**الأكاديمية العربية في الدنمارك**

**كلية الإدارة والاقتصاد**

**الدراسات العليا**

**دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني – القطاع التربوي في غزة أنموذجاً**

**رسالة تقدم بها الطالب**

**مروان عزات قاسم على**

**وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة**

**الماجستير في العلوم الإدارية**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور وليد ناجي الحيالي**

**2022**

**توصـية المشـرف**

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني – القطاع التربوي في غزة أنموذجاً

قد أنجزت تحت إشرافي في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك كلية الإدارة والاقتصاد. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

**التـوقيـع :.........................**

**المشـرف :الاستاذ** الدكتور وليد ناجي الحيالي

**توصيـة القسـم**

**بناءً على التوصيات أرشح هذه الرسالة للمناقشة.**

|  |
| --- |
| **التـوقيـع: .........................................** |
| **رئيـس قسـم إدارة الأعمال**  **د. .................................................** |
| **التاريـخ: ......  /........ /** |

**قرار لجنـة المنـاقشـة**

نشهد إننا أعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة الموسومة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني – القطاع التربوي في غزة أنموذجاً

وجرت مناقشة الطالب (مروان عزات قاسم على ) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

**وأجيزت بتاريخ:...../....../.**

**أعضـاء لجنـة المنـاقشـة:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **اللقـب العلمـي** | **الاسـم** | **الصفـة فـي اللجنـة** | **التـوقيـع** |
| ............ | ................... | .................... | .................. |
| ............ | ................... | .................... | .................. |
| ............ | .................. | .................... | ................... |
| ............ | ..................... | .................... | .................... |

**مصادقـة مجلـس الكليـة**

صدقت من قبل مجلس الكلية " كليـة الإدارة والاقتصاد" في الأكاديميـة العربيـة المفتـوحـة في الدانمارك.

|  |  |
| --- | --- |
| التوقيع: | .............................. |
| الاسـم : | .............................. |
| عميـد كليـة الإدارة والاقتصاد  الأكـاديميـة العربيـة المفتـوحـة في الدانمـارك. | |
| التاريـخ: |  |

**تخويل...**

أنا الطالب مروان عزات قاسم علي القائم بإعداد هذا البحث بإشراف الاستاذ الدكتور وليد ناجي الحيالي ،أخول بهذا مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية بالدنمارك بالتصرف العلمي التام بالرسالة ومنها الطباعة والإهداء إلى المكتبات والأفراد دون أي التزام أو حقوق قانونية تترتب على ذلك.

**مروان عزات قاسم علي**

**شكر وتقدير**

أود أن اقدم شكري أولاً لشريكة حياتى وابنتي وولدي لتشجيعهم لى ولنظراتهم التى كانت تحمل الاستغراب احيانا والتي زادتني اصرارا على الاستمرار.

كما أقدم شكري الحار الى مديرة وطاقم شئون المرأة فى غزة لمساعدتي فى توزيع وتعبئة الاستبانة فى القطاع.

أود أيضا أن أقدم جزيل شكري للدكتور المشرف على صبره معي ومتابعته المستمرة وله الفضل الكبير أن تأخذ هذه الدراسة شكلها النهائي.

وأخيرا أقدم شكري للكثير ممن ساعدوني ولن استطيع ذكرهم.

**الإهداء**

**إلي زوجتي وشريكة حياتي وابنتي لانا، وولداي عزات وأحمد**

**فهرس المحتويات**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الموضوع** | **الصفحة** | | | |
| **الفصل الأول** | **1** | | | |
| **المقدمة** | **2** | | | |
| **مشكلة الدراسة** | **6** | | | |
| **أهمية الدراسة** | **6** | | | |
| **فرضيات الدراسة** | **7** | | | |
| **دراسات وبحوث سابقة** | **7** | | | |
| **حدود الدراسة** | **16** | | | |
| **مجتمع الدراسة** | **17** | | | |
| **منهج الدراسة** | **17** | | | |
| **تعريف المصطلحات** | **17** | | | |
| **الفصل الثاني** | **19** | | | |
| **منظمات المجتمع في فلسطين / قطاع غزة** | **20** | | | |
| **فكرة تأريخية** | **20** | | | |
| **أنواع منظمات المجتمع المدني التربوية فى فلسطين** | **22** | | | |
| **أنواع منظمات المجتمع المدني التربوية في قطاع غزة**  **التخطيط النموذجي فى لمنظمات المجتمع المدنى** | **26**  **53** | | | |
| **التخطيط** | **53** | | | |
| **مراحل عملية التخطيط** | **58** | | | |
| **الفصل الثالث** | **90** | | | |
| **تعريف عينات البحث** | **91** | | | |
| **الإطار العام للمسح** | **91** | | | |
| **الفرضيات** | **101** | | | |
| **النتائج** | **108** | | | |
| **اختبار صحة التوصيات**  **المراجع**  **الاستبانة** | **110**  **111**  **115** | | |
| **المخلص** | | **119** | | | | |
|  | | |  | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |
|  |  | | | |

**قائمة الجداول**

| **الرقم** | **عنوان الجدول** | **رقم الصفحة** |
| --- | --- | --- |
| **1** | **جدول بأسماء المنظمات العاملة فى مجال رياض الأطفال وعدد رياضها والطلاب والعاملين والمتطوعين في كل منظمة** | **36** |
| **2** | **جدول بأسماء المنظمات فى رعاية المعاقين وعدد رياض الأطفال والطلاب والعاملين والمتطوعين في كل منظمة** | **41** |
| **3** | **جدول رقم (3) بأسماء المنظمات العاملة في التدريب المهني وعدد الطلاب والعاملين والمتطوعين في كل منظمة** | **50** |
| **4** | **معامل كرونباخ (ألفا)** | **92** |
| **5** | **التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد السنوات منذ تاريخ تأسيس المنظمة** | **93** |
| **6** | **التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد السنوات منذ تاريخ تأسيس المنظمة** | **93** |
| **7** | **التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد سنوات خبرة المدير/ة.** | **94** |
| **8** | **التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة.** | **95** |
| **9** | **التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب جنس مدير المنظمة** | **95** |
| **10** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال الإعداد للتخطيط** | **97** |
| **11** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال الأهداف** | **98** |
| **12** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال برنامج المنظمة** | **98** |
| **13** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال إدارة المنظمة** | **99** |
| **14** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال تقويم خطط العمل والتنفيذ** | **99** |
| **15** | **توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في مختلف المجالات** | **100** |
| **16** | **جدول تحليل التباين: تاريخ تأسيس المنظمة** | **101** |
| **17** | **جدول تحليل التباين: موقع المنظمة** | **102** |
| **18** | **جدول تحليل التباين: عدد فروع المنظمة** | **113** |
| **19** | **جدول تحليل التباين: مجال التخصص التربوي** | **104** |
| **20** | **جدول تحليل التباين: عدد سنوات خبرة مدير المنظمة** | **105** |
| **21** | **جدول تحليل التباين: المؤهل العلمي لمدير المنظمة** | **106** |
| **22** | **جدول تحليل التباين: نوع جنس مدير المنظمة** | **107** |

**قائمة الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **عنوان الشكل** | **الصفحة** |
| **1** | **معامل كرونباخ ألفا لمدخلات belouali@unfpa.orgالدراسة** | **92** |
| **2** | التوزيع النسبي لعدد المنظمات التربوية في الدراسة حسب عدد سنوات التأسيس | **93** |
| **3** | التوزيع النسبي لمنظمات الدراسة حسب عدد الفروع التابعة لها | **94** |
| **4** | **توزيع المنظمات التربوية في القطاع حسب عدد سنوات خبرة المدير/ة** | **94** |
| **5** | التوزيع النسبي لمديري ومديرات منظمات الدراسة حسب المؤهل العلمي | **95** |
| **6** | **التوزيع النسبي لعدد المنظمات التربوية حسب جنس المدير/ة** | **96** |

**دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني – القطاع التربوي في غزة أنموذجاً**

**إعداد**

**مروان عزات قاسم على**

**إشراف**

**الدكتور وليد ناجي الحيالي**

**ملخص الدراسة**

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني، وبالذات القطاع التبوي في غزة، وإلى مستوي التخطيط في المنظمات والمستويات الإدارية التي يستخدم فيها، إضافة لتحديد المعوقات التي تواجه إدارات منظمات المجتمع المدني في استخدام التخطيط، واقتراح بدائل لرفع مستوي استخدام عمليات التخطيط من أجل الارتقاء بجهود تلك المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج التاريخي لدراسة تاريخ وواقع المنظمات.

وقد تم إجراء مسح ميداني شامل لجميع المنظمات غير الحكومية الفاعلة في القطاع والتي تقدم خدمات تربوية بالإضافة إلى خدماتها التي أنشئت لأجلها، وذلك في الفترة الواقعة بين حزيران 2008 كانون الثاني 2009**،** وكان عددها 54 منظمة. تم ترتيب هذه المنظات في القائمة بناءً على عدد العاملين فيها، ومن ثم تم سحب عينه عشوائية نسبتها 60% من مجموع المنظمات في الإطار أي بعدد 33 منظمة ممثلة للمجتمع الكلي الذي يحوي 54 منظمة مجتمع مدني.وقد أعد الباحث استبانة لقياس درجة ممارسة المنظمة لمجالات استخدام التخطيط والتي جاءت في خمسة مجالات، وتضمن المجال الأول الإعداد للتخطيط (11) فقرة، والمجال الثاني الأهداف تضمن (9) فقرات، وتضمن المجال الثالث برنامج المنظمة (14) فقرة، والمجال الرابع إدارة المنظمة تضمن (16) فقرة، والمجال الخامس والأخير تقويم خطط العمل والتنفيذ تضمن (8) فقرات،

وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسة الإعداد للتخطيط قد حققت بدرجة عالية ما نسبته 70% من منظمات المجتمع المدني التربوية، كما حققت كل من درجة الممارسة لمراعاة الأهداف، وبرنامج المنظمة، وإدارة المنظمة، ومجال تقويم خطط العمل والتنفيذ بدرجة عالية نسبةً متساوية للجميع، وبلغت هذه النسبة حوالي 49%. وأن جميع المنظمات قيد الدراسة في درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في مختلف المجالات بدرجة عالية ما نسبته 67%، وهي تعتبر نسبة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الممارسة نفسها بدرجة عالية جداً كانت 91%.

وجود فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لكل من متغيرات: تاريخ تأسيس المنظمة، موقع المنظمة، عدد فروع المنظمة، التخصص التربوي للمنظمة، عدد سنوات خبرة مدير/ة المنظمة، المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة، وأخيراً نوع جنس مدير/ة المنظمة.

وقد ‌أظهرت ‌الدراسة ‌وجود ‌معوقات، وأن المعيق الذي يكاد يكون الأشد والذي تم ذكره في جميع الاستبيانات كان عدم وجود أو توفر مصادر مالية ثابتة للجمعية، او عرقلة وصول الإمدادات المالية للمنظمة، الأمر الذي يعيق عملية تخطيط وعلى أي مستوى.

تعديل ترجمة الملخص في ضوء العنوان الجديد

**Using strategic planning to inhance the workof civil society organizations in the educational sector**

**Gaza Strip as a model**

**Prepared by**

**Marwan Ezzat Qassem Ali**

**Supervisor**

**Dr. Walid Naji Al-Hayali**

**Study summary**

The aim of this study was to identify the reality of the use of planning in the aministrations of civil society organizations, and to the level of planning in the organizations and the administrative levels in which it is used, in order to identif the obstacles facing the managements of civil society organizations in the use of planning, and proposing alternatives to raise the level of use of planning processes in order to improve the efforts of these organizations.Inorder to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, as well as the historical method to study the history and reality of organizations.

A comprehensive field survey for all non-governmental organizations active in the sector and that provide educational services in addition to the purpose for which they were established, was conducted during the period between June 2008 and January 2009, and their number was 54 organizations. These organizations were arranged in the list based on the number of employees, and then a random sample of 60% of the total organizations in the framework was drawn, i.e. 33 organizations represent the total community, which includes 54 civil society organizations. The researcher prepared a questionnaire to measure the degree of the organization’s practice of the areas of planning use, which came in five areas. The first field included the preparation for planning item number (11) , and the second field included objectives item number(9) and the third field included the organization’s item number (14) , and the fourth field included the organization’s management It included item number (16) , and the fifth and final field, evaluating work and implementation plans, included item number (8)..

The results indicated that the practice of planning preparation has achieved a high degree of 70% of educational civil society organizations, and the degree of practice to take into account the objectives, the organization’s program, the organization’s management, and the field of evaluating work plans and implementation at a high degree achieved an equal percentage for all. The percentage is about 49%. All the organizations under study in the degree of practice of the extent to which planning is used in various fields at a high rate of 67%, which is considered a high percentage, taking into account that the percentage of practice itself with a very high degree was 91%.

There are differences between educational civil society organizations in their use of effective planning due to each of the variables: the date of establishment of the organization, the location of the organization, the number of branches of the organization, the educational specialization of the organization, the number of years of experience of the director of the organization, the educational qualification of the director of the organization, and finally the gender of the director Organization.

The study showed that there are obstacles, and that the obstacle that is almost the most severe and mentioned in all the questionnaires was the absence or availability of stable financial sources for the association, or obstruction of the access of financial supplies to the organization, which impedes the planning process at any level.

**الفصل الأول**

**منهجية البحث والدراسات السابقة**

* + **1.1 المقدمة**
  + **2.1 مشكلة الدراسة**
  + **3.1 أهمية الدراسة**
  + **4.1 أهداف الدراسة**
  + **5.1 فرضيات الدراسة**
  + **6.1 دراسات وبحوث سابقة**
  + **8.1 مجتمع الدراسة**
  + **7.1 حدود الدراسة**
  + **9.1 منهج الدراسة**
  + **10.1 تعريف المصطلحات**
  + **11.1 المراجع**

**الفصل الأول**

**منهجية البحث والدراسات السابقة**

**1.1 المقدمة**

أصبح دور منظمات المجتمع المدني في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم أساسيا وضروريا للمساهمة في إيجاد حالة من الاستقرار الاجتماعي والسياسي في المجتمعات المختلفة، عن طريق تقديم خدمات لم تعد الدولة تقدمها بسبب الاتجاه نحو خصخصة القطاعات الخدمية، وسيطرة القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات على اقتصاديات العالم وما رافق ذلك من تغيرات سياسية على صعيد الأنظمة السياسية المحلية، وانتشار ظاهرة الديمقراطية في المجتمعات، والحاجة لجماعات ضغط تدافع عن مصالح الفقراء والمهمشين في العالم في ظل سيطرة العولمة، وأصبحت المجتمعات تتغنى بمدى تطور مجتمعها المدني كجزء من التكوين السياسي والاجتماعي لهذا المجتمع أو ذاك.

"إن الخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني هي من الأهمية بمكان يجعلنا مهتمين بالحفاظ عليها، فهي تكمل دور الحكومة في مجالات مختلفة ومنها التعليم بشكل خاص، كما لها دورها الخاص في مجالات كثيرة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عنها"[[1]](#footnote-1)، كما تقوم منظمات المجتمع المدني بتقديم خدمات اجتماعية للمحتاجين من كافة شرائح المجتمع الفقيرة وتعمل على الدفاع عن حقوق الإنسان والمساهمة في الدفاع عن حقوق المهمشين، وتساهم في إقرار القوانين وحماية المستهلك، وعليه فإن مساعدتها في تخطيط عملها والحفاظ على مستوى متقدم من خدماتها سيساهم إلى حد ما في الحفاظ على نسيج مجتمعي قادر على الاستمرار والتطور. و"إن إدارة منظمات المجتمع المدني تتميز بالصعوبة كون تلك المنظمات ترتبط بغيرها من منظمات فهي تقوم بدور مكمل للمنظمات الحكومية والخاصة في المجالات المختلفة"[[2]](#footnote-2)، وعليه يقع على عاتق تلك الإدارات أن تكيف نفسها مع قرارت وخطط وسياسات ليست من صنعها، وقد تختلف معها بشكل أو بآخر، كما عليها أن تتعرف عن قرب على خطط وسياسات تلك المنظمات كي تستطيع التخطيط لنشاطاتها وأعمالها بشكل فاعل، إضافة لذلك تقوم كثير من منظمات المجتمع المدني بتقديم خدماتها لفئات وشرائح اجتماعية واقتصادية خاصة، سواء كانت هذه الفئات دينية مختلفة أم اقتصادية فقيرة، وتعاني من ظروف خاصة في المجتمع، وذلك يضيف أعباء جديدة على إداراتها في تخطيط عملها ونشاطاتها .

إن دراسة مدى قدرة هذه المنظمات على استخدام التخطيط سيساهم بلا شك في التعرف على واقع إدارات تلك المنظمات وإمكانياتها ومدى قدرتها على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها، كذلك من شأنه التعرف على مواطن القوة والضعف في مدى استخدام هذه المنظمات للتخطيط والتعرف على المشاكل التي تواجه هذه المنظمات في التخطيط لمستقبلها ونشاطاتها وشكل الحلول التي تتبناها لحل مشاكلها المختلفة، وبالتالي العمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه تلك المنظمات على هذا الصعيد، كذلك إيجاد الاقتراحات التي من شأنها تطوير استخدام عملية التخطيط في تلك المنظمات.

"إن التخطيط من العمليات الأساسية في الإدارة حيث تعتمد علىه كل العمليات الإدارية المختلفة، فمسئولية التخطيط في المنظمات هو صياغة غرض المنظمة ووضع رؤية خاصة بها كذلك تحديد مهمة المؤسسة ووضع استراتيجياتها"[[3]](#footnote-3).

"فالتخطيط هو اختيار المستقبل المرغوب وتصميم الوسائل التي تؤدي إلي تحقيق ذلك"[[4]](#footnote-4)، وهذا يعني أن المنظمات التي تعمل في تقديم الخدمات للمجتمع تعتمد في ديمومتها واستمرارها على قدرتها على تخطيط مستقبلها، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي من شأنها الحفاظ على استمرارها، وتختلف الإدارة في منظمات المجتمع المدني عن مثيلاتها الحكومية لأن هذه المنظمات تعتمد اعتماداً مباشراً على مشاركة المجتمع المحلي والدولي في تمويل هذه النشاطات أو المساهمة في تنفيذها، كما أنها لا تعتمد الربح الاقتصادي كمعيار لإدارتها بل تعتمد على مدى نجاحها في تقديم خدماتها للجمهور وعلى قدرتها على جذب المتطوعين للعمل معها، لذلك يعتبر مستقبل هذه المنظمات معقد جداً من حيث التنبؤ به والتخطيط له لأنه يتأثر بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجارية في المجتمع بصورة كاملة، فالتغييرات السياسة من شأنها أن توقف الكثير من برامج هذه المنظمات أو تجعل تنفيذها مستحيلاً، كذلك عدم الاستقرار الأمني قد يحول دون تنفيذ الكثير من البرامج أويمنع الجمهور من المشاركة، وأخيراً قد يتوقف تمويل بعض برامج هذه المنظمات نتيجة التغيرات السياسة، وبذلك تختلف منظمات المجتمع المدني عن مثيلاتها الحكومية في مدى تأثر برامجها ونشاطاتها بتلك المتغيرات.

كل ما سبق يؤكد أهمية استخدام التخطيط الفعال لمنظمات المجتمع المدني، فاستخدام التخطيط في المنظمات بشكل عام هام، إلا أنه يعتبر أكثر أهمية في قطاع المجتمع المدني، فشكل استخدام التخطيط يمكن أن يؤثر على بقاء المنظمة الأهلية واستمرارها في تقديم خدماتها، ويعتبر حيوياً وضرورياً لاستمرارها في تقديم خدماتها، بينما يمكن تدارك ذلك في المنظمات الحكومية بالرغم من أن ذلك قد يكلف المنظمة جهداً وتكاليف فائقة، ويمكن أن يؤدي إلى انحراف في تحقيق أهدافها ولكنه قد لا يؤثر على بقاء المنظمة ووجودها.

هذا ويجد الباحث في منظمات المجتمع المدني الفلسيطيني أهمية خاصة، وإن دراسة واقع التخطيط فيها سيساعدها في الاستمرار في أداء دورها الخدمي والسياسي، والذي يعزز صمود الشعب الفلسطيني في وجه التحديات التي تستهدف القضاء على الهوية الفلسطينية، حيث بدأت منظمات المجتمع المدني نشاطها في فلسطين منذ العشرينات من القرن التاسع عشر فقد ساهمت هذه المنظمات منذ نشأتها في تطوير الواقع التربوي في فلسطين، وكانت سباقة منذ عهد الانتداب البريطاني في التنويه لأهمية التعليم في حياة الشعب الفلسطيني وخاصة في ظل الهجمة الاستعمارية الاستيطانية التي كان يتعرض لها الشعب الفلسطيني في ذلك الوقت، فأفادت الدراسات أن المنظمات والجمعيات في السنوات ما بين 1941 و1995 قد جمعت الجمعيات تبرعات من القرى العربية في فلسطين ما يزيد عن 671 ألف جنيه فلسطيني لتطوير الخدمات في الريف الفلسطيني وبشكل خاص التعليم[[5]](#footnote-5).

ازداد نشاط منظمات المجتمع المدني في قطاع التعليم بعد النكبة عام 1948، ولكنه تطور بشكل سريع جداً في عهد الاحتلال الإسرائيلي المعاصر عام 1967، وخاصة سنوات الانتفاضة الأولى والتي بدأت عام 1987، حيث قام الاحتلال بالإهمال المتعمد لهذا القطاع الحيوي أسوة بالقطاعات الأخرى لتخريب البنية التحتية الفلسطينية، حيث عمل على منع تطوره ومنع قيام الجامعات، وحارب القائم منها وشدد الخناق على تطورها بالرغم من الحاجة الملحة لها، كما عمل الاحتلال على إبقاء النظم التعليمية كما كانت عليه منذ قدومه ولم يعمل على مجاراة التطور التكنولوجي الحاصل في عصر المعرفة، كما كانت العملية النضالية للشعب الفلسطيني قد أثرت بشكل مباشر على العملية التربوية بشكل عام، حيث الإضرابات المستمرة خلال الانتفاضة وما يعقب العمليات النضالية من مظاهر قمع للشعب والتي كانت تتمثل في اعتقالات المدرسين والطلاب وفرض الإقامات الجبرية عليهم، كذلك إغلاق المدارس والجامعات ومنع التجول لأيام طويلة، والتي كان خلالها يحرم الطلاب من الحضور إلى المنظمات التربوية.

