دعم الإرهاب يعيق الحصول على تمويل كاف.					
١٨.	تركيز المانحين على تمويل قطاعات معينة وإهمال غيرها .					
١٩.	تحيز الكثير من المانحين لمنظمات أهلية ذات توجهات سياسية دون غيرها .					
٢٠.	تفرض الجهات المانحة أساليب معينة لتنفيذ المشروع .					
	ثالثاً : مشكلات داخلية					
٢١.	عدم وضوح رؤيا المؤسسة يشكل عائقاً أمام الحصول على تمويل للمشاريع .					
٢٢.	لا يوجد انسجام قوي بين نوع المشاريع المنفذة ورسالة وأهداف المنظمة .					
٢٣.	تعاني المنظمة من نقص في الكوادر البشرية اللازمة للمساعدة على تنفيذ المشاريع .					

٢٤.	تعاني المنظمة من نقص الأموال اللازمة لتدريب الموظفين و إكسابهم المهارات المساعدة على تنفيذ المشاريع .					
٢٥.	تعاني المنظمة من سوء اتصال يعيق تنفيذ المشاريع بكفاءة .					
٢٦.	ثقافة المؤسسة لا تعزز ممارسات إدارة المشاريع .					
	رابعاً : مشكلات ذات علاقة بممارسات ادارة المشاريع					
٢٩.	لا يتم إعداد مقترح (proposal) للمشروع قبل تقديمه خلال فريق داخل المؤسسة . للممولين .					
٢٨.	عدم وجود شفافية واضحة للمسائلة عن كيفية تنفيذ					
٣٠.	لا يتم عمل دراسة جدوى للمشروع قبل تنفيذه . المشاريع .					
٣١.	تعاني المنظمة من نقص الكفاءات المتخصصة بقيادة المشاريع .					
٣٢.	لا يتم التواصل بشكل كافي مع المستفيدين (stakeholders) من المشروع .					
٣٣.	لا يوجد رقابة كافية من إدارة المشروع على نطاق المشروع لضمان عدم تشتت المجال الأساسي.					
٣٤.	لا يتم الاستعانة بالبرامج الحاسوبية المتخصصة بتنفيذ وتخطيط المشاريع.					
٣٥.	يحصل هامش فرق كبير بمدة المشروع (duration) عما كانت علية بالمرحلة التحضيرية.					
٣٦.	لا يوجد لجان متخصصة بالعطاءات والتعهدات لتنفيذ المشروع .					
٣٧.	لا يتم عمل مراجعة نهائية لانجاز المشروع بعد انتهائه .					
٣٨.	لا يتم عمل تقييم لانجاز المشرع بعد تشغيله .					
٣٩.	تعاني إدارة المشاريع بالمنظمة من عجز دائم بميزانية المشروع .					

٤٠.	تعاني المنظمة من نقص القدرات التحفيزية لدى قادة المشاريع .					

الرجاء ذكر أي مشاكل أخرى لم تتطرق لها الدراسة ؟

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم
فريق البحث

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء الجمعيات الأهلية غير الحكومية في وسط مدينة الخليل

الرقم	الاسم
١	جمعية الود والرحمة الخيرية
٢	جمعية الصداقة الفلسطينية المغربية
٣	جمعية الأمل للصم والبكم الخيرية
٤	جمعية الكفيف الخيرية
٥	جمعية البيوت السعيدة الخيرية
٦	جمعية رابطة الشباب الفلسطيني
٧	جمعية العودة لإحياء التراث
٨	جمعية مركز الإستقلال للإعلام والتنمية
٩	جمعية أحلام الشباب والطفولة
١٠	جمعية الرسالة العلمية
١١	جمعية أصدقاء المريض
١٢	جمعية أرض الأطفال الخيرية
١٣	جمعية ملتقى رجال الأعمال الخيرية
١٤	جمعية المريض المحتاج
١٥	جمعية المربي الفاضل
١٦	الجمعية الإسلامية لرعاية الأيتام الخيرية
١٧	جمعية دار الأرقم الخيرية
١٨	جمعية أصدقاء شهيد فلسطين
١٩	الجمعية مركز الخدمات الزراعية
٢٠	جمعية حماية المستهلك الخيرية
٢١	جمعية التنمية المجتمعية للفكر والثقافة
٢٢	جمعية إبراهيم الخليل
٢٣	الهيئة الأهلية لدعم البلدة القديمة