وبناء على ما سبق ظهرت الحاجة الملحة أمام أبناء الشعب الفلسطيني للبحث عن بدائل من شأنها تعويض أبناء الشعب عن النقص الحاصل في جهاز التربية والتعليم الحكومي في محاولة لسد الثغرات الموجودة في الجهاز، فكانت منظمات المجتمع المدني هي الأداة الوحيدة الممكنة لتعويض هذا النقص، فقامت بإنشاء رياض الأطفال وتنظيم برامج محو الأمية وبرامج تربوية ثقافية تعليمية خارج المدارس والمنظمات التعليمية الرسمية مثل التثقيف والإرشاد الصحي والبيئي والاجتماعي ونشطت منظمات المجتمع المدني بكافة أشكالها بتنظيم برامج التدريب المهني بكافة أنواعه كذلك التدريب أثناء الخدمة لملاحقة التطور الحاصل في العالم، كما أقامت برامج تعليم وتأهيل المعاقين وأنشأت بعض المدارس الخاصة لتسمح لمن لم يستطيعوا بالالتحاق بالمدارس الرسمية، وكي تفتح المجال لمن يريد تعليماً خاصاً مميزاً وقامت بدعم إنشاء الجامعات والمعاهد العليا.

وعليه بات من الواضح أن جميع منظمات المجتمع المدني أصبحت تقدم خدمات تربوية بشكل أو بآخر، حسب الحاجات المتزايدة للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعد أن تطور نشاط هذه المنظمات وازدادت خبرتها ومهنيتها عملت المنظمات التربوية المتخصصة على تنظيم عملها وتنسيقه، "فأسست لجنة تنسيقية فيما بينها وفي عام 1993 أعلنت من خلالها عن ولادة رؤية تربوية موحدة لهذه المنظمات"[[6]](#footnote-6).

وقد تضمنت الدراسة إلقاء الضوء على التخطيط الأمثل في المنظمات من خلال الإطار النظري، والذي يحتوي على التخطيط النموذجي في منظمات المجتمع المدني من حيث جوانبه المختلفة وخطوات تنفيذه، والعوامل التي تؤثر فيه، كما تلقي الضوء على دور المنظمات التربوية في قطاع غزة من حيث نشاطاتها وأشكال وجودها وعددها، والخدمات التعليمية والتدريبية التي تقدمها.

**2.1 مشكلة الدراسة**

من خلال عمل الباحث مع منظمات المجتمع المدني ورئاسته وعضويته لعدد من مجالس إدارة هذه المنظمات، وعمله مع المنظمات الدولية المانحة، واطلاعه على عدد من الدراسات ذات العلاقة، قد وجد أن هنالك مشكلة حقيقية كبيرة في عملية التخطيط في منظمات المجتمع المدني، وبالذات المتخصصة في المجال التربوي، وإن هنالك حاجة لاستخدام التخطيط في منظمات المجتمع المدني، لتتمكن من الاستمرار بدورها في تقديم خدماتها للمجتمع، وأن هذه المشكلة لها أثر كبير على تحقيق أهداف المنظمات وخاصة القطاع التربوي وما أيد وجود هذه المشكلة هو "دراسة قامت بها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ومنظمة اليونسيف الدولية عام 1995"[[7]](#footnote-7) ، ووجدت أن حوالي 80% من الهيئات الإدارية للمراكز الشبابية والنسوية تحتاج لتنمية قدرات التخطيط لدي أعضائها.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والمتمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني - القطاع التربوي في غزة أنموذجاً**

وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل التخطيط الاستراتيجي في القطاع التربوي في غزة يتم وفق معايير علمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة في استخدامها للتخطيط الفعال؟
3. ما المعوقات التي تواجه إدارات منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة في استخدام التخطيط؟

**3.1 أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في كونها ستلقي الضوء على مدى ومستوى استخدام التخطيط في إدارة منظمات المجتمع المدني، مما يعطي الفرصة لإدارات هذه المنظمات بالتعرف على مواطن الضعف والقوة في أدائها، كذلك يمكن استخدام نتائج الدراسة من قبل الجهات المشرفة على تلك المنظمات لحثها على استخدام التخطيط بغرض تطوير أدائها، وحل المشكلات التي تواجهها، والتنبؤ بالدور الذي ستقوم به ضمن الخطط والسياسات العامة للدولة، كما يمكن استخدام نتائج الدراسة في تحديد برامج تدريبية للعاملين في تلك المنظمات لرفع مستوى استخدامهم للتخطيط، كذلك يمكن الاستفادة في تعميم النتائج على كافة منظمات المجتمع المدني العاملة في المجالات المختلفة، وذلك من شأنه المساهمة في تطوير العملية التربوية التعليمية في محافظات غزة، مما سيدفع إرساء دعائم التنمية البشرية، والتي من شأنها تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية الاجتماعية في المجتمع الفلسطيني، ويمكن أن تكون الدراسة جزءاً من الدراسات المحلية في هذا القطاع الهام من المجتمع والذي يشكل أساساً من أسس بناء المجتمع المدني الفلسطيني.

**4.1 أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

* الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع التربوي في غزة، ومدى اتمامه وفق معايير علمية.
* التعرف إلى دلالة الفروق بين منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة في استخدامها للتخطيط الفعال.
* تحديد المعوقات التي تواجه إدارات منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة في استخدام التخطيط.
* تقديم بدائل مقترحة لرفع مستوي استخدام عمليات التخطيط من أجل الارتقاء بجهود تلك المنظمات.

**5.1 فرضيات الدراسة:**

**تحاول الدراسة الحالية التحقق من صحة الفرضيات التالية:**

**الفرضية الرئيسة:**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة في استخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية الاولي.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية الثانية.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين موقع منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية الثالثة.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تعدد فروع منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية الرابعة.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تخصص منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية الخامسة.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدة خبرة مدير منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية السادسة.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي لمدير منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**الفرضية الفرعية السابعة.**

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نوع جنس مدير منظمات المجتمع المدني التربوي في غزة واستخدامها للتخطيط الفعال"

**6.1 دراسات وبحوث سابقة:**

حظي التخطيط الفعال في المنظمات الحكومية وغير الحكومية باهتمام متزايد على الصعيدين الدولي والعربي، ومع ذلك فإن هذا النوع من الدراسات لم يحظ بالاهتمام الكافي على المستوى المحلي.

من هنا رأى الباحث أن يتناول البحوث والدراسات السابقة عربية وأجنبية ذات الصلة بمجال الدراسة أو منهجها العلمي.

ونظرا لندرة البحوث والدراسات التي تتعلق بالتخطيط في منظمات المجتمع المدني التربوية، يقتصر الباحث على تقسيم هذه الدراسات والبحوث المرتبطة بمجال الدراسة الحالية إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: دراسات وبحوث اهتمت بالتخطيط في المجال التربوي.

المحور الثاني: دراسات وبحوث اهتمت بالأدوار المختلفة للمنظمات الأهلية.

ويهدف الباحث من خلال عرضه لهذه البحوث والدراسات الإفادة منها في تحديد موقف الدراسة الحالية منها، وبلورة الإطار النظري وصياغة الفروض، وبناء أداة دراسة واقع التخطيط في منظمات المجتمع المدني التربوية، ومناقشة النتائج التي يمكن التوصل إليها. وفيما يلي عرض لهذه البحوث والدراسات السابقة والفروض التي تم استخلاصها في ضوء هذا العرض وأسئلة الدراسة الفرعية:

**المحور الأول: دراسات وبحوث اهتمت بالتخطيط في المجال التربوي:**

1. **دراسة أوجن ساجيو “Ogunsaju”[[8]](#footnote-8) :**

هدفت الدراسة إلى تحديد نموذج مقبول للتخطيط التربوي في الدول النامية، وتحليل طرق واجراءات التخطيط التربوي المستخدم بشكل عام بوزارة التربية والتعليم في نيجيريا، ومقارنة النموذج المقترح مع طرق وإجراءات التخطيط التربوي المستخدم في ولاية أوجن في نيجيريا، وتطوير نموذج التخطيط المستخدم بالاعتماد على الأدب التربوي والتطبيق الحالي بحيث يكون هذا النموذج عملياً وفعالاً واقتصادياً، وكشفت نتائج الدراسة عما يلي:

* لا توجد خطة منفصلة لولابة أوجن ولكن يوجد خطط ضمن الإطار العام للسياسة الوطنية.
* التخطيط التربوي يطبق بشكل غير متكامل لعدم توفر التقنيات المناسبة أو الكفاءات المهنية.
* عدم توفر البيانات الكاملة للتخطيط الفعال.

1. **دراسة فتحي صبح (1982)[[9]](#footnote-9):**

من بين ما هدفت إليه الدراسة الكشف عن مدى مقدرة الجهاز الإداري لمديرية التربية والتعليم على التخطيط وحل المشكلات التي يواجهها، ولتحقيق ذلك أعد الباحث استبانة ومقابلة شخصية مع المسؤولين في مديرية التربية والتعليم بغزة، وقد طبقت هذه الأدوات على عينة مكونة من (187) شخصاً مسؤولاً في مديرية تعليم غزة، وكان أهم نتائج الدراسة:

* الجهاز الإداري القائم على نظام التعليم في غزة لا يحسن التخطيط بسبب نقص الامكانات المادية والبشرية في مديرية التربية والتعليم.
* لاتوجد حوافز مرضية للعاملين في الإدارة.
* لذا يوصي الباحث بضرورة إنشاء قسم جديد بمديرية التعليم خاص بالتخطيط والتطوير والمتابعة.

1. **دراسة خالد الشبلي(1993)[[10]](#footnote-10):**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديرية التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي في المجالات التالية: آلية التخطيط، اتخاذ القرارات، التشكيلات، والموازنة، والإحصاء، وكانت عينة الدراسة مكونة من (23) مديراً للتربية والتعليم في جميع محافظات عمان، وأيضاً (70) مديراً ورئيساً لقسم التخطيط والإحصاء، بالإضافة إلى مدير التخطيط في الوزارة، وكان أهم نتائج هذه الدراسة:

* إن ممارسة عملية التخطيط كانت بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات.
* أفضل مجال يمارس فيه التخطيط كان مجال الاشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.
* أدنى ممارسة للتخطيط كان في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي.
* لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي بشكل تعزى للمؤهل الأكاديمي والجنس وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة.

1. **دراسة نبيل الصالحي (1999)[[11]](#footnote-11):**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية. وتحقيقاً لهذا الغرض اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بمقابلة (12) شخصية مسؤولة في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، كذلك أعد استبانة وطبقها على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية وعددهم (168) مديراً ومديرة، وبعد معالجة للبيانات التي حصل عليها، توصل إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها:

* إن درجة ممارسة التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بالدولية بمحافظات غزة ضعيف بشكل عام.
* أقل مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ويليه إدارة شؤون الطلاب.
* أكثر مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي إدارة شؤون المعلمين والمناهج المدرسية.
* معظم مديري ومديرات المدارس لايشاركون الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بتحديد أهداف الخطة المدرسية السنوية، وتنفيذها، وتطويرها، وتقويمها.
* معظم مديري ومديرات المدارس لايخططون بطريقة فعالة للتعاون بين المدرسة وفعاليات المجتمع المحلي.
* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) في ممارسة التخطيط الإداري تعزى لمتغيرات نوع الجنس أو المؤهل الأكاديمي.
* يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة التخطيط الإداري المدرسي في مجال المناهج الدراسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

**المحور الثاني : بحوث ودراسات سابقة اهتمت بالأدوار المختلفة للمنظمات الأهلية:**

1. **دراسة خليل نخلة 1990[[12]](#footnote-12)**

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية في التنمية المجتمعية في فلسطين. وتحقيقا لهذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بمسح للمعلومات المتوفرة عن الموضوع وقام بإجراء مقابلات مع العاملين بالجمعيات والباحثين ذوي العلاقة.

وتركزت الدراسة على المنظمات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث أنواعها وطبيعة دورها، كذلك تاريخ نشوئها والمشاكل والصعوبات التي تواجهها، حيث إن هذه المنظمات قامت منذ أوائل هذا القرن وقامت بدور هام في تاريخ الشعب الفلسطيني، فقدمت الخدمات المختلفة للمحتاجين في فلسطين، وأهم هذه الخدمات هي الصحة والتعليم والإغاثة الاجتماعية، كما قامت ولازالت هذه المنظمات بدور هام في نضال الشعب الفلسطيني ضد الاحتلال، وخاصة في فترة الانتفاضة المباركة، وقد أكد الباحث إلي أن أحد الصعوبات التي تواجهها هذه المنظمات هي تطوير واقعها الإداري بما يتلاءم مع التطور في حجم الخدمات التي تقدمها.

قدمت الدراسة معلومات جيدة للباحث عن الموضوع وخاصة البعد التاريخي لنشأة المنظمات والمشاكل التي تواجهها وخاصة تلك القضية التي سيعالجها الباحث.

1. **دراسة أماني قنديل 1994[[13]](#footnote-13):**

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع المجتمع المدني في العالم من خلال التعرف على الجمعيات الأهلية العربية، وأوجه عملها ونشاطاتها وتاريخ نشوئها، وآليات عملها وتفاعلاتها مع المجتمع والصعوبات التي تواجه عملها.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، حيث قامت بمسح للدراسات الموجودة، كما استخدمت المقابلات المقننة في جمع بعض المعلومات الهامة حول الموضوع. وتركزت الدراسة على دراسة نشأة الجمعيات الأهلية في العالم العربي وأصولها التاريخية ودورها في بناء المجتمع، وقد ذكرت الباحثة أن نشأة هذه المنظمات في الوطن العربي بدأت في عصر الإسلام بظاهرة الصوفية، ومن ثم بظاهرة الكتاتيب في الجوامع، ومن ثم الأوقاف والأحباس، حيث كانت هذه المنظمات تقدم الخدمات التعليمية للمجتمع بشكل أساسي، كما لا زالت الأوقاف والأحباس والطرق الصوفية تقوم بهذا الدور إضافة إلى أدوار أخري.

كما أكدت الباحثة على أن نشأة هذه المنظمات وتطورها في التاريخ المعاصر ارتبطت بالأديان، فالجمعيات التبشيرية المسيحية والجمعيات الإسلامية التي ظهرت في بداية العصر كانت من أوائل منظمات المجتمع المدني التي بدأت بتقديم خدمات للمواطنين، وخاصة معلومات تعليمية دينية إرشادية، ومن ثم تطورت لتقدم خدمات أخرى للمجتمع.

وذكرت الباحثة أن منظمات المجتمع المدني في الوطن العربي قد تطورت بشكل سريع جداً في بداية الثمانينات، حيث التناقص في الخدمات التي تقدمها الحكومات في مجالات الخدمات، والذي نشأ عن توجه عالمي في تخفيض الخدمات المقدمة من الدولة نتيجة عدم قدرة الدول تمويل هذه الخدمات، مما أدى إلى تنظيم المبادرات في المجتمع المحلي لسد النقص في هذه الخدمات، بالاعتماد على المجتمع ومشاركته في التعويض عن النقص الحاصل في هذه الخدمات.

أخيراً خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بهذه الجمعيات، والعمل على تطوير عملها لأهمية الدور الذي تلعبه وستلعبه في المستقبل في تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية، وكان من أهم التوصيات التطوير والبناء المؤسسي لهذه المنظمات.

قدمت الدراسة مثال جيد لمثل هذا النوع للدراسات كونها تعتبر الأولى من نوعها، حيث تعطي الباحث خلفية نظرية عن الموضوع بشكل عام، وذلك ضروري لفهم موضوع الدراسة التي ينوي الباحث القيام بها، كما سيستخدم نفس المنهج الذي استخدمته الباحثة.

1. **دراسة أماني قنديل وسارة بن نفيسة 1994[[14]](#footnote-14):**

تهدف الدراسة التعرف إلى واقع الجمعيات الأهلية في محافظات جمهورية مصر العربية ودورها والإشكاليات التي تواجهها، كذلك تقدم دليلاً لهذه الجمعيات.

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي في الدراسة، وجمعتا المعلومات المتوفرة عن الموضوع وقامتا بإجراء مقابلات مع العاملين والمسئولين عن هذه الجمعيات.

أوصت الدراسة بمزيد من الدراسات المتخصصة للموضوع لأن الموضوع لم يأخذ حقه في البحث والدراسة بالرغم من الأهمية التي يتمتع بها الموضوع.

تركزت الدراسة حول الجمعيات الأهلية في مصر، دورها في المجتمع وأعدادها حسب المحافظات المصرية وحسب القطاعات التي تعمل بها وبعض الصعوبات التي تواجهها. وأبرزت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه تلك المنظمات في تقديم الخدمات للمجتمع، وكما حددت أعداد المنظمات العاملة في مصر حسب المحافظات وحسب طبيعة تخصصها، وميزت الدراسة بين الجمعيات الإسلامية ومنظمات التنمية، وذكرت الدراسة دور الحكومة في دعم المنظمات لتطوير عملها، وأخيراً ذكرت بعض الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات ومنها توفير الدعم والذي يرتبط بمدي قدرة إدارات هذه المنظمات بتخطيط عملها وبرامجها.

الدراسة عامة ولم تخض في تفاصيل عمل هذه المنظمات ومنها الإدارة والتخطيط، لكن قدمت معلومات هامة للباحث سيستفيد منها في دراسته.

**4. دراسة (اسكوا) ESCWA المنظمات النسوية 1999:[[15]](#footnote-15)**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة حالة المنظمات النسوية العاملة في تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة والمولدة للدخل، وتحقيقاً لهذا الهدف أعدت استبانة تتكون من استمارتين، الأولى لجمع المعلومات عن الجمعية والثانية لجمع المعلومات عن المشروع الإنتاجي. وقد تضمنت الاستمارة أسئلة متعددة تكفي للتعرف على الجمعيات والمشاريع التابعة لها. وقد وزعت الاستبانة على (13) منظمة أهلية موزعة على المدن الرئيسية في الضفة الغربية، واستثنى البحث منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة لأن تمثيل الاستمارة للقطاع ومشاريعه كان ضعيفاً جداً، ولم يعبئ الاستمارة سوى جمعية واحدة رغم توزيع الاستبانة على خمس منظمات في غزة. كما وجدت صعوبة في المتابعة بعد التوزيع.

بعد استكمال جمع الإجابات عن الاستبانة وتحليل المعلومات الواردة فيها تم التوصل للنتائج التي كان من أهمها:

* لم تساهم المشاريع الإنتاجية الخاصة بالنساء في تغيير قيم المجتمع تجاه المرأة وتفعيل دورها الاقتصادي والاجتماعي.
* نجاح عدد محدود من المشاريع مثل "مشروع تصميم وإنتاج الأحذية، ومشروع تجهيز الوجبات الجاهزة، ومشروع تجميد الخضروات" ويعلل ذلك لأن هذه المشاريع رائدة في فكرتها وليست تقليدية.
* عدم وجود علاقة واضحة بين الهيئات القيادية للمنظمة واللجان الإدارية المشرفة على المشاريع الإنتاجية.
* أدت كثرة المشاريع المتشابهة إلى الخسارة والفشل وأدى التنافس على التمويل من الجهات المانحة أيضاً إلى توزيع الموارد وتشتتها. لذلك توصي الدراسة بضرورة دراسة حالة المشاريع الإنتاجية وربطها ببعضها البعض لزيادة فرص نجاحها.

**5-دراسة ( اسكوا) ESCWA المنظمات الزراعية 1999[[16]](#footnote-16):**

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى حالة المنظمات العاملة في مجال التسويق الزراعي ودراسة مشاكلها وسبل تطويرها وتعزيز دورها، من أجل المساهمة في تنمية القطاع الزراعي والريف الفلسطيني، ولتحقيق ذلك مرت الدراسة بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: ركزت على جمع واستقصاء المعلومات المتوافرة عن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الانتاج والتسويق الزراعي في الضفة الغربية وقطاع غزة.

المرحلة الثانية: تم تصميم استبانة لجمع ما يلزم من معلومات أساسية عن المنظمات العاملة في مجال التسويق الزراعي وقد راعت الاستبانة الجوانب التالية:

* معلومات أساسية عن المنظمة أو الجمعية ( الاسم، تاريخ التأسيس، العنوان، وحلقة الوصل، ونطاق عمل المنظمة، والفروع إن وجد...الخ).
* أهداف المنظمة أو الجمعية.
* المستفيدون من خدماتها.
* علاقتها بالهيئات والمنظمات الأخرى.
* مواردها المالية.
* ارتباطها بالسلطة الوطنية.
* الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
* وبعد ضبط فقرات الاستبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (12) منظمة تعمل في المجال الزراعي في الضفة الغربية وقطاع غزة.

المرحلة الثالثة: إجراء مقابلات في المواقع الرئيسية مع المسؤولين الذين لهم صلة بعمل تلك المنظمات، وذلك لتجميع معلومات عن البيئة التي يعمل من خلالها نظام التسويق الزراعي في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وبتكامل هذه المراحل الثلاث تم تحليل البيانات التي توافرت من تطبيق أدوات الدراسة والتي دلت على:

* هناك هيكل تنظيمي لكافة المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع الزراعي، يتألف في غالبيته من هيئة عامة وهيئة إدارية أو مجلس إدارة، ورئيس أو مدير للمنظمة، ومدراء مشاريع وموظفين.
* تصدر هذه المنظمات بعض التفارير، كالتقارير السنوية، والتي إما أن تكون تقارير مالية أو تقارير تشمل نشاطات المنظمة، تقدم للهيئة العامة أو المنظمات والجهات المعنية، أو تقارير شهرية تتناول سير العمل، وتقييماً لعمل الموظفين، ومتابعة تنفيذ الخطط والبرامج.
* يمثل المزارعون الأعضاء وغير الأعضاء في هذه المنظمات، الفئة الرئيسة المستفيدة من الخدمات، يليهم التجار العاملون في مجال تصدير المنتجات الزراعية، وأصحاب الأراضي الزراعية، مع وجود اهتمام ملموس بالمرأة الريفية والمهندسين الزراعيين حديثي التخرج.

لم تقدم معظم هذه المنظمات معلومات كاملة ومفصلة حول الأمور المالية الخاصة بمصادر الدخل والإنفاق.

**6- دراسة ( اسكوا) ESCWA المنظمات في مجال الصحة والتعليم 1999[[17]](#footnote-17):**

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى دور المنظمات غير الحكومية في فلسطين في مجال الصحة والتعليم ولتحقيق هدف هذه الدراسة، اعتمد في جمع المعلومات على أسلوبين أساسيين هما:

الأسلوب الأول: التقييم السريع من خلال ورش عمل عقدت في أربع مناطق واحدة في قطاع غزة، وثلاث في مدن مختلفة في الضفة الغربية ( طولكرم، ورام الله، والخليل). وشارك في هذه الورش ممثلون وممثلات عن (73) منظمة مختلفة. ومن خلال هذه الورش، جمعت معلومات حول الاحتياجات والتجارب والإنجازات المرتبطة بعمل منظمات المجتمع المدني.

الأسلوب الثاني: جمع المعلومات من خلال استبانة البحث التي أعدتها منظمة الأسكوا، ووزعت على الحضور في ورش العمل، وكان عدد الاستبانات (45)، وقد قامت (22) منظمة بتعبئة الاستبانة، ولم تتضمن العينة استبانات من غزة بسبب الوضع السياسي القائم، الذي يفصل فصلاً كاملاً مناطق الضفة الغربية عن قطاع غزة.

وبناء على تحليل الاستبانة الذي تضمن أداء المنظمات في مجال الصجة في الضفة الغربية، كذلك النقاشات في ورش العمل، يمكن استخلاص عدد من النتائج مقسمة إلى ثلاثة أقسام:

أولا: النتائج المتصلة بالبناء الداخلي وبالعلاقة فيما بينها:

* وجود هيكلية تنظيمية واضحة، مكتوبة أوغير مكتوبة، في معظم المنظمات وتعتمد معظم المنظمات الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار، فمدير المنظمة يتمتع بصلاحيات كبيرة.
* وجود نظم متابعة ورقابة للعمل، واعتماد للتقارير المكتوبة، مما يساهم في تطوير عمل هذه المنظمات.
* معظم المنظمات تعي أهمية التنسيق غير أن أشكال التنسيق غير واضحة، وهي من أهم إشكالات المنظمات.
* التركيز الأساسي ما زال على الصحة الإنجابية للمرأة على العموم ولاينظر لصحة المرأة من منظور شمولي.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالعلاقة مع السلطة الفلسطينية:

* لم تظهر النقاشات وجود تعارض أو تضارب في العلاقة بين الجبهتين.
* وجود اتفاق ضمني بين الطرفين على أهمية سن قانون تنظيم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والسلطة من جهة، وفيما بين تلك المنظمات من جهة أخري.
* وجود نقص في مجال الإرشاد النفسي والاجتماعي، كذلك في مجالات التثقيف، وخصوصاً التثقيف الصحي.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالممولين:

* تلعب المنظمات الممولة دوراً في التأثير على تحديد الأهداف أو تغييرها، وأحياناً في تحديد الأولويات، وبالتالي فإن هذه الأهداف توضع غالباً، ليس بناء على احتياجات المجتمع وإنما بناء على أولويات التمويل.
* الأموال التي تخصص عادة للمنظمات لا تستطيع السلطة الوطنية الاستفادة منها.

**7.1 حدود الدراسة**

تعمل منظمات المجتمع المدني في مختلف المناطق الفلسطينية منذ مطلع القرن التاسع عشر، وقد زاد نشاط هذه المنظمات في المناطق الفلسطينية التي احتلتها إسرائيل عام 1967 بسبب الفراغ الذي سببه الاحتلال في تقديم الخدمات المختلفة للسكان، وتقدم هذه المنظمات خدمات مختلفة وعلى رأسها الخدمات التربوية. و حدود الدراسة كما يلي:

* **الحد المكاني:** الحد المكاني للدراسة قطاع غزة.
* الحد الموضوعي: الاستخدام الفعال لعمليات التخطيط للارتقاء بجهود منظمات المجتمع المدني .
* **الحد الزماني:** الحد الزماني للدراسة منظمات المجتمع المدني من عام 1999 حتى منتصف عام 2009.

**8.1 مجتمع الدراسة**

درس الباحث واقع استخدامات عمليات التخطيط في إدارات منظمات المجتمع المدني التربوية في قطاع غزة، ومن الجدير بالذكر هنا أن المنظمات تنقسم إلى قسمين من ناحية تقديمها للخدمات التربوية: فمنها من يعمل بشكل كامل بتقديم الخدمات التربوية، ومنها ما يقدم برامج تربوية إضافة إلي نشاطاته الأخرى، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تقدم خدمات صحية تقدم برامج في الإرشاد الصحي والإسعافات الأولية.

**9.1 منهج الدراسة**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي وصف الظاهرة وتحليل البيانات، وعينة الدراسة جميع المنظمات المتخصصة التي يغلب علي برامجها الطابع التربوي، وكذلك المنظمات التي تقدم برامج تربوية بشكل دائم والتي يقدر عددها بثلاثين منظمة وكذلك المنهج التاريخي لدراسة تاريخ وواقع المنظمات.

وقم الباحث بتطبيق استبيانات، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع مدراء المنظمات المشاركين في عملية التخطيط وأخيراً قام بالاستعانة بنماذج في التخطيط من أجل وضع البدائل المقترحة.

**10.1 تعريف المصطلحات**

في الدراسة بعض المصطلحات التي يري الباحث أن تعريفها وتحديدها ضروري وهي :

**- منظمات المجتمع المدني**:

تعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية "هي تلك التي تحصل علي نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة مثل تبرعات، منح، ...الخ" 1[[18]](#footnote-18)، أما التعريف الذي سيعتمده الباحث فهو أنها تلك "الهيئات ذات الطابع المدني والتي تعمل ضمن مجالات تنموية مختلفة علمية وتربوية وقانونية ودينية وفنية وغيرها، دون تمييز علي أساس العرق أو الدين أو الجنس، وبهدف غير ربحي وتعمل باستقلالية نسبية عن القطاع الحكومي ويشرف علي عملها المجتمع بشكل أو بآخر"[[19]](#footnote-19).

**القطاع التربوي في غزة:**

يمثل قطاع التعليم العام واحداً من أهم القطاعات في المجتمع الفلسطيني، حيث تشرف عليه ثلاث جهات في قطاع غزة هي الحكومة، ووكالة الغوث الدولية للآجئين، والقطاع الخاص، وكذلك تشرف الوزارة على التعليم العالي في الكليات والجامعات الفلسطينية. ويشمل السلم التعليمي المراحل الآتية: المرحلة الأولى: التعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال): يشمل الأطفال من سن 4 سنوات – 5 سنوات، والمرحلة الثانية: التعليم العام ويشمل الطلاب من الصف الأول الأساسي حتى الصف العاشر، والمرحلة الثالثة: التعليم الثانوي مدته سنتان بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية (الأدبي) والمهني ويُعدُّ الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكّن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات أو الكليات الجامعية. وأخيراً المرحلة الجامعية: وهي المرحلة الأولى للدراسة المتخصصة بالنسبة للطالب، حيث يختار التخصص الذي يناسبه في ضوء مجموعه الذي حصل عليه في المرحلة الثانوية.

**الفصل الثاني**

**التخطيط في منظمات المجتمع المدني**

**1.2 المبحث الأول منظمات المجتمع المدني في فلسطين / قطاع غزة**

**1.1.2 فكرة تأريخية**

**2.1.2 أنواع منظمات المجتمع المدني التربوية في فلسطين / غزة**

**2.2 المبحث الثاني التخطيط النموذجي لمنظمات المجتمع المدنى**

**1.2.2 التخطيط ( planning)**

**2.2.2 مراحل عملية التخطيط Planning process))**

**1.2 المبحث الأول منظمات المجتمع المدني في فلسطين / قطاع غزة**

**1.2.1 فكرة تأريخية**

بدأت منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً رئيساً في تلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ عام 1960، ذلك أن عدم وجود حكومة وطنية ترك مسؤولية هائلة على تلك المنظمات لتوفير الخدمات الأساسية في مجالات الصحة، التعليم، الزراعة، إعادة التأهيل، والخدمات الاجتماعية والتنمية الاقتصادية.

كان إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 عاملاً محفزاً في تحويل منظمات المجتمع المدني من مقدمي خدمات أساسية إلى مقدمي خدمات تكميلية، ثم إلى الدور المحوري للقطاع العام الفلسطيني.

وتواصل منظمات المجتمع المدني تلبية احتياجات (60%) من خدمات الرعاية الصحية الأولية، و(42%) من المستشفيات، و(90%)من مراكز تأهيل المعاقين، و(95%) من التعليم قبل المدرسي. وتخدم احتياجات أكثر من مليون شخص في القطاع الزراعي الفلسطيني، وقد أنقذت (25.000) دونماً من الأراضي الفلسطينية من خطر المصادرة الإسرائيلية، وأنها توظف أكثر من (25.000) مواطن فلسطيني.[[20]](#footnote-20)

مع اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر أيلول/سبتمبر 2000، تحول دور منظمات المجتمع المدني نحوالاستجابة للاحتياجات الفورية، وقصيرة الأجل للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة. وفي قطاع الصحة، تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً رئيساً في توفير الخدمات والإسعافات الأولية إلى الجرحي واستيعاب هذه الحالات في مراكز الطوارئ، وتوفير الإمدادات الطبية الأساسية، ومناشدة مجتمع المانحين لتقديم الدعم المإلى لتلبية احتياجات عملية الإغاثة الطبية.

تتخذ منظمات المجتمع المدني القدر نفسه من أهمية المسؤولية في توفير خدمات الصحة العقلية، وتقديم المشورة لضحايا الانتفاضة، وهو جانب أساسي لمختلف الأسر (خاصة النساء والأطفال) والمصابين بصدمات نفسية من جراء الأزمات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

إضافة إلى ذلك، فإنه يتوجب على منظمات المجتمع المدني توفير أموال الطوارئ، للحفاظ على مختلف مراكز المجتمع المحلي في مخيمات اللآجئين والمناطق المعزولة في الأراضي الفلسطينية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المستفيدين من هذه المراكز غير قادرين على توفير الأموال اللازمة في ضوء الصعوبات الاقتصادية التي تواجه غالبية الشعب الفلسطيني.

على الرغم من أن الخدمات المذكورة من منظمات المجتمع المدني أمر لا غني عنه، وضروري في هذا الوقت من الأزمة، فإن هنالك حاجة ماسة لتسليط الضوء على الأزمات التي تواجه العملية العامة لقطاع منظمات المجتمع المدني في فلسطين، ناهيك عن عملية بناء الأمة الفلسطينية.

منذ أواخر أيلول 2000م، كان على غالبية منظمات المجتمع المدني زيادة إنفاقهم في الضفة الغربية وقطاع غزة لتلبية الاحتياجات الفورية للشعب الفلسطيني في ضوء الأزمة المستمرة، فاتجهت منظمات المجتمع المدني الرئيسة إلى صرف مبالغ كبيرة من ميزانيتها السنوية لسرعة تلبية المطالب قصيرة الأجل، ورفع شكوك خطيرة بشأن ما إذا كانت سوف تكون قادرة على الاستمرار في برامجها العادية في المستقبل القريب.

إن عدم توفر التمويل بشكل منظم ومنهجي، يجعل من مهمة اضطلاع منظمات المجتمع المدني في فلسطين بدورها صعبا، وسوف يؤثر ذلك سلبا على الاقتصاد، والخدمات الاجتماعية للشعب الفلسطيني. وهكذا في سياق الظروف الراهنة وتغير دور منظمات المجتمع المدني إلى إغاثة طارئة، ستخلف مشاكل خطيرة وطويلة الأجل.

وفي حالة حدوث تحسن عام في الوضع السياسي ستبقي موارد غالبية منظمات المجتمع المدني أقل بكثير مما هو مطلوب للحفاظ على عملية التنمية الفلسطينية. وتأثيرات هذه المشكلة على المجتمع المدني الفلسطيني مثيرة للقلق، حيث إن عدداً كبيراً من منظمات المجتمع المدني تساعد في بناء النظام السياسي للشعب الفلسطيني أيضاً.

تنهض مختلف منظمات المجتمع المدني الفلسطينية بدور الريادة في السعي لتعزيز التعددية، وسيادة القانون، والديمقراطية وحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية. لذلك فإن العجز في قدرة هذه المؤسسات سيكون له آثار ضارة على العملية العامة للتنمية السياسية الفلسطينية ورعاية المجتمع المدني.

تؤكد هذه المشكلة أهمية إنهاء الاحتلال للضفة الغربية وقطاع غزة، لتمهيد الطريق لعملية بناء الدولة الفلسطينية أولاً، كذلك مساعدة منظمات المجتمع المدني للقيام بدورها من خلال توقير الدعم وبناء قدراتها. وبالمثل فإن هناك حاجة ملحة للمجتمع الدولي أن يدرك أهمية الحفاظ على قطاع منظمات المجتمع المدني في فلسطين، وإلى اتخاذ تدابير محددة وخطوات فورية لضمان استمرارية هذا الجانب الذي لا غني عنه لعملية بناء الدولة الفلسطينية.

**1.2.2 أنواع منظمات المجتمع المدني التربوية في فلسطين**

قد تم تقسيم المنظمات إلى قطاعات حسب النشاط الأساسي للمنظمة، وتجب الإشارة هنا إلى أن بعض المنظمات تعمل في أكثر من قطاع، وحسبت على أساس القطاع الرئيسي لها فقط، كذلك فإن بعض المنظمات لها فروع في محافظات مختلفة تم حسابها على أساس منظمة واحدة.

تظهر المعلومات أن قطاع التعليم يحتل المرتبة الأولي من حيث العدد، حيث يعمل في هذا القطاع حوالي(124) منظمة أهلية، أي ما نسبته حوإلى(21%) من مجموع المنظمات العاملة في الضفة والقطاع. وقد يعزي هذا التفوق إلى استمرار الكثير من منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات التي كانت تقدمها في عهد الاحتلال، حيث كان واقع التعليم مهملا كباقي القطاعات، لكن منظمات المجتمع المدني حاولت سد الفراغ باهتمام أكبر، لما للتعليم من أهمية خاصة في حياة الشعب الفلسطيني تاريخياً، حيث كان ذلك جزء من نضالهم للحفاظ على هويتهم الوطنية، وكان التعليم الأهلي أحد الأدوات التي استخدمها الفلسطينيون في نضالهم ضد الاحتلال، كما يمكن عزو هذه الزيادة في نسبة المنظمات العاملة في قطاع التعليم إلى دور منظمات المجتمع المدني في التعليم قبل المدرسي، حيث يلاحظ أن منظمات المجتمع المدني هي المزود الرئيس لهذا النشاط يشاركها القطاع الخاص بنسبة ضئيلة.

يأتي قطاع الخدمات الاجتماعية في المرتبة الثانية، ذلك أن عدد المنظمات العاملة في هذا القطاع حوإلى(104) منظمة تشكل ما نسبته حوإلى(18%) من عدد منظمات المجتمع المدني في الضفة والقطاع، وهنا يمكن أن نقول: إن السبب في هذا التميز في عدد المنظمات العاملة في الخدمات الاجتماعية يعود إلى إهمال الاحتلال لهذا الجانب، ومحاولة المجتمع في حينه تعويض ذلك بتأسيس الجمعيات التي تقدم الخدمات الاجتماعية للمحتاجين، كما يعزي أيضاً إلى تقليص وكالة غوث وتشغيل اللآجئين لبعض خدماتها، خاصة توزيع الأغذية للآجئين، بسبب أزمة الميزانية المستمرة، كذلك كثرة عدد الأسري والمعتقلين والشهداء والجرحي والمنزحين، مما خلق نوعاً من الحاجات الاجتماعية تفوق الحاجات العادية لتطور أي مجتمع، كل تلك العوامل كانت وراء نسبة زيادة عدد المنظمات التي تعمل في تقديم خدمات اجتماعية في المجتمع الفلسطيني.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها المنظمات العاملة في قطاع الثقافة، حيث إن عدد المنظمات العاملة في القطاع هو (82) منظمة مشكلة نسبة (14%) من المنظمات العاملة في الضفة والقطاع، وتعتبر هذه النسبة عإلىة، لكن رغبة الفلسطينيين في الحفاظ على هويتهم الثقافية كانت إحدي الأسباب وراء ارتفاع هذه النسبة، والعامل الثاني الذي يمكن أن يكون قد ساهم في رفع هذه النسبة هو إصدار وزارة الثقافة لتراخيص لمراكز ثقافية في أنحاء المنطقة الفلسطينية.

كذلك نري زيادة في نسبة المنظمات العاملة في قطاع المرأة، حيث بلغ عدد هذه المنظمات حوإلى (71) منظمة محتلة المرتبة الثالثة بنسبة(12%) من مجموع المنظمات.

مر هذا القطاع من الخدمات خاصة بعدة تغيرات خلال الثلاثين عاما الماضية، فالمنظمات الخيرية النسوية كانت من أولي المنظمات التي تأسست في فلسطين حتى قبل الاحتلال بفترة طويلة، وقد ازداد عددها خلال فترة الاحتلال خاصة خلال فترة الانتفاضة. وكان عمل المنظمات النسوية يتركز على العمل الوطني السياسي التحرري، والخدمات الخيرية، فكانت الحاجات التعليمية والصحية ذات أولوية على موضوعات المساواة والنوع الاجتماعي، وغيرها من القضايا ذات الطابع النسوي البحت، حيث اعتبرت هذه القضايا قضايا يمكن التركيز علىها بعد تحقيق التحرر الوطني، وتغير الحال بعد نهاية الانتفاضة في عام 1993، حيث بدأ تدفق المساعدات من قبل الدول المانحة بعد مؤتمر مدريد وبدء العملية السلمية في الشرق الأوسط، وقد أعطت هذه المساعدات حيزاً لا بأس به لموضوع النوع الاجتماعي وقضايا المرأة البحتة، مما شجع منظمات المجتمع المدني الفلسطينية على التركيز على تلك القضايا. ويمكننا حتى إلىوم ملاحظة نتائج هذا الاهتمام بموضوع النوع الاجتماعي، وذلك من خلال ازدياد عدد منظمات المجتمع المدني التي تطرح هذا الموضوع كأحد برامجها.

احتلت المنظمات العاملة في قطاع الصحة المرتبة الخامسة بحوالي (61) منظمة تشكل ما نسبته (11%) من المنظمات الأهلية، ويرجع ارتفاع نسبة المنظمات العاملة في قطاع الصحة إلى إهمال الاحتلال لهذا الجانب، حيث لم يعمل الاحتلال على زيادة عدد المستشفيات أوالخدمات الصحية المقدمة للسكان بالرغم من الزيادة الطبيعية للسكان طوال سنوات الاحتلال فمستشفي الشفاء في غزة مثلاً بقي على حاله بالرغم من تضاعف عدد السكان تقريباً، كذلك ساهمت الحاجة في وقت الانتفاضة إلى دفع الفلسطينيين لتأسيس كثير من المنظمات الصحية والعيادات لتغطي احتياجات المواجهة وخاصة إبان الانتفاضة.

وتستمر مشكلة تزايد عدد السكان على حالها، حيث تبلغ نسبة هذه الزيادة في فلسطين حوإلى (4%) سنوياً، مما يعني زيادة هائلة في الحاجة للخدمات الصحية، خاصة أن البنية التحتىة للمستشفيات تحتاج إلى إمكانات هائلة حتى تستطيع تلبية هذه الحاجات، مما أدي إلى عدم قدرة المؤسسات العامة على القيام بمسئولياتها في هذا القطاع الحيوي. كل ذلك دفع منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع الصحة إلى العمل على تقديم خدمات صحية للمواطنين تعويضاً لما يفترض أن تقدمه المؤسسات العامة.

بعد وصول السلطة الوطنية الفلسطينية، تم العمل على إنعاش قطاع الصحة من خلال إنشاء مراكز خدمات صحية، ولكن مع ذلك، تبقي نوعية الرعاية والخدمات الصحية المتوافرة حالياً ضعيفة، وذلك لعدم التركيز الكافي على التطوير المؤسساتي والتقييم والرقابة، وأيضاً تطوير المصادر البشرية. هذا الواقع دفع بمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع الصحة إلى الاستمرار في تقديم كثير من الخدمات التي يعتبر تقديمها من مسؤولية المؤسسات العامة.

من الملاحظ انخفاض نسبة المنظمات العاملة في قطاع الزراعة، حيث شكلت نسبتها حوإلى (2%) من إجمإلى عدد المنظمات، بالرغم من أن الزراعة تشكل عنصراً أساسياً من عناصر الدخل القومي، ولذلك يجب النظر إلىه بجدية ومحاولة دراسة أسبابه والعمل على تنشيط هذا القطاع لما له من أهمية لاقتصاد الشعب الفلسطيني. كما لابد من العمل على دراسة هذا الانخفاض، خاصة في ظل مواجهة قطاع الزراعة لتحديات كبيرة، بما في ذلك صعوبة الحصول على آلات للأعمال الزراعية، والمخاطرة الكبيرة المرتبطة بقطاع الزراعة في المناطق الفلسطينية، والتعقيدات الخاصة بموضوع تسجيل الأراضي، وأيضاً قلة الدعم الحكومي للمزارعين. وبالنسبة للضفة الغربية، فيبدو الأمر أكثر تعقيداً منه في قطاع غزة، حيث لا يستطيع المزارعون العمل بحرية في كافة المناطق، ويستطيعون مزاولة عملهم في مساحات محددة من مناطق الضفة وذلك بسبب الواقع الذي نتج عن اتفاقية أوسلو عام 1993م، والذي قسم السيطرة على مناطق الضفة بين سلطات الإحتلال والسلطة الفلسطينية.

ومن حيث التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية حسب المحافظات فتربعت محافظة غزة على عرش المحافظات، والتي يبلغ عددها (16) محافظة، بحوالي (124) منظمة، تشكل نسبة (22%) من مجموع عدد المنظمات العاملة في الضفة والقطاع، ويمكن أن يعزي ذلك إلى تمركز المنظمات العاملة في القطاع في المدينة المركزية التي شكلت بؤرة العمل السياسي والجماهيري للقطاع، كذلك وجود كثافة سكانية هائلة في المدينة.

تأتي القدس في المرتبة الثانية بحوالي (95) منظمة، أي ما يشكل نسبة (16%) من عدد المنظمات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، يعمل حوإلى (20%) منها في قطاع التعليم، و(18%) في قطاع الخدمات الاجتماعية. ومن الجدير بالذكر هنا أن المنظمات غير الحكومية في القدس تلعب دوراً خاصاً كونها لا زالت ترزح تحت الاحتلال، وتمارس منظمات المجتمع المدني الدور الشامل الذي كانت تمارسه منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والقطاع قبل وصول السلطة الفلسطينية.

وتأتي رام الله في المرتبة الثالثة من حيث عدد المنظمات بنسبة (12%) من إجمإلى عدد منظمات المجتمع المدني الفلسطينية. وتمتاز رام الله بتنوع المنظمات فيها، وتتركز فيها نسبة عالية من المنظمات العاملة في حقل التعليم والأبحاث والتدريب، وذلك بعكس المناطق الأخري التي غالباً ما تفتقر إلى التنوع. وتشكل رام الله أنموذجاً جيداً لعملية التطور الحاصل في أداء المنظمات غير الحكومية، من حيث اختلاف الدور الذي تقوم به حالياً تماشياً مع التغير الذي حصل في دور المنظمات غير الحكومية بعد وصول السلطة الوطنية.

بالنسبة لتاريخ تأسيس منظمات المجتمع المدني في فلسطين، تظهر الإحصائيات أن (54%) من هذه المنظمات أنشأت قبل عام 1993م، بينما (46%) أنشأت بعد عام 1993م. وعلى صعيد التوزيع الجغرافي، نجد اختلافاً واضحاً حيث إن (67%) من منظمات قطاع غزة الأهلية تأسست بعد عام 1993م، بينما تأسس حوإلى (36%) من هذه المنظمات في الضفة الغربية بعد عام 1993م، وذلك يبرز زيادة كبيرة في المنظمات الجديدة في قطاع غزة عنها في الضفة الغربية.

بالنسبة لحجم المنظمات الأهلية، تظهر الإحصائيات أن (64%) من المنظمات ليست لها أية فروع، بينما (20%) من هذه المنظمات تعمل بفرع أو فرعين، و (4%) منها بثلاثة فروع، و(6%) لها أربعة أوخمسة فروع، و(6%) لها اكثر من خمسة فروع.

يظهر من المعلومات التي تعكس العلاقة بين عدد المنظمات وعدد السكان أن كل منظمة أهلية تعمل في المناطق الفلسطينية تخدم ما يقارب من (5,043) نسمة، بينما تظهر المعلومات أن أكثر المناطق فقراً من منظمات المجتمع المدني هي المحافظة الشمالية من قطاع غزة، حيث يبلغ عدد سكانها (183,373) نسمة ويبلغ عدد منظمات المجتمع المدني فيها (11) منظمة فقط، أي أن كل منظمة تخدم حوإلى (17,000) نسمة، وينطبق الحال تقريباً على محافظة دير البلح، بينما نجد أن كل منظمة في كل من محافظات أريحا وبيت لحم وغزة تخدم حوإلى (1,558) و(2,112) و(2,870) نسمة على التوإلى.

يشير الوضع الحإلى للمنظمات الأهلية إلى وجود العديد من التحديات أمامها كي تعمل بفاعلية، ولتقوم بدورها في بناء المجتمع المدني الفلسطيني، فعليها أن تعمل على تطوير بنيتها المؤسساتية، ويجب أن تمتلك قدرات وإمكانات بشرية وتنظيمية كي تتلائم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحإلىة، وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه فوقع في خطأ تبني سلوكٍ أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل.

وأخير لا يوجد أدني شك في أن المنظمات سوف تستمر في مسيرة بناء الوطن، مهما اختلفت الظروف والمراحل التي يعيشها الشعب الفلسطيني، لذا يجب على منظمات المجتمع المدني في فلسطين أن تكيف نفسها مع التغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وأن تستمر في لعب دورها وتحمل مسئولياتها الأساسية تجاه احتياجات المجتمع، مما يتطلب منها متابعة ودراسة دورها بصورة مستمرة لتأمين قدرتها على تقديم خدماتها بشكل مستمر وفاعل وكي تكون قادرة على أن تستجيب للمتطلبات المتغيرة لقطاع المجتمع المدني، خاصة ما يقدمه هذا القطاع من خدمات، والكيفية التي يتم تقديمها بها، وتحديد الاحتياجات بشكل فاعل خدمة لعملية التنمية في المجتمع الفلسطيني.

**2.1.2 أنواع منظمات المجتمع المدني التربوية في قطاع غزة**

من الواضح أن معظم منظمات الجتمع المدني تقدم خدمات تربوية بشكل أو بآخر حسب الحاجات المتزايدة للشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعد أن تطور نشاط هذه المنظمات وازدادت خبرتها ومهنيتها عملت المنظمات التربوية المتخصصة على تنظيم عملها وتنسيقه، فأسست لجنة تنسيقية فيما بينها، وفي عام 1993م، أعلنت عن ولادة رؤية تربوية موحدة لهذه المنظمات وقد "حددت مبررات وجود المنظمات التربوية بما يلي:

* للقيام بالأدوار التي لا تقوم بها الحكومات بالعادة.
* للوصول إلى المناطق التي لا تصلها السلطة، ولتحقيق ترابط بين المجتمع والتربية بحكم المرونة التي تتمتع بها هذه المؤسسات، وبالتإلى قدرتها على التجاوب السريع مع احتياجات الناس لتطوير العملية التربوية.
* لكي تتناسب مع احتياجات المجتمع المتغيرة، لكي لا تكون الفلسفة التربوية في المجتمع أحادية الاتجاه الأمر الذي يقضي على الثراء والتنوع، لأن التطوير يقتضي التحاور الفكري. لأن باستطاعة هذه المؤسسات بلورة وسائل تربوية جديدة دائمة النمو، وتستطيع تجريبها، وفي حالة نجاحها يمكن تحويلها إلى نماذج يمكن الاقتداء بها وتعميمها.
* دعم وإغناء العملية التربوية ضمن رؤية تربوية مشتركة وشاملة "[[21]](#footnote-21).

وتري السلطة الوطنية الفلسطينية أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تسعي إلى المشاركة في تعزيز الصمود الوطني وبناء المجتمع المدني لتوفير المساهمة الفعالة للمواطنين الفلسطينين في التنمية الشاملة التي تستهدف تلبية الاحتياجات الأساسية واستدامة الموارد الطبيعية والدفاع عن مصالح الفئات المهمشة والضعيفة والوصول إلى المناطق النائية وتعزيز مشاركة المرأة في العملية التنموية في اطار التنسيق مع برامج السلطة.

"وقد حددت أهداف خطة التنمية 1998-2000 للمنظمات الأهلية في ما يتعلق بالمجال التربوي بالآتي:

المساهمة في توفير التعليم قبل المدرسي والتعليم لذوي الحاجات الخاصة وتوفير التدريب المهني الهادف لتعزيز الكفاءات المهنية لتلبية احتياجات التنمية البشرية.

كما تري وزارة التخطيط والتعاون الدولي أن تكون استراتيجيات هذه المنظمات بالاتي:

* تحسين وتوسيع خدمات التعليم قبل المدرسي.
* تقديم الخدمات التعليمية والمهنية لذوي الاحتياجات الخاصة وتطوير خدمات محوالأمية.
* التدريب المهني في المهارات المرتبطة بحاجات المجتمع المحلي.
* تطوير وتشجيع البحث العلمي.
* تطوير برامج للحفاظ على التراث والثقافة الفلسطينية"[[22]](#footnote-22).

وهكذا نري أن الرؤيتين للسلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات الأهلية في الأدوار التي يجب أن تقوم بها المنظمات الأهلية شبه متطابقتين، ولا يوجد خلافات جوهرية بينهما، حيث تركز الرؤيتين على الأدوار نفسها في مجال الخدمات المباشرة التي تقدمها المنظمات الأهلية.

هذا ويعمل في قطاع غزة(182) منظمة مجتمع مدني، ويعمل حوإلى أربع وخمسين منها في حقل التربية بشكل أساسي، والتي نطلق علىها منظمات المجتمع المدني التربوية، وتقوم كثير من المنظمات الأخري بتقديم بعض البرامج التربوية بين الحين والآخر وفي هذا الحقل أو ذاك.

تعمل المنظمات في مجالات تربوية مختلفة منها التعليم قبل المدرسي، والتعليم لذوي الحاجات الخاصة، والتدريب المهني، والتعليم المدرسي، ومحو الأمية وتعليم الكبار كما يعمل الكثير منها في نشر الوعي في المجالات المختلفة والقيام بالأبحاث ويقوم بعضها بإدارة برامج جامعية وبرامج في الدبلوم، وفيما يلي نبذة عن نشاطات وبرامج هذه المنظمات كل حسب مجال عملها:

**أولا التعليم قبل المدرسي:**

عدد المنظمات العاملة في هذا الحقل حوإلى اثنتين وعشرين منظمة تدير (112) روضة أطفال، وتقدم خدماتها لحوالي (18197) طفلا، ويبلغ عدد العاملين في هذه المنظمات حوإلى (855) موظفاً وموظفة كما يبلغ عدد المتطوعين (208). وهي كما يلي:

1. **الجمعية الإسلامية[[23]](#footnote-23):**

تأسست الجمعية الإسلامية عام 1976 في مدينة غزة وأهدافها: العمل على تنمية المبادئ الإسلامية من خلال النشاطات التربوية والاجتماعية والاقتصادية. للجمعية فروع في جميع أنحاء القطاع ويعمل فيها 230 موظفاً وموظفة وخمسة عشر من المتطوعين والمتطوعات.

وبرامجها هي: تشرف الجمعية بفروعها المختلفة على خمس وعشرين روضة أطفال تضم حوإلى ثمانية آلاف طفلاً وطفلة، كما تدير الجمعية برنامج محو أمية كما تقوم الجمعية بتنظيم المخيمات الصيفية سنوياً في فروعها المختلفة.

1. **المجمع الإسلامي[[24]](#footnote-24):**

تأسس المجمع الإسلامي عام 1973 وأهدافه: خدمة المجتمع المحلي خاصة في المجالات الثقافية والتعليمية كونها حجر الأساس في التنمية والرفاهية للمجتمع، كما تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات الاجتماعية والصحية. للمؤسسة مقرين واحد في مدينة غزة والثاني في مدينة خانيونس، يعمل في المؤسسة مائة موظف موظفة وسبعة من المتطوعين والمتطوعات.

أما برامجه: تدير المؤسسة عشر رياض للأطفال تخدم حوإلى 2800 طالباً، كما أقامت المؤسسة مدرسة ابتدائية يدرس بها 60 طالباً و90 طالبة وبرامج لمحو الأمية، كما تنظم دورات في التدريب المهني للفتيات مثل الحياكة والتفصيل، وتعمل على إقامة المعسكرات الصيفية في مختلف مناطق القطاع بإشراف متخصصين في مجالات مختلفة.

1. **جمعية الصلاح الإسلامية[[25]](#footnote-25):**

تأسست جمعية الصلاح الإسلامية عام 1978 بهدف: تقديم خدمات اجتماعية وتربوية ورياضية. مقر الجمعية الرئيسي مدينة دير البلح ولها خمسة فروع أخري في مناطق مختلفة من القطاع، ويعمل في المؤسسة خمسة وسبعون موظفاً وموظفة وخمسون متطوعاً ومتطوعة.

أما برامجها فتدير الجمعية ثمانية رياض للأطفال بها 1170 طفلاً وطفلة، تقوم الجمعية بتنظيم دروس تقوية لطلاب المرحلة الابتدائية والإعدادية في مقرات الجمعية المختلفة وتدير خمس مراكز لتحفيظ القرآن بها مئتان دارسا ودارسة وتقيم الجمعية تدورات تدريب مهنية في الكمبيوتر وتأهيل مربيات الأطفال واللغات والخط، وتقدم المساعدات الاجتماعية لحوالي 1700 طالباً سنوياً.

1. **مؤسسة الطاهر[[26]](#footnote-26):**

تأسست مؤسسة الطاهر عام 1992 في قرية بيت حانون بهدف: المساهمة في تلبية الاحتياجات التعليمية والتربوية والثقافية للمجتمع المحلي. ويعمل بالمؤسسة تسعة عاملين وخمسة متطوعين.

أما برامجها: تدير المؤسسة روضة أطفال بها 200 طفلاً وطفلة، بها مركز كمبيوتر يقدم دورات تدريب في الكمبيوتر لأبناء وبنات القرية، كما تنظم دروس تقوية لطلاب المدارس كذلك دورات محو أمية لكلا الجنسين وللمؤسسة مكتبة عامة.

1. **جمعية رعاية الطفل[[27]](#footnote-27):**

تأسست جمعية رعاية الطفل في مدينة غزة عام 1994 من أجل: تقديم خدمات للطفل والمرأة، وقد بدأت نشاطها في مجال رياض الأطفال ومن ثم تقديم الخدمات المتنوعة لهم كذلك برامج التوعية والتدريب للمرأة. ويعمل بالمؤسسة عشرة موظفين وسبعة متطوعين ومتطوعات.

أما برامجها: روضة وحضانة في حي الرمال، كذلك مركز تدريب نسوي في نفس المنطقة.

1. **جمعية دار الهدى[[28]](#footnote-28):**

تأسست جمعية دار الهدي في مدينة غزة عام 1993 وهي جمعية اجتماعية إنسانية، تعمل في المجالات التربوية والصحية والثقافية وخاصة رعاية الطفل الفلسطيني، يعمل في المؤسسة سبعة وخمسون موظفاً وموظفة، وبها خمسة متطوعين.

أما برامجها: تدير الجمعية ثماني رياض أطفال في مناطق قطاع غزة تخدم حوإلى 1300 طفل وطفلة، كما تدير برنامجاً لتدريب معلمات رياض الأطفال.

1. **مركز النمو التربوي[[29]](#footnote-29):**

تأسس مركز النموالتربوي عام 1989 في مدينة غزة وهو مؤسسة تعليم مجتمعي يهدف إلى: تلبية الحاجات التعليمية والمهنية في المجتمع من خلال تقديم الخدمات التعليمية الرسمية وغير الرسمية للمساعدة في تطوير البنية التحتية للتعليم. ويعمل في المؤسسة خمسة وعشرون موظفاً وموظفة وستة من المتطوعين والمتطوعات.

أما برامجه: يدير المركز روضتين بهما حوإلى 316 طفلاً، ويقيم المركز برامج تثقيف وتدريب نسوي ويقيم ورش عمل في الموضوعات المتعلقة بالتعليم، ويشرف على برنامج الإعلام والتنسيق التربوي في قطاع غزة وبرنامج لتنمية الطفولة المبكرة، كذلك يعقد دورات لمحو الأمية وأشرف المركز على إعداد دليلين لتدريب المعلمين وكتاب تعليمي للرياضيات للمرحلة الابتدائية ومناهج لمحو الأمية، وسيكون للمركز مركزاً ثقافياً للأطفال، يشمل مسرحاً وقاعات لتعليم الموسيقي والكمبيوتر( تحت التأسيس).

1. **رياض اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي[[30]](#footnote-30):**

تأسس اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي عام 1988 بهدف: مساعدة المرأة الفلسطينية من خلال تدريبها وتعليمها وتشجيعها لتكون فاعلة في المجتمع الفلسطيني. تقديم خدمات تعليمية في مجال رياض الأطفال من أجل المساهمة في تنمية وتطوير قدرات الطفل الفلسطيني، ويعمل في المؤسسة ثمانون موظفة وثماني متطوعات.

أما برامجها: يدير الاتحاد ست عشرة روضة تقدم خدماتها لحوالي ألف طفلاً في مناطق القطاع المختلفة، كما تقوم المؤسسة بتقديم دورات تدريبية في مجالات مختلفة مثل تعليم الحياكة والسيراميك وقص الشعر والتجميل والصوف في ستة مراكز وتمتلك المؤسسة مكتبتين في خان يونس وبني سهيلة.

1. **اتحاد لجان المرأة الفلسطينية[[31]](#footnote-31):**

تأسس اتحاد لجان المرأة الفلسطينية عام 1981 بهدف: تقوية الوعي النسوي بين صفوف المرأة الفلسطينية من أجل لعب دور أكبر في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وتقديم خدمات تعليمية وثقافية وإنتاجية للمجتمع. ويعمل في المؤسسة ثماني عشرة موظفة وإحد عشرة متطوعة.

وبرامجه: التعليم قبل المدرسي، (أطفال غسان كنفاني) حيث تدير المؤسسة سبع رياض للأطفال في مناطق مختلفة من القطاع، كما تقوم بتنظيم المخيمات الصيفية، وتقدم المحاضرات التثقيفية للأمهات في المجالات التربوية والصحية.

1. **رياض اتحاد لجان كفاح المرأة[[32]](#footnote-32):**

تأسس اتحاد كفاح المرأة عام 1987 في قطاع غزة بهدف: العمل على مساعدة المرأة الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني. وتقديم خدمات تعليمية وثقافية للمرأة والطفل. ويعمل في المؤسسة ثلاثون موظفا وتسع عشرة متطوعة.

أما برامجها فهي: رياض الأطفال وتتوزع في سبع مناطق في قطاع غزة، كما تقوم بتنظيم النشاطات الترفيهية والتربوية لتشجيع الأطفال للانضمام لحياة الجماعة وكذلك المخيمات الصيفية.

1. **مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة الفلسطينية[[33]](#footnote-33):**

تأسست مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة الفلسطينية عام 1979 من قبل مؤسسة الكويكرز الدولية، وفي عام 1993 تم إنشاء مجلس إدارة فلسطيني لها وتعمل في مجإلى التعليم الرسمي وغير الرسمي في قطاع غزة لتحقيق الأهداف التالية:

* العمل على تهيئة الطفل لدخول المدرسة بالمسهمة في عملية التكيف والتوافق المدرسي.
* تقديم الخدمات التربوية والتعليمية في مجال الطفولة.
* مساعدة الطفل على النموفي الجوانب المختلفة من شخصيته.
* إقامة دورات تدريبة لمربيات رياض الأطفال في القطاع بهدف تأهيلهن للعمل.

يعمل في المؤسسة ثلاث وسبعون موظفة، وبرامجها هي: برنامج رياض الأطفال وهوعبارة عن تسع روضات في مخيمات القطاع وقرية بيت حانون، كما تدير برنامج تعليم الأمهات المنزلي في مدينة غزة ومخيمات اللآجئين، وللمؤسسة مكتبتين في كل من مخيمي البريج وجبإلىا.

1. **الاتحاد النسائي الفلسطيني[[34]](#footnote-34):**

تأسس الاتحاد النسائي الفلسطيني عام 1964 إبان فترة الإدارة المصرية لقطاع غزة، وذلك بهدف: رفع مستوي المرأة اقتصادياً وصحياً ورعاية المرأة العاملة، ورعاية الأمومة والطفولة، ويعمل في المؤسسة خمس وثلاثون موظفة وسبع متطوعات.

أما برامجه فهي قيام الاتحاد بإدارة خمس رياض أطفال تخدم حوإلى 300 طفلاً، كما يدير برنامج محو أمية للنساء في فروع الاتحاد الخمسة.

1. **جمعية الشبان المسيحية[[35]](#footnote-35):**

تأسست جمعية الشبان المسيحية عام 1952 بمدينة غزة، حيث تقدم العديد من البرامج لتلبي الاحتياجات الثقافية والتعليمية والاجتماعية لتحقيق الأهداف التالية:

* العمل على دعم المستوي الخلقي وتنمية كافة نواحي الشخصية الفردية والفكرية والبدنية.
* العمل على رفع مستويات النشء والشباب الروحية والفكرية والبدنية، وتستلهم الجمعية المثل والفضائل المسيحية فيما تؤديه من خدمات للمجتمع عامة وللنشء والشباب خاصة دون تفرقة أو تمييز من حيث الدين أو العقيدة أو الجنس أو الجنسية وهي في سبيل ذلك تتعاون مع كل من يهدف لهذه الغاية.

يعمل بالجمعية ثلاثون موظفاً وموظفة واثني عشر متطوعاً. أما برامجها فهي: برنامج رياض الأطفال ويخدم 300 طفلاً، وبرنامج مدرسة الفنون ويخدم 250 طالباً وطالبة، وبرنامج تدريب القادة الشباب في مدينة غزة ومخيمات اللآجئين، وبرنامج المخيمات الصيفية، وللجمعية مكتبة تحتوي على أربعة آلاف وخمسمائة كتاب.

1. **جمعية تنمية الطفولة والمجتمع[[36]](#footnote-36):**

تأسست جمعية تنمية الطفولة والمجتمع عام 1996 في خانيونس- بهدف الاهتمام بالطفل والمرأة من النواحي التعليمية والثقافية والصحية والاجتماعية، للنهوض بالمجتمع الفلسطيني تدريجياً كونهما الحجر الأساس في التنمية والرفاهية للمجتمع. يعمل في المؤسسة أربعة موظفين وخمسة متطوعين. وبرامجها رياض الأطفال ودورات تدريبية في تنسيق الزهور والإسعاف الأولي والإرشاد الصحي.

1. **مركز تأهيل المرأة ورعاية الطفل[[37]](#footnote-37):**

تأسس مركز تأهيل المرأة ورعاية الطفل عام 1991 بهدف مساندة المرأة والطفل من خلال برامج خدماتية ثقافية تربوية اجتماعية مختلفة. وعدد العاملين بالمؤسسة سبعة عاملين وثلاث متطوعات.

1. **جمعية لجان المرأة العاملة[[38]](#footnote-38):**

تأسست جمعية لجان المرأة العاملة عام 1980 بهدف تقوية دور المرأة الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي في المجتمع الفلسطيني. ويعمل في المؤسسة خمس عاملات وعشر متطوعات. أما برامجها فتدير المؤسسة ثلاث رياض للأطفال في القطاع ولها برنامج تدريب نسوي.

1. **جمعية العمل النسائي الخيرية[[39]](#footnote-39):**

تأسست جمعية العمل النسائي الخيرية عام 1993 وهي جمعية نسوية تعتني بشئون المرأة وتسعى لتحسين واقعها، ودفعها لأن تأخذ دوراً أكثر فاعلىة في حياة المجتمع الفلسطيني. من أهداف الجمعية:

* العمل على تقوية المرأة بالتدريب التقني والمهني بالدورات من أجل تميكنها من احتلال مواقع مهمة في عملها.
* دفع المرأة للمشاركة في المؤتمرات وورش العمل الهادفة التي تسعى إلى تطوير وتنمية المجتمع المدني.
* رفع المستوى الفكري والثقافي للمرأة الفلسطينية.
* إنشاء مراكز الأمومة والطفولة.
* تعمل في المؤسسة خمس عاملات وتسع متطوعات.

أما برامجها فهي: روضة أطفال في خان يونس، وتقدم دورات في التثقيف الصحي للمرأة ودورات في اللغة الإنجليزية والتعليم الزراعي.

1. **جمعية الخدمة العامة لحي النخلة[[40]](#footnote-40):**

تأسست جمعية الخدمة العامة لحي النخلة عام 1993 بهدف تقديم خدمات تعليمية واجتماعية ورياضية للحي. ويعمل في المؤسسة خمسة عشر موظفاً وموظفة.

وبرامجها هي روضة أطفال، ومركز نشاط نسائي يقدم دورات تدريبية في الخياطة والطباعة والكمبيوتر، كما تقدم دورات محوأمية وللجمعية مكتبة عامة.

1. **جمعية الخدمة العامة لحي كندا[[41]](#footnote-41):**

تأسست جمعية الخدمة العامة لحي كندا في مدينة رفح عام 1995 ومن أهداف الجمعية النهوض بمستوى المرأة الثقافي والاجتماعي وتوفير برامج تعليمية وتدريبية مناسبة. وإنشاء وتطوير المكتبة الثقافية. ورعاية برامج الطفولة والفتيان.

يعمل في الجمعية خمسة عشر موظفاً وموظفة وحوإلى ستة عشر متطوعاً ومتطوعة. أما برامجها فهي روضة أطفال تخدم 170 طفلاً، وبرنامج تعليمي مهني لحوالي 120 طالباً وطالبة وهوعبارة عن دورات كمبيوتر وتنظيم دروس تقوية لطلاب المدارس، كما أن للجمعية مكتبة عامة تقدم خدماتها للطلاب في المنطقة.

1. **جمعية الشواف الخيرية[[42]](#footnote-42):**

تأسست الجمعية عام 1992 بهدف تقديم خدمات اجتماعية تربوية وصحية للمنطقة. ويعمل بالجمعية خمسة عشر موظفاً وخمسة متطوعين. وبرامجها هي إشراف الجمعية على روضة أطفال وتقديم برامج في الإرشاد الصحي لسكان المنطقة.

1. **جمعية الأمل لرعاية الأطفال الخيرية[[43]](#footnote-43):**

تأسست جمعية الأمل لرعاية الأطفال الخيرية عام 1996 في خان يونس بهدف رعاية الأطفال رعاية تربوية وثقافية وعقلية وجسمية وصحية ونفسية وترفيهية، وهي جمعية خيرية تعتمد على المساعدات المحلية لتحقيق أهدافها.

يعمل في الجمعية عشر موظفات وخمسة متطوعين. وبرامجها هي إدارة الجمعية لروضة أطفال بها حوالي 200 طفلاً وحضانتين بهما حوالي 90 طفلاً.

1. **جمعية إحياء الثقافة[[44]](#footnote-44):**

تأسست جمعية إحياء الثقافة عام 1994 بهدف:

* إتاحة الفرصة لأطفال حي الشجاعية بالحصول على التعليم قبل المدرسي.
* المساهمة في تخفيف نسبة محوالأمية والعمل على تخفيف نسبة التسرب.
* تقديم التعليم المساند لطلاب المدارس.
* يعمل في المؤسسة سبعة موظفين وموظفات وعشرة متطوعين.

وبرامجها هي روضة أطفال بها مئة طفل، برنامج محو الأمية وبه خمسون دارساً، وبرنامج التعليم المساند يخدم أكثر من ثلاث مئة طالباً.

**جدول رقم (1 ) بأسماء المنظمات العاملة فى مجال رياض الأطفال وعدد رياضها والطلاب والعاملين والمتطوعين في كل منظمة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| العاملون | المتطوعون | عدد الروضات | عدد الطلاب | المنظمة | الرقم |
| 230 | 15 | 25 | 8000 | الجمعية الإسلامية | 1 |
| 100 | 7 | 10 | 2800 | المجمع الإسلامي | 2 |
| 75 | 50 | 7 | 1500 | جمعية الصلاح | 3 |
| 9 | 5 | 1 | 200 | مؤسسة الطاهر | 4 |
| 10 | 7 | 1 | 30 | جمعية رعاية الطفل | 5 |
| 57 | 5 | 8 | 1300 | دار الهدي | 6 |
| 25 | 6 | 2 | 316 | مركز النموالتربوي | 7 |
| 80 | 8 | 16 | 1000 | رياض العمل الاجتماعي | 8 |
| 18 | 11 | 7 | 801 | رياض المرأة الفلسطينية | 9 |
| 30 | 19 | 7 | 50 | رياض كفاح المرأة | 10 |
| 73 | - | 9 | 800 | برامج الطفولة | 11 |
| 35 | 7 | 5 | 300 | الاتحاد النسائي الفلسطيني | 12 |
| 30 | 12 | 1 | 300 | جمعية الشبان المسيحية | 13 |
| 4 | 3 | 2 | 50 | جمعية تنمية الطفولة والمجتمع | 14 |
| 7 | 3 | 2 | 40 | مركز تأهيل المرأة ورعاية الطفل | 15 |
| 5 | 10 | 3 | 60 | لجان المرأة العاملة | 16 |
| 5 | 9 | 1 | 30 | جمعية العمل النسائي الخيرية | 17 |
| 15 | 3 | 1 | 20 | جمعية حي النخلة | 18 |
| 15 | 16 | 1 | 170 | جمعية حي كندا | 19 |
| 15 | 5 | 1 | 30 | جمعية الشواف | 20 |
| 10 | 5 | 1 | 300 | جمعية الأمل الخيرية | 21 |
| 7 | 2 | 1 | 100 | جمعية إحياء الثقافة | 22 |
| 2008 | 855 | 112 | 18197 | المجموع |  |

**ثانيا: التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة**

1. **جمعية أطفالنا للصم[[45]](#footnote-45):**

تأسست جمعية أطفالنا للصم عام 1992 على يد مجموعة من السيدات بهدف مساعدة الصم على التكيف والاندماج في المجتمع، من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والطبية، وتعمل الجمعية عن قرب مع عائلات الصم لمساعدتهم في مواجهة احتياجات أبنائهم. يعمل في المؤسسة سبعة وثلاثون موظفا وثمانية متطوعين.

وبرامجها هي تعليم أكاديمي للصم، حيث تقدم خدماتها لمئة وثمانية أطفال من سن الثالثة إلى الرابعة عشر، كما تقدم برنامجاً لمحو الأمية للصم البالغين، وتدير برنامجاً لدمج الصم في المجتمع وإعداد مناهج تتلاءم مع إعاقاتهم، حيث أصدرت المؤسسة كتاباً بعنوان كيف تتعاملين مع طفلك الأصم كما أصدرت مطبوعات إرشادية حول موضوعة الصم.

1. **جمعية الحق في الحياة، للأطفال المنغوليين[[46]](#footnote-46):**

تأسست جمعية الحق في الحياة للأطفال المنغوليين عام 1994 وهي جمعية خيرية لرعاية الأطفال المنغوليين وذوي الحاجات الخاصة في المنطقة وتهدف الجمعية إلى:

* دعم هؤلاء الأطفال والعمل على إعطائهم الفرصة لتطوير مهاراتهم للاعتماد على أنفسهم والتكيف في المجتمع.
* خلق وعي مجتمعي للتعامل مع هؤلاء الأطفال بشكل إيجابي والعمل على التقليل من الظاهرة عبر التعرف المبكر علىها.
* يعمل في المؤسسة خمسة عشر عاملاً وعاملة وخمس متطوعات.

أما برامجها فهي برنامج تعليمي للأطفال المنغوليين من عمر الثالثة حتى الثالثة عشرة لخمس وخمسين طفلاً، كما تنظم المؤسسة نشاطات تعليمية ترفيهية خارجية وتقيم المخيمات الصيفية.

1. **جمعية رعاية المعاقين في قطاع غزة[[47]](#footnote-47):**

تأسست جمعية رعاية المعاقين عام 1975 في الوقت الذي لم تتوفر فيه أي خدمات للمعاقين في القطاع، وتقدم الجمعية خدمات رائدة لرفع مستوي الاهتمام بالمعاقين حيث تتنوع برامج المؤسسة لتغطي احتياجات المعاقين من علاج وتدريب لهم ولعائلتهم وذلك من خلال مراكز التأهيل في جميع أنحاء قطاع غزة كماوتهدف إلى:

* تقديم خدمات تعليمية وتدريب لمدرسي المعاقين.
* القيام بالأبحاث في المجالات الهامة لقطاع المعاقين.
* يعمل في المؤسسة ثلاثمائة موظفاً وموظفة.

وبرامجها تكمن في أن للمؤسسة مراكز مختلفة لتعليم المعاقين، وهي مركز الشمس للرعاية اليومية ويقدم تعليم مدرسي يومي لحوالي مئة وثلاثين معاقاً، ومركز فهد اللبابيدي للتربية الخاصة وهوعبارة عن وحدات تعليمية داخل المدرسة لتحسين تعليمهم المدرسي العادي، وهناك برنامج التأهيل المهني لمن هم أكبر من ثمانية عشر عاماً في مجالات الصناعات الخفيفة والزراعة، وتقدم الجمعية برنامجاً للتعليم الجامعي في تعليم المعاقين بالتعاون مع جامعة كالقري الكندية وكذلك برنامج دبلوم في مجال تأهيل الصم بالتعاون مع نفس الجامعة.

1. **المركز الاجتماعي لتأهيل المعاقين[[48]](#footnote-48):**

تأسس المركز الاجتماعي لتأهيل المعاقين عام 1991 في مخيم جباليا بهدف سد حاجات المنطقة الشمالية لقطاع غزة لتقديم برامج لتأهيل المعاقين في المنطقة. يعمل في المركز سبعة عشر من المتطوعين وخمسة من الموظفين.

أما برامجه فهي برنامج تعليم الصم ويخدم سبعة وأربعين طفلاً أصماً، وبرنامج التأهيل المهني لهم حيث يؤهل المركز 20 طالباً سنوياً في مجالي الحدادة والنجارة، كما يقيم المركز المخيمات الصيفية السنوية للمعاقين.

1. **جمعية العطاء المحمية للمتخلفين[[49]](#footnote-49):**

تأسست جمعية العطاء المحمية للمتخلفين عام 1995 من قبل المؤسسة السويدية للإغاثة الفردية وقد تم تشكيل هيئة محلية للجمعية عام 1996 وتهدف الجمعية إلى تأهيل المعاقين ما بين ست عشرة سنة وثلاثين سنة حرفياً ومهنياً، بغرض دمجهم في المجتمع. ويعمل في المؤسسة خمسة موظفين.

أما برامجها فهي برنامج تدريب وتأهيل المعاقين حرفيا (تريكو، صوف، نجارة) وبرنامج الزيارات البيتية لأهالي المعاقين بهدف توعيتهم وإرشادهم لاحتياجات المعاقين كل حسب نوعية إعاقته.

**6.جمعية الأمل التدريبية للمتخلفين عقليا[[50]](#footnote-50):**

تأسست جمعية الأمل التدريبية للمتخلفين عقليا عام1994 من قبل المؤسسة السويدية للإغاثة الفردية وقد تم تشكيل هيئة محلية لها عام 1995 وتهدف الجمعية إلى تأهيل المعاقين عقلياً، والذين تتراوح أعمارهم بين الست سنوات والسادسة عشر، وذلك لدمجهم في المجتمع المحلي من خلال برنامج خاص بذلك. ويعمل بالجمعية أحد عشر موظفا وموظفة.

أما برامجها فهي برنامج العناية الذاتية، وهو يعمل على مساعدة الطلاب والطالبات لتلبية حاجاتهم الضرورية عبر الإرشاد والتوعية، وبرنامج الزيارات البيتية لأهالي الطلاب والطالبات لتوعية وارشاد العائلات لمساعدتهم في التعامل مع أبنائهم.

**7.الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين[[51]](#footnote-51):**

تأسست الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين عام 1993 بهدف جمع معلومات تتضمن المعاقين في مدينة غزة، خاصة في المنطقة المحيطة بالجمعية، وهي معسكر الشاطئ الشمالي والجنوبي، وتصنيفهم حسب نوع الإعاقة ومكان السكن لإمكان حصر عددهم والتعامل معهم في مقر الجمعية أوفي أماكن سكناهم. والبحث عن الدوائر المختلفة المتصل أعمالها بالمعاقين لتوفير وظائف مناسبة بعد تأهليهم. والبحث عن أماكن تساعد جمعيات المعاقين على عقد دورات لتأهيل هؤلاء المعاقين ولتأهيل معلمين قادرين على تعليمهم. الاتصال بالجمعيات والهيئات الخيرية المحلية منها والدولية من أجل تقديم الخدمات اللازمة لهؤلاء المعاقين. وتنمية الوضع الاجتماعي للمعاقين في قطاع غزة وتركز الجمعية على التعليم والتدريب للمعاقين نفسياً وحركياً وتعمل على رفع مستوي الاهتمام بهم واندماجهم في المجتمع. يعمل في الجمعية عشرة موظفين وإحدي عشر متطوعاً.

برامجها هي التعليم الفردي للمعاقين لمحو أميتهم، وتدريب وتأهيل المعاقات كبيرات السن من خلال دورات في الحياكة والصوف والتريكو، كذلك هناك التعليم المنزلي للمعاقات لمن لم يستطعن الوصول للجمعية.

**8.المركز الوطني للتأهيل المجتمعي[[52]](#footnote-52):**

تأسس المركز الوطني للتأهيل المجتمعي عام 1996 بهدف تقديم خدمات خاصة للأطفال الذين يعانون من صعوبات في النطق. تقديم التعليم والتدريب الوظيفي لهؤلاء الأطفال في سن مبكر لدمجهم في المجتمع. ويعمل في المركز تسعة عاملين وخمسة عشر متطوعاً.

برامجه هي تدريب الأطفال المعاقين وتقديم التعليم الأساسي لهم، حيث يقدر عدد الأطفال المشمولين بهذه الخدمات بحوالي 150 طفلا، وتقوم الجمعية بإيفاد المؤهلين والمتخصصين للمدارس لتقديم خدماتهم للأطفال الذين يعانون من صعوبات في النطق ويقدر عدد هؤلاء بحوالي 200 طفلاً.

**8.مركز المغازي للتأهيل الاجتماعي[[53]](#footnote-53):**

تأسس مركز المغازي للتأهيل الاجتماعي عام 1992 بهدف سد حاجة مخيم المغازي في مجال تعليم وتأهيل المعاقين وخاصة الأطفال منهم. يعمل في المركز سبعة موظفين وخمسة متطوعين.

برامجه هي برنامج تعليم وتأهيل للمعاقين في الشلل الدماغي والتخلف العقلي وصعوبات النطق، كما يقدم برنامجاً ثقافيا اجتماعياً للأطفال المعاقين وللمركز نادي للكمبيوتر خاص بالأطفال من سن 10-14 .

**9.جمعية المعاقين حركيا[[54]](#footnote-54):**

تأسست جمعية المعاقين حركيا عام 1992 من قبل مجموعة من المعاقين والمعاقات بهدف مساندة المعاقين لتجاوز الصعوبات والعقبات، التي تواجههم من خلال توفير الفرص لهم في التعليم والتدريب المهني والعلاج. يعمل في المؤسسة خمسة وعشرين موظفاً وموظفة.

تقدم الجمعية برنامجاً للتعليم المهني حيث يقدم دورات في الخياطة والتطريز والكمبيوتر، كما تقدم برنامجاً لمحوالأمية للمعاقين.

**10.مركز تأهيل المعاقين في النصيرات[[55]](#footnote-55):**

تأسس مركز تأهيل المعاقين في النصيرات عام 1990 بهدف تدريب المعاقين للاعتماد على أنفسهم وتقديم التوجيه والإرشاد لأهالي المعاقين لكيفية التعامل مع الإعاقات.

يقدم المركز برنامجين وهما البرنامج الداخلي الذي يقدم خدماته التعليمية والتربوية لحوالي 45 معاقاً، والبرنامج الخارجي الذي يقدم خدمات تعليمية وتربوية وإرشادية للمعاقين في المنازل من خلال زيارات دورية تقوم بها عاملات المركز بعد تلقيهن التدريب في الإشراف التربوي والتعليمي.

**11.مركز رفح لتأهيل المعاقين[[56]](#footnote-56):**

تأسس مركز رفح لتأهيل المعاقين عام 1991 بهدف توفير الخدمات للمعاقين في مدينة رفح.

ويعمل في المركز عشرون موظفاً وموظفة.

وبرامجه هي برنامج تعليم الصم ويضم ستة وستين طالباً يتلقون تعليماً خاصاً بالصم وأعمارهم بين 4-14 سنة، وبرنامج التأهيل المهني، ويضم قسم تعليم الخياطة للفتيات وبه أربع عشرة فتاة وقسم تعليم التريكو.

**12.مركز الإرشاد التربوي[[57]](#footnote-57):**

تأسس مركز الإرشاد التربوي بالتعاون مع دائرتي الخدمات الاجتماعية والتربية والتعليم في وكالة الغوث عام 1993 بهدف الاهتمام بفئة الأطفال بطيئي التعلم، والذين يعانون من صعوبات تعليمية وتأخر دراسي ناتج عن ضعف في القدرات العقلية أو عن مشكلات نفسية واجتماعية .ويعمل في المركز ثمانية عشر موظفاً. ويقدم المركز برنامجاً للتعليم العلاجي والإرشاد النفسي والاجتماعي يخدم حوإلى 271 طفلاً.

**جدول رقم (2) بأسماء المنظمات فى مجال رعاية المعاقين وعدد رياض الأطفال والطلاب والعاملين والمتطوعين في كل منظمة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| العاملون | المتطوعون | عدد الطلاب | المنظمة | الرقم |
| 37 | 8 | 180 | جمعية أطفالنا للصم | 1 |
| 15 | 5 | 25 | جمعية الحق في الحياة | 2 |
| 300 |  | 130 | جمعية رعاية المعاقين في قطاع غزة | 3 |
| 17 | 5 | 67 | المركز الاجتماعي لتأهيل المعاقين | 4 |
| 5 |  |  | جمعية العطاء للمتخلفين | 5 |
| 11 |  |  | جمعية الأمل للمتخلفين عقليا | 6 |
| 10 | 11 |  | الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين | 7 |
| 9 | 15 | 350 | المركز الوطني للتأهيل المجتمعي | 8 |
| 25 |  |  | جمعية المعاقين حركيا | 9 |
| 15 |  | 45 | مركز تأهيل المعاقين في النصيرات | 10 |
| 20 | - | 14 | مركز رفح لتأهيل المعاقين | 11 |
| 18 | 7 | 271 | مركز الارشاد التربوي | 12 |

**ثالثا: التدريب المهني**

**1.التجمع الفلسطيني للتربية من أجل التنمية/ معهد كنعان التربوي[[58]](#footnote-58):**

تأسس معهد كنعان التربوي عام 1996 وهو باكورة مشاريع التجمع الفلسطيني للتربية من أجل التنمية ويعمل على إعداد وتأهيل العاملين في المجال الاجتماعي التربوي والثقافي، ويشتمل المعهد على مركز تدريب ومركز للموارد ويعمل في المعهد 8 موظفين و10 متطوعين، ويهدف المركز بشكل خاص إلى مايلي:

* تنظيم برامج تدريب مهني لإعداد وتأهيل المنشطين العاملين في المجال الاجتماعي، التربوي والثقافي ويعتمد على استراتيجية التدريب-الفعل ومبدأ التناوب مع الممارسة المهنية في مكان العمل.
* تنظيم برامج تدريب للمنشطين العاملين في قطاع العمل الطوعي والتطوعي.

الاستجابة لطلبات التدريب من المؤسسات التي تندرج ضمن الاتجاهات العامة للمعهد ولمشروعه العام.

* توفير مركز موارد للعاملين والمهتمين بالقضايا الاجتماعية والتربوية والثقافية يعمل على حثهم لبلورة فكر مشترك واستراتيجية العمل الجماعي لخدمة عملهم ومجتمعهم.

وبرامجه هي برنامج الإعداد المهني طويل الأمد للمنشطين العاملين في المجال الاجتماعي التربوي والثقافي، وبرنامج التدريب للمدراء والمنشطين العاملين في قطاع العمل الطوعي والتطوعي (المخيمات الصيفية والمراكز الشبابية)، وتنتهي بالحصول على شهادة التدريب من المعهد، ويقدم المعهد دورات التدريب القصيرة حول مواضيع خاصة بالتنشيط والتربية والعمل الاجتماعي(الفلسفة للأطفال، برنامج من طفل لطفل)

**2.المؤسسة الفلسطينية للتدريب المهني[[59]](#footnote-59):**

تأسست المؤسسة الفلسطينية للتدريب المهني عام 1992 بهدف توفير فرص وتدريب وتأهيل المجموعات المستهدفة خاصة أصحاب الإعاقات الجسدية والأسري المحررين. وأهداف الجمعية هي:

* التأثير على القطاعات الاجتماعية المهملة من وجهة نظر شاملة، تجمع ما بين أحداث تغيير اجتماعي عن طريق تنمية القوى البشرية، وخلق فرص عمل عن طريق تطوير الوضع الاقتصادي.
* تقديم برامج تدريب خاصة باحتياجات السوق المحلي، والهدف من هذا هو تطوير الوضع الاقتصادي والاجتماعي والقطاعات المهملة.
* تطوير كفاءة العاملين في مجال الصناعة عن طريق برامج تدريبية.
* توفير خدمات تطويرية لخدمة تطوير وتنمية القطاع الصناعي. يعمل في المؤسسة ستة من الموظفين.

أما برامجها فهي قيام المؤسسة بإدارة عدد من مراكز التدريب التي تعقد فيها الدورات والبرامج التدريبية، وفي غزة تقوم المؤسسة بعقد الدورات التدريبية في مجالات تصميم الأحذية والمهن المكتبية والسكرتارية والإدارة المتوسطة، وتصميم الإعلان التجاري وتدريب المدربين، كما تقوم المؤسسة بالدراسات حول احتياجات السوق المحلي والاحتياجات التدريبية.

**3.جمعية اتحاد الكنائس[[60]](#footnote-60):**

تأسست لجنة جمعية اتحاد الكنائس بغزة عام 1952 بهدف مساعدة الشعب الفلسطيني لمساعدة نفسه بعد حرب عام 1948. والجمعية جزء من لجنة مساعدة اللاجئين التابعة لمجلس اتحاد كنائس الشرق الأوسط. يعمل في البرامج المختلفة للمؤسسة خمسة وثمانون موظفاً وموظفة وتسعة من المتطوعين.

وبرامجها متعددة حيث يدير الاتحاد برنامجاً سنوياً لتعليم السكرتارية وإدارة المكاتب يخرج أربعين طالبة سنوياً، كما يدير مركزين للتدريب المهني للفتيان أحدهما في مدينة غزة وينظم دورتين لمدة ثلاث سنوات في مجالي النجارة والحدادة، ويخرج ثلاثين طالباً والآخر في قرية القرارة ويقدم دورة للكهرباء العامة ولف الماتورات والمحركات مدتها سنتين، ويخرج اثنين وعشرين طالباً، كما يدير مركزين لتدريب الحياكة للفتيات يخرجان ستين طالبة كل ستة شهور ومركز للخياطة المتطورة يخرج خمساً وعشرين طالبة سنوياً، وللاتحاد مركز لتعليم الكمبيوتر يقدم دورات لحوالي خمسين متدرب في دورات مدتها أربعة شهور، وأخيراً يقدم الاتحاد دورات تقوية في اللغة الانجليزية يبلغ عدد المستفيدين منها حوالي 200 من الجنسين.

**4.المؤسسة الوطنية للتنمية والاستثمار(نفيد)[[61]](#footnote-61):**

تأسست المؤسسة الوطنية للتنمية والاستثمار(نفيد) عام 1991 في القدس، وافتتحت فرعها في مدينة غزة عام 1994، والمؤسسة متخصصة بالتدريب المهني والتقني حيث تقدم دورات تدريبية وتقوم بالأبحاث والدراسات في مجال التدريب المهني وتنظم الأيام الدراسية وورش العمل حول التدريب المهني، وتهدف المؤسسة إلى:

* رفع كفاءة العاملين في الصناعة.
* تقديم خدمات تطويرية مختلفة لتنمية القطاع الصناعي.

ويعمل في المؤسسة في غزة اثنين من الموظفين.

تتضمن برامجها تنظيم دورات تدريبية في مجالات مهنية وتقنية وفنية وإدارية، مثل صيانة ماكنات الخياطة، وتصميم الأزياء وإدارة المشاريع الصغيرة، وميكانيكا السيارات ودورات إدارية ولغوية وإعلامية، وتنظيم أبحاث ودراسات حول الاحتياجات التدريبة للقطاعات الاقتصادية المختلفة وحول التدريب المهني والتقني في قطاع غزة.

**5.برنامج تحسين قدرات المجتمع- جمعية الشبان المسيحية/القدس[[62]](#footnote-62):**

تأسس برنامج تحسين المجتمع عام 1991 في القدس وفتح فرعاً له في غزة عام 1993، يهدف البرنامج إلى:

* إكساب خريجي مدارس ومراكز التدريب المهني الخبرة العملية والخبرة الإدارية اللازمة للحصول على العمل المناسب كل في مجال مهنته ومساعدة أولئك الذين يرغبون في فتح ورشهم الصغيرة والخاصة بهم.
* خلق حالة وعي وتفهم في اوساط الشعب الفلسطيني بضرورة وأهمية التعليم الصناعي نحوبناء صناعة وطنية متقدمة، وكذلك المساهمة في تغيير النظرة الاجتماعية السلبية السائدة حول التعليم الصناعي.
* العمل على توثيق العلاقة وتقويتها بين مؤسسات التدريب انفسها، وكذلك بين مؤسسات التدريب والقطاع الصناعي لما في هذا الأمر من أهمية لحياة ومستقبل الخريجين المهنيين.

ويعمل في البرنامج في غزة أربعة عاملين.

وبرامجه هي دورات التدريب العملي حيث تم تدريب 386 فرداً في داخل الورش والمؤسسات المحلية وقدم المركز دورات التأهيل الاداري لمائة وست وثلاثين متدرباً.

**6.مركز موارد التنمية[[63]](#footnote-63):**

تأسس مركز موارد التنمية عام 1992 وهو منظمة غير ربحية تعمل على زيادة القدرة الفلسطينية في الاعتماد على الذات بتحديث النوعية والإمكانيات التقنية والمهارت التسويقية لقطاع التصنيع في قطاع غزة ويهدف المركز إلى:

* توفير قنوات معتمدة لنقل التكنولوجيا بين الضفة وغزة وبين مصادر التطوير وإنتاج الالات في العالم.
* دعم إنشاء صناعات محلية متطورة تقنياً.
* رفع المستوي التقني للصناعات المحلية القائمة.
* المساهمة في رفع مستوي الخبرة التقنية للعاملين في المشاريع الإنتاجية.

يعمل في المؤسسة أحد عشر موظفا وثلاثة من المتطوعين.

ومن حيث البرامج فيقدم المركز برنامج التدريب التقني للعاملين في قطاع صناعة البلاستيك، وبرنامج التدريب الهيدرولوجي، ويدير مركزاً للمعلومات للأعمال التجارية، ويقدم المساعدة الفنية لأصحاب المشروعات.

**7.مركز شؤون المرأة[[64]](#footnote-64):**

تأسس مركز شئون المرأة عام 1991 ليقدم خدمات تدريبية للمرأة في قطاع غزة من خلال الخمس برامج التي يديرها، وذلك لمساعدة المرأة في التكيف بشكل يعكس المساواة في جميع مناحي الحياة العامة للمجتمع. تركز البرامج على التدريب في ميادين اللغات والأبحاث ومهارات الكتابة والإدارة والمهارات القيادية والتعليم المدني والمشاريع الصغيرة والإنتاج وغير ذلك من المواضيع ذات العلاقة، ويهدف المركز إلى :

* فتح آفاق الحركة النسائية للرؤية الشاملة من خلال الأبحاث والدراسات والمسوحات التي يعدها قسم الأبحاث في المركز.
* تقوية المرأة وتنمية قدراتها في المجالات الاقتصادية والإدارية عبر الدورات والمؤتمرات حول التنمية والمشاريع والتخطيط.
* تدريب طاقم من النساء في مجال صناعة أفلام الفيديو بهدف تمكينهن من صنع أفلام توثيقية تعالج واقع المرأة في قطاع غزة.
* إتاحة الفرصة أمام النساء للتدريب والدراسة العلىا في الداخل والخارج وذلك بتوفير المنح الدراسية في عدة جامعات في العالم.

يعمل في المركز إحدى عشرة عاملة وخمس متطوعات. وبرامجه هي برنامج العيادة التنموية للتدريب والاستشارة في شؤون المشاريع الصغيرة من كتابة جدوي وتسويق وإدارة، وبرنامج الإعلام والاتصال للتدريب على مهارات الاتصال الجماهيري والشعبي في شتى المجالات، وبرنامج تطوير المؤسسات لتطوير المشاركة النسوية في إدارة المؤسسات المحلية وتنمية المهارات الإدارية والتخطيط للبرامج في المنظمات غير الحكومية، وبرنامج الفيديو للتدريب والإنتاج حيث يقدم دورات تدريب في التصوير والإنتاج، وبرنامج الأبحاث وتطوير المهارات للتدريب على مهارات البحث والأبحاث حول مسألة المرأة في قطاع غزة.

**8.جمعية الشابات المسلمات[[65]](#footnote-65):**

تأسست جمعية الشابات المسلمات عام 1981 في غزة بهدف رعاية المرأة المسلمة ونشر الثقافة الإسلامية والعلوم الدينية ورعاية المرأة تربوياً واجتماعياً وتعليمها مهنياً. ويعمل في المؤسسة ثلاثون موظفة في البرامج المختلفة لها.

أما البرامج فهي برنامج التدريب حيث يقدم دورات في الكمبيوتر والطباعة والسكرتارية من خلال مركز الدراسات التجارية واللغات وتقوم المؤسسة بدورات في الخياطة سنوياً بمعدل دورتين في السنة وتقوم بتنظيم دروس التقوية للطالبات، كما تدير المؤسسة مركزاً لتحفيظ القرآن وللجمعية مكتبة للطفل.

**9.مؤسسة البيت الصامد[[66]](#footnote-66):**

تأسست مؤسسة البيت الصامد عام 1989 كمؤسسة اجتماعية نسائية خيرية بهدف تقديم نشاطات من أجل خدمة المرأة داخل المؤسسة وخارجها وتعتمد كل الاعتماد على العنصر النسائي بالعمل. ويعمل في البرامج المختلفة للمرأة حوإلى عشرون من العاملات وثمان من المتطوعات.

أما البرامج فهي أن المؤسسة تقدم التدريب المهني حيث يتم تدريب النسوة في مجالات الخياطة والحياكة والتطريز وخاصة التراث منه، وتقدم المؤسسة برنامجا لمحو الأمية.

**10.برنامج غزة للصحة النفسية[[67]](#footnote-67):**

تأسس برنامج غزة للصحة النفسية في مدينة غزة عام 1990 بهدف تقديم خدمات الصحة النفسية الشاملة للسكان في قطاع غزة. ويعمل في المؤسسة في برامجها المختلفة خمس وخمسون موظفاً وموظفة واحد عشر متطوعاً ومتطوعة.

أما البرامج فهي: يقدم البرنامج نوعين من التدريب هما التدريب الخارجي وهو لمهنيين يعملون في مجالات الصحة النفسية والتأهيل والطفولة، ويقدم دورات تدريبية للمرأة في الإسعافات الأولية ومهارت الاتصال وإدارة المشاريع كما يقدم لهن دورات تدريب في الأعمال الأدوية المختلفة. أما التدريب الداخلي للعاملين في البرنامج لرفع كفاءاتهم المهنية.

* يدار البرنامج بالاشتراك مع كلية التربية الحكومية في غزة معهد علوم الصحة النفسية حيث سيمنح المعهد درجة الدبلوم في الصحة النفسية.
* يدير مركز غزة للفيديو حيث ينتج الأفلام التعليمية وأغراض التوعية، ويقوم البرنامج بالدراسات والبحوث والمسوحات المرتبطة بمجالات عمل البرنامج.

**11.اتحاد لجان الاغاثة الطبية[[68]](#footnote-68):**

تأسس اتحاد لجان الإغاثة الطبية عام 1979 بهدف تقديم الرعاية الصحية الأولية والتي تجمع ما بين الخدمات العلاجية والوقائية، بالتركيز على اعتماد المجتمع على موارده الأولية كبديل عن الأجهزة العلاجية المكلفة، وتعتمد المؤسسة في أنشطتها على المشاركة الجماهيرية. ويعمل في المؤسسة في غزة ست وثلاثون موظفاً وموظفة وخمسة من المتطوعين.

والبرامج هي: تنظم المؤسسة دورات لتخريج عاملات صحة المجتمع ودورات في الإسعاف الأولي، والرعاية الصحية.

**12.اتحاد لجان العمل الصحي[[69]](#footnote-69):**

تأسس اتحاد لجان العمل الصحي عام 1985 بهدف تنفيذ شعار الخدمة الصحية لكل محتاج وليخدم الفئات المهمشة والفقيرة. ويعمل في المؤسسة في جميع برامجها مائة واثنا عشر موظفاً وموظفة وحوإلى مائتا متطوع ومتطوعة.

البرامج التي يقدمها هي برنامج التثقيف الصحي، ويتضمن برنامج لصحة البيئة وبرنامج الرائدات الصحيات.

**13.مركز العمل التنموي /معا[[70]](#footnote-70):**

تأسس مركز العمل التنموي عام 1989 في القدس، وافتتح فرعاً له في غزة عام 1992 بهدف الاهتمام بالشؤون التنموية، وتقديم الإرشاد والتدريب للأفراد والمؤسسات والأطر الجماهيرية الفلسطينية في المجالات المختلفة. ويعمل في المركز في غزة عشرة عاملين ومتطوع واحد.

أما البرامج فيقدم المركز دورات تدريبية في المجالات التنموية المختلفة ودورات في اللغة الانجليزية وقد أصدر المركز حوإلى ثلاثين نشرة وكتاب في موضوعات تنموية مختلفة يتم توزيعها على العاملين والمستفيدين في المجالات التنموية.

**14.اتحاد لجان العمل الزراعي[[71]](#footnote-71):**

تأسس اتحاد لجان العمل الزراعي عام 1986 لتحقيق الأهداف التالية:

* تعزيز انتماء وارتباط المزارعين الفلسطينين بالأرض لمنع الاستيلاء علىها وتفريغها.
* العمل على دعم المزارعين من خلال توفير مستلزمات الإنتاج.
* رفع المستوي الاقتصادي والثقافي للمزارعين عن طريق ارشادهم ودعمهم لإقامة مشاريع انتاجية مستقلة.

ويعمل في المؤسسة في البرامج المختلفة خمسة عشر موظفا وسبع متطوعين.

ومن حيث البرامج فيقدم الاتحاد دورات ونشاطات توعية في مجالات استخدام المبيدات الحشرية، وزراعة الدفيئات وأولويات التنمية الزراعية، والاقتصاد المنزلي والصناعات الغذائية والأسس الصحية لتربية الدواجن.

**15.جمعية التنمية الزراعية[[72]](#footnote-72) :**

تأسست جمعية التنمية الزراعية عام 1983 لتحقيق الأهداف التالية:

* المساهمة في تنمية المجتمع الريفي.
* تطوير القطاع الزراعي عبر دعم المزارعين وتوفير التدريب المناسب لهم.
* رفع مكانة المرأة في الأرياف.

ويعمل في برامج المؤسسة في غزة ستة وعشرون موظفاً وموظفة وإثني عشر من المتطوعين.

والبرامج هي:

تقدم المؤسسة دورات في الإرشاد والتدريب للمهندسين الزراعيين والعاملين في العمل الزراعي كما تقدم المؤسسة دورات للمزارعين حول استخدام الطرق الحديثة في الزراعة والاستخدام الأمثل للمبيدات الحشرية والأسمدة الكيماوية كما تقدم دورات في التصنيع الغذائي وغيرها.

**16.التعاون[[73]](#footnote-73):**

تأسست مؤسسة التعاون عام 1983 من قبل مجموعة من رجال الأعمال والمفكرين الفلسطينين لتجميع الطاقات وتوظيفها لخدمة أهداف التنمية في فلسطين، وتعمل المؤسسة على تشجيع المشاركة المجتمعية في تحديد الاحتياجات والأولويات والتخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع المجتمعية كذلك القيام بالأبحاث في برامج التنمية. ومن بين أهداف المؤسسة ما يلي:

* إدخال الأساليب العصرية والمناهج والأدوات التعليمية الفعالة في مجال التعليم مع التركيز على مناهج مرحلة الطفولة المبكرة.
* المساعدة في تطوير برامج تعليمية وتدريبية مرتبطة باحتياجات سوق العمل المتغيرة.
* تطوير القدرات والمهارات في مجال التدريب المهني.
* استخدام التكنولوجيا العصرية في برامج التطوير والتدريب هذه.
* تشجيع الابداع الفني والثقافي.

يعمل في برامج المؤسسة المختلفة في غزة ثلاثة من الموظفين.

وبرامجه هي برنامج تنمية الموارد البشرية في مجال التدريب المهني والطفولة المبكرة وبرنامج الثقافة والهوية وبرنامج تطوير الثقافة الوطنية.

**جدول رقم (3) بأسماء المنظمات العاملة في التدريب المهني وعدد الطلاب والعاملين والمتطوعين**

**في كل منظمة**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| العاملون | المتطوعون | عدد الطلاب | المنظمة | الرقم |
| 8 | 10 |  | معهد كنعان التربوي | 1 |
| 35 | 70 |  | المؤسسة الفلسطينية للتدريب المهني | 2 |
| 2 |  | 190 | المؤسسة الوطنية للتنمية والاستثمار | 3 |
| 4 |  | 386 | برنامج تحسين قدرات المجتمع | 4 |
| 11 | 3 |  | مركز موارد التنمية | 5 |
| 11 | 5 |  | مركز شئون المرأة | 6 |
| 30 |  |  | جمعية الشابات المسلمات | 7 |
| 55 | 11 |  | برنامج غزة للصحة النفسية | 8 |
| 36 | 5 |  | اتحاد لجان الإغاثة الطبية | 9 |
| 112 | 200 |  | اتحاد لجان العمل الصحي | 10 |
| 15 | 7 |  | اتحاد لجان العمل الزراعي | 11 |
| 26 | 12 | 300 | جمعية التنمية الزراعية | 12 |
| 3 |  |  | التعاون | 13 |
|  | 855 | 18197 |  |  |

**رابعا: التعليم المدرسي**

**مدرسة البطريركية اللاتينية /غزة[[74]](#footnote-74):**

تأسست مدرسة البطريركية اللاتينية في غزة عام 1980، وهي مؤسسة تربوية أخذت على عاتقها مهمة تعليم وتثقيف كافة فئات الشعب، واتسعت خدمات المدرسة وشملت خدمات اجتماعية وتعليمية وتربوية لامنهجية.

تقدم المدرسة التعليم الرسمي الابتدائي والإعدادي والثانوي، بالإضافة إلى اللغات منذ بداية السنة الدراسية الأولي. ويبلغ عدد طاقم المدرسة ستة وسبعون فرداً.

وتكمن برامجها في التعليم الابتدائي والاعدادي والثانوي لألف ومئتي طالب وطالبة، كما أن للمدرسة روضة خاصة بالمتخلفين عقليا وروضة نموذجية.

مدرسة بطريركية الروم الأرثودكس[[75]](#footnote-75):

تأسست مدرسة بطريركية الروم الأرثودكس عام 1985 بهدف تقديم الخدمات التعليمية للمنطقة.وعدد طاقم المدرسة تسعة.

أما البرامج فتقدم المدرسة الخدمات التعليمية الابتدائية لمائة طالباً وطالبة، كما يوجد للمدرسة روضة أطفال.

**خامسا: محو الأمية**

**الهلال الأحمر الفلسطيني[[76]](#footnote-76):**

تأسس برنامج محو الأمية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة عام 1974 بهدف تحقيق الأهداف التالية:

* جذب الجمهور المستهدف إلى مقاعد الدراسة وتعليم المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب.
* العمل على رفع المستوي الثقافي للدراسين في المجالات الصحية والاجتماعية والدينية.
* عمل دراسات تتعلق بالبرنامج والمجتمع المحلي.
* تطوير أداء العاملين بالبرنامج أثناء الخدمة.
* تطوير عملية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.
* العمل على ربط برنامج محوالأمية وتعليم الكبار ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
* مواجهة مشكلة الأمية التي تواجه المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم خدمات تعليمية وتدريبية ومجانية بما يتلائم مع الواقع الفلسطيني، هذا ويقدم الهلال الأحمر خدمات مكتبية من خلال المكتبة العامة التي تعتبر أول مكتبة عامة في قطاع غزة.

ويبلغ عدد العاملين في البرنامج عشر عاملين وحوالى أربعين من المتطوعين.

أما البرامج فيقدم البرنامج خدماته من خلال أربع وعشرون مركزا منتشرة في منظمات غير حكومية ومراكز لوكالة وغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينين ويبلغ عدد الدارسين في هذه المراكز حوإلى 900 دارساً ودارسة.

ومن الجدير بالذكر هنا أن كثيراً من المنظمات تقدم برامج محوأمية لفئات مختلفة من المجتمع مثل المرأة والمعاقين وغيرها، وذلك واضح في البرامج لهذه المنظمات التي سبق ذكرها.

تعمل كثير من المنظمات السابقة الذكر في تقديم خدمات محو الأمية وتعليم الكبار لفئات معينة مثل المرأة والمعاقين كما سبق ذكره تحت العناويين الأخري.

**2.2 المبحث الثاني التخطيط النموذجي لمنظمات المجتمع المدنى**

**1.2.2 التخطيط ( planning )**

يعتبر التخطيط وظيفة إدارية تؤثر فى حاضر المنظمات ومستقبلها المهني بكافة أبعاده، ويتضمن التخطيط تصورا لمستقبل النشاطات التنظيمية المرتبطة بإنجاز الأهداف فى إطار نظامى مفتوح، تتفاعل فيه الفرص والمحددات ويتحدد بالتالي مستوى الإنجاز المؤسسي. "وإن عملية التخطيط هي بمثابة استعداد مدروس للتغير ومواجهة عدم التأكد البيئي من خلال التصميم الملائم للنشاطات المستقبلية، وربط الحاضر بالمستقبل بفعالية تكفل درجات معقولة من النمو والاستقرار والبقاء للتنظيم Survival "[[77]](#footnote-77)، "وتعمل المنظمات الأهلية كغيرها من المنظمات على إنجاح برامجها ونشاطاتها من خلال التفاعل مع التغيرات حولها ومحاولة التنبؤ بها للاستعداد لها ومواجهتها بتوفير الخبرات الفنية والمهارات اللازمة، مثل الميزانيات والتسويق والموظفين الإداريين مثلها مثل القطاع الخاص والعام"[[78]](#footnote-78)، "ويعتبر التخطيط وظيفة إدارية ديناميكية، وهو من أفضل الطرق لجعل المنظمة قادرة على التطور والتغير المستمر للتوائم مع الظروف البيئية"[[79]](#footnote-79).

تعددت تعريفات التخطيط وتناوله الباحثون بشكل واسع، واختلفت تعريفاتهم وسيحاول الباحث سرد مجموعة من التعريفات هي:

عرف فايول (H.Fayol) التخطيط بقوله إن:"التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل"[[80]](#footnote-80). كما عرف تيريTerry) ) التخطيط بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق، واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"[[81]](#footnote-81). ويعرف دونلى جبسون(Gibson Donnely) بأنه وظيفة إدارية وسماها وظيفة التخطيط وهي" كل الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف والتي تحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف"[[82]](#footnote-82). وعرف هودجى التخطيط بأنه "التنبؤ بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات، وعمل البرامج التنفيذية لها وهي أحد أهم الوظائف الإدارية"، أما عزيزة الشريف فاعتبرت أن التخطيط سلوك موجه يتضمن مفهوما للنمو المقصود لا النمو التلقائى أو الطبيعى الذى يسمح بالتغيرات أو التطورات الطبيعية والذى يعتمد على تكيف النظام تبعا لهذه التغيرات أو التطورات الطبيعية"[[83]](#footnote-83)، كما عرف الدكتور عبد الفتاح ذياب التخطيط على أنه "التنبؤ بما سيكون فى المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة فى المستقبل فى إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ"[[84]](#footnote-84).

وعرفه العوالمة "بأنه عملية استشراق للمستقبل ورؤيا ثاقبة (Vision) للطموحات والأهداف والإمكانات والمشكلات المعيقة التى تتفاعل فى إطار بيئى شامل معقد ومتغير، وبالتالي فإن مستقبل أية منظمة (عامة أو خاصة) يتوقف على مدى فعالية نظام التخطيط فيها"[[85]](#footnote-85). وأخيراً يعرف هشام الطالب التخطيط "بأنه عملية تجميع المعلومات وافتراض التوقعات فى المستقبل، من أجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ضمن ارتباط النشاط بالأهداف، وذلك بتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة "[[86]](#footnote-86) .

كما نرى أن التعريفات كلها تؤكد بشكل أو بآخر على أن التخطيط هو تنبؤ بالمستقبل، أومحاولة لاستقراء مستقبل محدد، بهدف مواجهته والاستعداد له، وتحديد الوسائل المناسبة التي يمكن استخدامها من أجل تنفيذ الأهداف بشكل أكثر فعالية.

**أشكال التخطيط (Types of planning) :**

" يمكن أن يأخذ التخطيط أشكال عدة كما يلى:

1. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

وهو طويل المدى بسياسات عريضة للنشاطات الحالية وأخرى جديدة.

1. التخطيط التكتيكي ((Tactical or Action Planning:

وهو خطوات لتنفيذ التخطيط الاستراتيجى وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

1. التخطيط الجاري (Recurrent or Cyclical Planning):

وهو للأحداث والنشاطات التي تحدث بشكل دوري فعلى سبيل المثال التقارير الفصلية والحسابات السنوية والاجتماعات الشهرية مع الموظفين.

1. تخطيط المشاريع (Project Planning):

وهو لأعمال ونشاطات محددة زمنيا.

1. التخطيط العملي ((Operational Planning:

وهو للمحافظة على استمرارية المنظمة وتنفيذ أعمال الفريق بسهولة والقيام بالأعمال المناطة بالمنظمة.

1. التخطيط اليومى ((Day to Day Planning:

وهو لأعمال محددة تحتاج للتنفيذ فوراً.

1. التخطيط الوقائى أو الاحتياطى (Contingency Planning):

والذى يهدف لمواجهة المحتمل حدوثه من الأحداث"[[87]](#footnote-87).

**فوائد التخطيط (Penefits of planning) :**

إن التخطيط أصبح من الضرورات الأساسية لإنجاح أي عمل كان، حيث إن هناك شبه إجماع ليس بين المتخصصين فقط، بل بين كثير من عامة الناس على ذلك، وتقول عزيزة الشريف: إن "التخطيط أصبح ظاهرة أساسية من ظواهر العصر الحديث، وأن الكثير من العاملين فى المنظمات الأهلية وغيرها أصبح يرى أن مشكلة التخطيط الآن هي كيف تخطط؟ وليس أن تخطط أم لا"[[88]](#footnote-88)، فالتخطيط هو بديل موضوعي للعشوائية والارتجال اللذين يعتبران من أكثر أمراض المنظمات خطورة، كما أنهما وراء فشل كثير من المنظمات سواء الأهلية أو غير الأهلية، كما أنهما تعتبر من الأمراض التى يعانى منها العالم الثالث بشكل عام وتعتبر أحد العقبات التى تقف أمام تنميته وتطوره.

إن التطور والتغير السريعين الذين تعيشهما المجتمعات والمنظمات بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص أديا الى ازدياد الحاجة للتخطيط، وأصبحت المنظمات وخاصة الأهلية منها عرضة للفشل العام إذا لم تستطع مواجه التغير السريع فى البيئة المحيطة لها، ومن الفوائد التي يقدمها التخطيط إلى المنظمات والأفراد العاملين بها لمساعدتهم لمواجهة الواقع بهدف تطويره والرقي به وتجاوز الصعوبات ما يلي:

1. يوضح التخطيط الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها المنظمة بالصورة التى تمكن كل فرد من أفراد المجموعة العاملة بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه، وبالتالى الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.
2. يساعد التخطيط على التعرف على وتحديد المشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والناتجة عن التحضير للعمل فى المستقبل، والذي يتصف بالتغيير وعدم التأكد وبالتالي الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها.
3. يساعد التخطيط على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع، حتى يتمكن اعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.
4. يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث أنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل، وبالتالى يمكن من عملية ربط الأنشطة وأجزاء العمل بعضها ببعض، وبالتالى يمنع التداخل أو الازدواج بينها. كما يؤدى كذلك إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء كل منا وتتابعها وانسيابها بسهولة وتحقيق الأهداف فى أقل وقت ممكن.
5. يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة (أموال، معدات، مواد خام، أفراد) وبالتالى يؤدى الى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
6. يمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة والبيئة التى يتعامل معها، وبالتالى الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤيا يمكنه الاستخدام الأمثل لهذه الأنشطة، والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات. وبالتالى تأتى الجهود المبذولة بالقدر الضرورى الذى يحقق الهدف المنشود، وبذلك يحقق التخطيط تخفيض الجهود غير اللازمة.
7. يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ. فالأهداف التى يتم تحديدها فى مرحلة التخطيط هى عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.
8. يوفر التخطيط الأمن النفسي للعاملين، إذ أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسى والاطمئنان لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى العمل ويرفع إنتاجياتهم"[[89]](#footnote-89).

**"فوائد التخطيط للمنظمات الأهلية(The benefits of planning for NGOs) :**

1. تحديد حاجات المستفيدين وأحسن الطرق لتلبيتها.
2. تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة، حيث يؤدي إلى تحديث أساليب إنتاج خدماتها، عبر مراجعة الآليات المستخدمة والاطلاع على الاختراعات والاكتشافات الجديدة فى ميادين عملها.
3. التعرف على الحاجات الجديدة للفئات المستهدفة في عملها، ويتم ذلك من خلال دراسة خدماتها الحالية وخدمات غيرها من المنظمات المشابهة.
4. تطوير آلية عملها المالية من خلال مرااجعة عائدات برامجها المختلفة بهدف تطوير الأكثر نجاحا منها وحل مشاكل بعضها المالية.
5. تطوير المنظمة حيث ستستقطب الكثيرين من المستفيدين وتجذب الدعم من الجهات الممولة.
6. تحديد وسائل الدعم المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
7. تحديد الأولويات فى عملها من الالتزام بمراحل عملية التخطيط"[[90]](#footnote-90).

**2.2.2 مراحل عملية التخطيط (Planning process):**

"قبل أن تبدأ أي منظمة بالتخطيط يجب عليها أن تخطط كيف ستتم عملية التخطيط هذه، أي يجب أن تكون هناك خطة للتخطيط، وبما أن كل منظمة تعتبر مختلفة ومتفردة عن الأخرى، فإن الأجزاء الأساسية تظل واحدة تقريباً، وتعتبر خطة التخطيط هي المرحلة الأولى لعملية التخطيط ويعتبر الكثير من العاملين فى التخطيط أن هناك عدة مراحل فى عملية التخطيط فى المنظمات الأهلية"[[91]](#footnote-91) هى:

**أولا مرحلة التحضيرللتخطيط(Getting started) :**

"وتعتبر الخطوة الأولى فى عملية التخطيط حيث تعتبر الأساس الذى يمكن أن يؤدى إلى نجاح عملية التخطيط وبالتالى الحصول على نتائج مثمرة أو يمكن أن تؤدي إلى فشل عمل التخطيط وتهدر أموال المنظمة ووقت وجهود العاملين فيها"[[92]](#footnote-92)، "وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات يجب القيام بها حتى يتم الانتقال الى المرحلة التى تليها وهي:

1. تصميم خطة العمل للتخطيط حيث يجب أن تتضمن الأهداف الخاصة والجداول الزمنية والواجبات المحددة، وهنا يجب اختيار المرشحين لفريق التخطيط وماذا سيفعلوا من حيث القيام بتحضير الخطة بحيث يعطي كل واحد منهم مهمة واضحة وبزمن ووقت محددين لإنجازها فأحدهم بمكن أن يكون مسئولاً عن تحديد الأهداف الخاصة وآخر عن تسجيل الاقتراحات وهكذا.
2. تكوين فريق التخطيط وفى هذه الخطوة تكون خطة العمل للتخطيط واضحة بحيث يصبح معروفاً ما إذا كان التخطيط سيكون على مستوى برنامج أو أكثر من برنامج وبالتالي سيحدد ذلك أعضاء فريق التخطيط وعددهم ومستواهم. وعادة ما يقوم المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة المنظمة باختيار فريق التخطيط من بين أعضاء مجلس الادارة وكذلك من العاملين بالمنظمة وقد تقوم المنظمة أحيانا بالاستعانة بخبرات خارجية على أساس استشاري"[[93]](#footnote-93).

"ومن الجدير بالذكر هنا أن هناك طرق عديدة يمكن للمستشارين فى التخطيط المساهمة بها مثل المساعدة فى تصميم عملية التخطيط، كما يمكنهم تدريب وتوجيه المشاركين فى عملية التخطيط أو قائدهم كذلك يمكنهم المساهمة فى جمع وتركيز المعلومات وأخيراً يمكن أن يقودوا عملية التخطيط بمجملها"[[94]](#footnote-94).

"وهنا يجب أن نذكر أن فريق التخطيط هو الفريق المكلف بإنجاز عملية التخطيط للمنظمة ولكن لا يعني ذلك أنه يقوم بالمهمة كاملة فكثير من المنظمات تشارك جميع العاملين فيها فى عملية التخطيط حيث توزع عليهم استمارات لاستيفائها، أو مسودة الخطة للتعليق عليها أوتعمل اجتماعات موسعة أو ضيقة للعاملين لمناقشة عملية التخطيط .

إن مشاركة العاملين فى المنظمة في عملية التخطيط أصبحت قضية هامة في عملية التخطيط، حيث يعتبر البعض أنها ضرورية لإنجاح عملية التخطيط، بينما يرى آخرون أنها غير دلك، ويتفق الباحث مع أصحاب وجهة النظر التي تقول: إن مدى المشاركة في عملية التخطيط يعتمد على ظروف كل منظمة وحجمها، فعلى القائمين بالتخطيط في المنظمة التقرير في ذلك"[[95]](#footnote-95)، ويرى الباحث أن الجدول التالي يمكن أن يكون دليلاً يساهم فى عملية اتخاذ القرار:

سلبيات وإيجابيات شكل المشاركة فى عملية التخطيط[[96]](#footnote-96).

Involvement in the planning process

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| سلبيات | إيجابيات | الخيار |
| خطورة سير عملية التخطيط ببطؤ  إن كثرة عدد المشاركين يمكن أن يخلق عدم وضوح فى الخطة | خلق الانتماء والاهتمام بالخطة  ستقلل من التناقضات والصراعات حول الاقتراحات | المشاركة الواسعة |
| زيادة احتمال حدوث الصراع حول الخطة وتنفيذها. | المسئولية الفردية واضحة مما سيمنع التأخير | المشاركة الضيقة |

1. إعداد تاريخ المنظمة وهنا يتم ذكر تاريخ تأسيس المنظمة ومن هم المؤسسون وما هي البرامج التي تعمل عليها والمشاكل التى تواجهها.
2. إعداد تقريرعام المنظمة(بروفيل) للحالة الراهنة للمنظمة. وهنا يجب التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على أسباب ذلك.
3. تدريب أولئك الذين سيشاركون فى عملية التخطيط بعد أن يكون فريق التخطيط قد تكون يصبح معروفا من منهم صاحب خبرة وفى أى المجالات وقد يكون بعضهم صاحب خبرة طويلة لكنه لم يمارس التخطيط فتصبح هناك حاجة لتدريب بعضهم أو مجموعهم على أساس ما تم اختياره من برامج للتخطيط لها"[[97]](#footnote-97).

المرحلة الثانية الواقع والتحليلTake Stock ( Situation Analysis) :

وتشتمل هذه المرحلة على عدة خطوات تتشابه فى كافة أشكال وأنواع التخطيط، إلا أن التسميات تكون مختلفة بعض الشيء أحيانا وهي:

أولا توضيح الغرضPurpous) ):

"وهو النتيجة بعيدة المدى التى تريد المنظمة الوصول لها من خلال التخطيط الذي نحن بصدده"[[98]](#footnote-98)، "وقد يمكن هنا القول بأن غرض المنظمة يحتوي على هدف أو أهداف قامت من أجلها، ومن المهم دائما أن يكون ذلك واضحاً حيث أن لذلك أهمية تتمثل فيما يأتى:

1. إن الأهداف الواضحة تشكل موجها للمنظمة وعملية التخطيط فيها، حيث أنه من الصعب أن يتم تخطيط الخدمات وتحديد حاجات المنظمة بدون معرفة النتائج التى يمكن الوصول إليها.
2. إنه من الصعب على الموظفين والمتطوعين أن يفهموا دورهم بدون وضوح اتجاه المنظمة الذين يعملون فيها، حيث أن وضوح أهداف المنظمة واتجاها سيجذر التزامهم بالمنظمة وأهدافها.
3. إن نجاح تنفيذ خطة العمل مرتبطاً بمدى وضوح الأهداف التي نسعى لتحقيقها.
4. إن عدم تحديد أهداف المنظمة سيضعها فى دائرة من التخبط قد تؤدي إلى القضاء عليها، وعليه لا بد من كسر هذه الدائرة دائماً بمراجعة وتأكيد أهداف وغرض المنظمة"[[99]](#footnote-99)، "وقد يخلط الكثيرون بدون قصد بين الرسالة والغرض، حيث يجب أن يصاغ الغرض بطريقة توضح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه بينما تبين الرسالة الوسائل التي سيتم استخدامها لتحقيق ذلك الغرض"[[100]](#footnote-100).

فبذلك يكون الغرض هو النتائج بعيدة المدى التي تحاول المنظمة الوصول اليها بينما الرسالة الكيفية التى سيتم بها تحقيق هذه النتائج.

"وقد عمل مركز المساندة الدولي بوضع عملية ثلاثية الخطوات لمساعدة أي منظمة في تكوين فكرة واضحة عن غرضها وهذه الخطوات هى:

1- اختيار مشكلة للتركيز عليهاMission) ) لمادا تأسست المنظمة؟

2- تحديد القيم المحركة للتركيز عليها.

3- تحديد الأثر المستقبلى المثالى (الناتج عن حل المشكلة) (Vision)"[[101]](#footnote-101)

"وقد قام د. روبرت كنج بتبسيط نفس الأفكار كما يلي:

قبل صياغة الغرض، انظر إلى المشكلة (المشكلة المستهدفة) ثم أنظر إلى أولوياتك (القيم المحركة) وأخيراً أنظر إلى أحلامك ( الأثر المستقبلي المثالي).

1. اختيار مشكلة للتركيز عليها:

إن كل المنظمات الأهلية قد وجدت بسبب وضع معين ترغب فى تغييره فى المجتمع بشكل عام أوفى المجتمع المحلى، حيث يعتقد مؤسسو المنظمة وأعضاؤها بأن هذا الوضع ضار أو غير مرغوب فيه مما يمثل مشكلة، والمشاكل والأوضاع غير المرغوب فيها يجب تصحيحها أو تغييرها، وقبل تحديد غرض المنظمة، فإنه من الأهمية بمكان أن نبحث المشكلة التي تركز المنظمة على معالجتها وهذا يتطلب تحليل المشكلة ولكي نفهم أي مشكلة فإنه يجب أن نبحث الآتي:

أ.أعراض (مؤشرات أو مظاهر المشكلة).

ب.ماهية المشكلة (اسم المشكلة).

ت.حدود المشكلة (نطاق المشكلة).

ث.النتائج الحالية للمشكلة.

ج.النتائج المحتملة للمشكلة على المدى البعيد.

ح.مسببات أعراض المشكلة.

خ.الأسباب التي وراء المشكلة.

وباستخدام الأسلوب الطبى فإنها تصبح كالآتى:

أ.الأعراض.

ب.المرض.

ت.حدود المرض (مدى توغله).

ث.الأجهزة التي تأثرت بالمرض.

ج.التكهن بالاتجاه المحتمل الذي سيتخذه المرض لو لم يعالج.

ح.مسببات الأعراض (الالتهاب على سبيل المثال).

خ.الأسباب الجذرية التى وراء الأعراض (ضعف الجهاز المناعي، سوء التغذية، الإجهاد)"[[102]](#footnote-102).

وفيما يلى مثال تطبيقى:

"مؤشرات المشكلة:

أ.أشخاص لا يستطيعون توقيع أسمائهم.

ب.أشخاص لا يستطيعون قراءة أو تعبئة طلبات التوظيف.

ت.أشخاص لا يستطيعون قراءة قوائم المرشحين للانتخابات.

ث.اسم المشكلة.

الأمية

نطاق المشكلة:

19% على نطاق الدولة

40% فى المناطق الريفية

60% بين النساء الريفيات

35% بين نساء المدن

النتائج الحالية للمشكلة:

أ.أشخاص غير قادرين على القيام بالأعمال

ب.أشخاص لا يستطيعون التعامل مع المعلومات المكتوبة

نتائج المشكلة على المدى البعيد:

أ.نقص العمالة الماهرة.

ب.بطالة.

ت.نقص المشاركة فى الانتخابات.

ث.زيادة واستمرارية حلقة الفقر.

مسببات الأعراض:

أ.ضغوط اقتصادية مباشرة تدعو الى تشغيل الأطفال

ب.نقص عدد المدارس، التسرب من المدارس.

ت.عدم تكافؤ فرص التعليم، تكاليف التعليم المادية، نقص المواصلات.

الأسباب التى وراء المشكلة (الجذرية):

أ.الزيادة السكانية، الظروف الاقتصادية

ب.عدم الوعى لأهمية التعليم

ت.الهجرة

ث.التفرقة بين الأولاد والبنات"[[103]](#footnote-103)

2- تحديد القيم المحركة فى المنظمة(الأولويات):

"القيم هى المفاهيم والأفكار التى تتعلق بتحديد ما له قيمة هامة، وبمعنى آخر هي الأفكار التي نكونها عن الموضوعات التي لها قيمة معينة وتلك التي نعتقد أنها كذلك"[[104]](#footnote-104).

"كل جماعة من الناس لها قيم مشتركة والمنظمات الأهلية ليست استثناء فلكل منظمة أهلية تطوعية لها قيمها الخاصة التى يؤمن بها أعضاؤها، وهذه القيم المشتركة موجودة فعلاً سواء كانت معلنة ومكتوبة أم لا. ففي المنظمات الناجحة يكون الأعضاء على وعي بهذه القيم المشتركة الواضحة والمتعارف عليها داخل الجمعية، كما أنها دافع لأعضاء المنظمة نحو تحقيق غرضها وتنفيذ مهمتها.

فالمجتمعات المختلفة بالمعنى الواسع للكلمة لها ثقافتها الخاصة بها والقيم هى جزء من الثقافة العامة، والمنظمات الأهلية تعمل فى مناخ ثقافي واسع وعليه تتأثر بقيم هذا المناخ الثقافي العامل ولكن كل جمعية لها قيمتها الخاصة التي تركز عليها والتي تهم تلك المجموعة المحددة من الناس وذلك المجتمع المعين بذاته بالمعنى الضيق للكلمة.

فعلى سبيل المثال فإن القيمة التي يؤمن بها المجتمع فى الولايات المتحدة هي ماذا تعمل؟ من تكون بينما تختلف هذه القيمة فى مجتمعات أخرى وثقافات أخرى والتي تعطي قيمة أكثر لمن تكون عن ماذا تعمل؟

وكذلك المنظمات لها قيمها الخاصة فعلى سبيل المثال تختلف قيم المنظمات حسب مجال نشاطها، فجمعية للطفولة تكون قيمها مثل كل طفل على حدة له أهميته - الأطفال هم المورد الأكثر أهمية للأمة، وجمعية للمرأة تكون قيمها مثل المرأة تساوي الرجل، في الذكاء والقدرات والمواهب- كل البشر رجالا ونساء لهم قيمة متساوية، وجمعية تطوير تربوي للمجتمع تكون قيمها فرص التعليم حق لكل فرد فى المجتمع- محو الأمية واجب وطني، وكذلك باقي الجمعيات والقيم المحركة لكل منظمة التى تدفع العمل بها إلى الأمام فكلما كانت هذه القيم واضحة لأعضائها وعامليها كلما استطاعت هذه الجمعية تحقيق أهدافها وتنفيذ مهامها بصورة فاعلية أكثر"[[105]](#footnote-105).

3- تحديد الأثر المستقبلي المثالي (الناتج عن حل المشكلة):

إن الخطوة الأخيرة التى يجب اتباعها فى عملية تحديد الغرض هي تحديد الأثر المستقبلي المثالي الناتج عن حل المشكلة، وهنا يجب أن يطرح السؤال التالي: ما الذي سيختلف في المجتمع فى حالة مواجهة هذه المشكلة وحلها؟ أو كيف سيختلف مجتمع المعاقين إذا قامت المنظمة بمواجهة المشكلة التي اختارتها وحققت فيها أفضل النتائج؟

وعلى ضوء ذلك يمكن ذكر قائمة بالنتائج أو الأثر المثالي الذي يمكن تصوره لبعض المنظمات التى تعمل فى ميدان التربية:

أ.منظمة تقدم خدمات التعليم قبل المدرسي.

ب.منظمة تقدم خدمات فى التعليم الخاص.

ت.منظمة تعمل في التدريب المهني.

وحيث لا يوجد إجابات نموذجية يمكن الاتفاق عليها تماماً لكن يوجد ما يمكن الاتفاق عليه:

"للمنظمة التى تقدم خدمات التعليم قبل المدرسى يمكن أن تكون قائمة النتائج كالاتى:

أ.سيتوفر لكل الأطفال فى المجتمع الفرصة للحصول على التعليم قبل المدرسى.

ب. سيدخل الأطفال المدارس مستعدين نفسياً واجتماعياً.

ت.سيجد الفقراء فى المنطقة أماكن لتعليم أطفالهم فى رياض الأطفال"[[106]](#footnote-106).

"أما المنظمة التى تعمل فى قطاع التعليم لذوي الحاجات الخاصة يمكن أن:

ث.سيتوفر لذوى الحاجات الخاصة فرص التعليم كل حسب حاجاته.

ج.سيندمج القادر من المعاقين فى المجتمع"[[107]](#footnote-107).

"وفى المنظمة التى تعمل فى التدريب المهنى يمكن أن:

ح.سيواكب العاملين فى المهن المختلفة التطور التكنلوجى.

خ.سيستخدم الفنيون مهارات جديدة ستساعدهم فى زيادة انتاجاياتهم"[[108]](#footnote-108).

4- صياغة الغرض:

"تحتوى عبارة الغرض على ثلاث عناصر أو مكونات هي:

أ. مصدر أو فعل يشير الى تغيير وضع ما.

ب. مشكلة (وضع لا بد من تغييره).

ج. تعريف الجمهور المستفيدين"[[109]](#footnote-109).

**فيما يلى جدول يحتوى على أغراض لمنظمات تعمل فى المجال التربوى"**[[110]](#footnote-110)**:**

| **جمهور المستفيدين** | **مشكلة** | **مصدر أو فعل يشير إلى تغيير فى الوضع الراهن** |
| --- | --- | --- |
| المعاقين حركيا | مستوى التعليم | رفع |
| قطاع غزة | الأمية | محو |
| إدارات الجمعيات الأهلية | المهارات القيادية | تطوير |
| الأطفال فى قطاع غزة | التسرب من المدرسة | الحد من |
| المخيمات فى قطاع غزة | مستوى التعليم | تحسين |
| النساء الصغيرات | الوعى الصحى | زيادة |
| فلسطين | التراث الثقافى | الحفاظ |

وهنا من المهم التذكير أنه يجب التفريق بين الرسالة للمنظمة وغرضها فالغرض هو النتيجة المرجوة بينما الرسالة هي الطرق التي يتم بواسطتها الوصول الى تلك النتائج. ومن المفيد هنا ذكر بعض الأمثلة لبعض المنظمات:

1.اتحاد المعلمين:

الغرض: تحسين أوضاع المعلمين المهنية، والاقتصادية والاجتماعية فى فلسطين.

الرسالة: توفير التدريب المهنى والدورات للمعلمين.

تمثيل مهنة التدريس والدفاع عنها أمام الحكومة والعامة والآباء"[[111]](#footnote-111).

2.جمعية التراث الثقافى:

الغرض : الحفاظ على التراث الثقافى فى فلسطين.

الرسالة: جمع ودراسة ونشر المعلومات المتعلقة بالفلكلور فى فلسطين"[[112]](#footnote-112).

3.جمعية المعاقين:

الغرض: رفع مستوى التعليم للمعاقين.

الرسالة: توفير برامج تعليمية خاصة بالمعاقين حسب أنواع إعاقاتهم"[[113]](#footnote-113).

4.جمعية محو أمية:

الغرض: القضاء على الأمية فى قطاع غزة.

الرسالة:

* تقديم دروس محو أمية فى كافة مناطق القطاع.
* توعية العامة بأهمية القضاء على الأمية لتنمية الفرد والمجتمع.
* القيام بحملات توعية لمنع التسرب من المدارس للأطفال"[[114]](#footnote-114).

ثانيا التحلـيـل(Analysis) :

"هو دراسة وتقييم الوضع الراهن للمنظمة والعالم الذي تعيش فيه المنظمة والقضايا والتوجهات الأساسية للمنظمة، ويطلق عليه البعض (التقييم البيئي) ويكون هذا مقبولا لأن البيئة تعنى الموقف الحالى داخل وخارج المنظمة"[[115]](#footnote-115).

"هذا ويبدأ التحليل بجمع المعلومات الضرورية من العاملين والمستفيدين والجمهور وممثلي الجهات الرسمية والكتب والدوريات والجرائد ذات العلاقة بنشاط المنظمة، ويتم أحياناً القيام بالدراسات لهذا الغرض ومن ثم عقد الاجتماعات والورش بهدف استكمال عملية التحليل والتي تتركز فى ثلاثة عناوين رئيسية وهى:

1. تحليل وتقييم الموقف الداخلى.

2.تحليل وتقييم الموقف الخارجى .

3.تعريف النقاط الحرجة التى تواجه المنظمة.

هذا ويجب أن يشترك كل من مجلس إدارة المنظمة والعاملين فيها في عملية التحليل هذه، وإن اختلفت مستويات المشاركة لكل منهم حيث يمكن للبعض أن يشارك فى العملية بمجملها، والبعض الآخر فى مراحل محددة مثل جمع المعلومات وإعطاء وجهات النظر في بعض القضايا ذات العلاقة بالمهام التي يقوم بها"[[116]](#footnote-116).

أهمية التحليل:

"يعتبر التحليل البيئى للمنظمة أساسى للتعرف على الواقع الذى تعمل به المنظمة حيث يتضمن ذلك تأثير التشريعات الحكومية وحاجات المستفيدين وسياسات التمويل ونشاطات المنظمات الأخرى على واقع وتطور نشاط المنظمة. فعلى سبيل المثال هناك الآلاف من المنظمات الطوعية فى العالم قد تأثرت بشكل مباشر من تشريعات أقرتها الحكومات فى ميدان عملها كما أثرت تلك التشريعات على آليات التمويل التى تقدمها تلك الحكومات وعلى اتفاقات تقديم الخدمات بينها وبين المنظمات وطريقة تقديم الهبات لها"[[117]](#footnote-117).

"وهناك عدد كبير من الأسباب التى تؤكد أهمية التحليل البيئى للمنظمات منها:

1. يساعد التحليل فى تحديد حاجات مستفيدي المنظمة فعلى سبيل المثال حينما قرر مركز خدمات المتطوعين عبر البحار إقامة مركز تدريب محلي للمتطوعين، قرر قبل الشروع بذلك القيام ببحث حول المنظمات التطوعية الأخرى لمعرفة حاجتها لخدمات المركز ومدى إمكانية شرائها لخدماته.
2. يساعد المنظمة فى تحديد الرغبات المحتملة للمستفيدين الجدد، حيث أشار البحث الذي قام به مركز خدمات المتطوعين إلى الحاجة إالى إقامة غرف مفردة للمتدربين سيؤدي إلى جذب المنظمات لخدمات المركز التدريبي.
3. كما ستساعد في تحديد الحاجات المحتملة للمستفيدين الجدد من خدمات المنظمة، فعلى سبيل المثال قام مركز خدمات المعاقين بإجراء مسح عبر الهاتف والبريد لمشتركين محتملين لخدماته، ومن خلال البحث استطاع المركز جمع معلومات حيوية من مشتركين محتملين لخدمات المركز حول خدمات المركز وتقييمها والحصول على ردود إيجابية من مشتركين جدد للإستفادة من مجموعة خدمات جديدة سيقوم بتقديمها.
4. يساعد في معرفة وتقييم صورة وسمعة المنظمة، فوجود المعلومات حول تقييم المستفيدين للمنظمة من حيث نقاط الضعف والقوة ستكون في غاية الأهمية، فمن خلالها تستطيع المنظمة الاستجابة بتعديل وتطوير سياستها وآلية تقديم خدماتها.
5. يساعد فى التعرف على كيفية الوصول إلى المستفيدين المحتملين لخدمات المنظمة من خلال التعرف على كيف يقوم هؤلاء المستفيدين بالبحث عن الخدمات التى يحتاجوها وماهى العوامل التى تؤثر على ذلك مثل الموقع الجغرافى للمنظمة أو مراكز خدماتها، أو الطريقة المثلى التى تصل بها المعلومات للمستفيدين.
6. يساعد فى التعرف على نشاطات المنظمات المشابهة لنشاطات المنظمة وماهى الطرق الأمثل لتقديم الخدمات.
7. وأخيراً تساعد فى إيجاد المصداقية للأهداف التى قامت المنظمة بتحديدها لنفسها حيث يمكن للمنظمة قياس الاهتمام بالخدمات التى تقدمها وتعديلها على أساس ذلك"[[118]](#footnote-118).

"وباستكمال عملية التحليل ستستفيد المنظمة فى فهم وتحسين وتطوير ما يأتى:

1. زيادة الفرص المتاحة للمنظمة لجلب مستخدمى جدد لخدماتها، وتقديم خدمات جديدة، والحصول على تمويل جديد لخدماتها.
2. مواجهة التهديدات التى يمكن تحدث فى البيئة المحيطة للمنظمة، مثل تغيير فى سياسات التمويل أو تأسيس منظمة جديدة تقدم نفس الخدمات التى تقدمها المنظمة"[[119]](#footnote-119).

"ولهذا كله يجب على أى منظمة قبل أن تقرر إلى أين ستذهب وكيف ستصل لما تبغيه،أن تعى جيدا أين هى الآن؟ وكيف وصلت إليه؟ أى ينبغى على أعضاء المنظمة ( مجلس الإدارة والعاملين) أن يتفهموا جيدا الموقف الحالى للمنظمة والطريق الذى أوصلها لهذه النقطة"[[120]](#footnote-120).

**تحليل الموقف الداخلى للمنظمة:**

"شبه علماء الإدارة إدارة المنظمات الأهلية بسيارة على الطريق، ومن السهل لها أن تندمج فى الخط السريع ولكنهم أكدوا حاجتها للخروج عن هذا الطريق لإعادة تمويلها بالبترول وفى هذا الوقت يجب معرفة وتحليل أين هى الآن من طريقها"[[121]](#footnote-121).

هذه الوقفة تشمل الدراسة والفحص الجيدين لأصول المنظمة وتركيبها وتاريخها ورسالتها وثقافتها وقيمها، وما هي الأعمال التي تقوم بها الآن وكذلك نقاط القوة والضعف والمشاكل التي تواجه المنظمة ويمكن بعضها أن يسمى بالمسائل الحرجة.

وتعتبر النقاط آنفة الذكر خطوطاً عريضة لدراسة المنظمة ومعرفتها يساهم فى توفير عناصر النجاح لعملية التحليل. إن الإطلاع على التاريخ الموجز للمنظمة وثقافتها وقيمها السائدة وتراثها من خلال القائمين عليها وذلك بمعرفة متى تأسست وما رافق تأسيسها من صعوبات ومشاكل؟ وكيف تم التغلب عليها ومواجهتها إن وجد؟، ومراحل التطور فيها وما إذا شهدت أزمات أم لا. وما إذا تكررت هذه الأزمات والقيم الهامة يمكن أن يساعد في تحديد المعالم الرئيسية والأساسية، ونقاط التحول التي مرت بها المنظمة منذ تأسيسها حتى الوضع الراهن، وما إذا كان هناك دروسا يمكن الاستفادة منها في المستقبل، حيث إن معرفة ماضي المنظمة خطوة هامة وأساسية في عملية التحليل لتحديد اتجاهات المستقبل.

وهنا يجب معرفة ما يسمى بثقافة المنظمة والتي يمكن أن تعرف "بالطرق التى تقوم المنظمة بتنفيذ الاشياء بها وهى تتضمن طابع المنظمة والقيم المتبادلة فيها والشكل الذي تأخذه الإجراءات فيها، والنماذج التى تحتذى بها ويمكن أن تصل إلى كيفية رد الفعل الذى تتخذه المنظمة تجاه الأشياء التى تعاكسها؟

وهنا يجب أن يؤخذ ذلك بعين الاعتبار، فإذا أراد القائمون على التخطيط تغيير الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتنفيذ عملها فإنهم سيصطدمون بمقاومة عنيفة من العادات والتقاليد، والتي ستحاول منع التغيير الذي سيحصل كنتيجة لهذا التخطيط. فالصعوبة هنا أن ثقافة المنظمة هي الجزء المركزي في شخصيتها والتي تختفي تحت سطحها، ويكون من الصعب جداً معرفتها للذين لم يألفوا مجتمع المنظمات الأهلية. وعليه لا بد للقائمين على التخطيط فى المنظمات عدم تجاوز ذلك ومحاولة معرفته كي يستطيعوا التعامل معه وهم يقومون بعملية التخطيط"[[122]](#footnote-122). وهذا مثال على ثقافة المنظمة: "وجد المدير التنفيذي لإحدى المنظمات فى زيارة ميدانية له أحد المسؤولين يزجر أحد موظفيه ويقول له خطأ آخر وسأرميك فيك الشارع، فأرسل المدير التنفيذى هذا المسؤول إلى دورة تدريبية في كيفية التعامل مع موظفيك، وبعد مرور ثلاثة شهور مر المدير التنفيذي مرة أخرى فوجد نفس المسؤول يزجر موظفاً آخر ويقول له خطأ آخر وسأرميك فى الشارع، ولكنه أضاف هذه المرة بالمناسبة كيف حال والدتك هل شفت من مرضها. ببساطة يمكن القول إن المهارات التي تعلمها هذا المسؤول قد أضافت على ما يقوم به شيئاً ولكنها لم تغيير عاداته وثقافته العملية والتي قد اعتاد على ممارستها في المنظمة"[[123]](#footnote-123).

ولكى نفهم أكثر حول ثقافة المنظمات وصل شارلس هاندى (Charles Handy) إلى إطار لتحليل ثقافة المنظمات وقسم أنواع الثقافات في ميدان العمل التطوعي الأهلي إلى أربع هي:

1. ثقافة قوة الصلاحيات Power culuture)): ويوجد هذا النوع من الثقافة فى المنظمات التي يقودها شخص منفرد فى منظمة جديدة أو في منظمة بقي مؤسسها هو المسيطر عليها، والسيطرة يمكن أن تمارس من خلال إمتداد معين لعائلة ممتدة تحكم المنظمة، ويمكن أن تكون السيطرة قائمة على الخوف، ومثال على ذلك الطريقة التى إدار بها روبرت ماكسويل Robert) (Maxwell أعماله.

2. سيطرة الدور((Role culture: وفي هذا النوع الصلاحيات الفردية تمنعها الإجراءات واللوائح والهيكلية، والتركيز هنا على الإدارة وليست على القيادة، والثقافة هنا مستقرة والبيروقراطية والقيم متلائمة مع القوانين.

3. ثقافة المهمة ( (Task culture: ثقافة السيطرة وثقافة الدور وجدت لتحفيز الناس عن طريق الثواب أو العقاب أما ثقافة المهمة فتعتمد على أن الناس يجدون قوة تحفيز أكبر في نوعية العمل نفسها أو في إطار العمل الذي يتم انجازه، إن التشديد على المهمة يعنى تشديدا أكثر على حل المشاكل وروح فريق مرنة لمواجهة انجاز المهمات القائمة. إن ثقلفة المهمة تركز على قدرات الناس الابداعية والابتكارية، ولكن الحطورة فيها أنها تعتمد على اتجاه غير واضح ومرجعية غير واضحة، وهناك نوع من المنظمات والذي يسمى بالمصفوفة تعتمد على هذا النوع لأنها بطبيعتها متعددة الأغراض والتوجهات.

4. ثقافة الفرد (Person culture): إن الثلاثة أنواع من الثقافات السابقة الذكر تعتمد على طرق لقيادة الناس وهم ينفذون المهام المناطة بهم في المنظمة، وهذا النوع من الثقلفة يسمى بثقافة الفرد لأنه يضع غرض الفرد أمام غرض المنظمة، وهنا يتم التركيز على القيم والآراء المشتركة، وهذا النوع من الثقة والالتزام يعتمد عادة على عمل الناس لفترة طويلة مع بعضهم البعض، وسلبيات ذلك النوع هو أن الصراع عادة ما يتم تحاشيه وإن كان ضرورياً أحياناً بهدف التطوير،وهذا النوع يمكن أن يوجد فى بعض المنظمات الجماعية فى القطاع الأهلى.

وبناء على ما سبق يجب معرفة أي نوع من الثقافة الذي يسود المنظمة في عملية التخطيط وما هو مستواه وبالتالي تكون عملية التخطيط قد أخذت بعين الاعتبار ذلك.

"بعد ذلك يجب معرفة الدور الاجتماعى الذى تقوم به المنظمة حيث أن هناك أنواع مختلفة للأدوار التى تقوم بها المنظمات فى القطاع الأهلى تحتاج كل واحدة منها الى نوع معين من التخطيط وقد حددها تشارلى بأربعة وهى:

منظمات تقدم الخدمات ( (Service delivery: وهنا يعتبر التخطيط ملائم لتحسين جودة الخدمات والعقود لتقديم الخدمات ومراقبة جودة تقديم الخدمات.

منظمات الحملات (Copaigning): هنا يجب أن يؤخذ التخطيط بعين الاعتبار رغبات الأفراد والاجماع ويجب أن يحدد بذلك كى تبقى المنظمة مسيطرة على اتجاهات البرامج وكيفية تطويرها.

الدعم المتبادل ( (Mutual support: وهنا يجب أن يأخذ التخطيط بعين الاعتبار التحالفات المرحلية وإمكانية تحول هذا النوع إلى الأنواع الأخرى مثل تقديم الخدمات والحملات.

المنظمات الوسيطة (Intermediary support): والتخطيط لهذا النوع من المنظمات له أهمية من حيث استفادة الآخرين من مهارات التخطيط بحيث يمكن أن تساهم فى القطاعات المختلفة التى تعمل معها هذه المنظمات.

وعليه يجب على القائمين على عملية التخطيط تقييم الوضع الحال للمنظمة، هل هو كما هو محدد لها، أم أصابه تغييرات نتيجة العامل التاريخي، وبالتالي تحتاج المنظمات متطلبات قد تكون مختلفة"[[124]](#footnote-124).

وبعد ذلك يمكن دراسة أين تقف المنظمة الآن هل هي فى الطريق الصحيح؟، وهل تحقق بعض الأهداف الفرعية؟ وما هى نسبة تحقق الأهداف هذه؟، هل تم الاستفادة من الدروس والعبر؟، لأن ذلك سيؤدى إلى الوصول إلى قضايا يمكن أن تشكل أساسيات لا بد من مواجهتها فى عملية التخطيط.

وبذلك يصبح "من الضرورى فحص رسالة المنظمة والتي يمكن وصفها بشكل بسيط بأنها الإنجازات التى يرغب القائمون في المنظمة إنجازها على المدى الطويل"[[125]](#footnote-125)، وبهذا المعنى على المنظمة أن تكون متفقة على سبب وجودها ولابد أن يكون ذلك واضحاً ومتفق عليه من قبل موظفيها والقائمين عليها، ومن الجدير بالذكر هنا أن كثيرا من المنظمات تفضل أن تكون لها رسالة مختصرة، كما أن غيرها تفضل أن يكون لها رسالة مفصلة لتكون دليلا لها "وفي كل الأحوال لابد أن تغطي رسالة المنظمة النقاط التالية:

1. لماذا وجدت المنظمة؟.
2. ما الذي تقوم به المنظمة، وهنا أيضا يجب أن يكون واضحا ما يجب أن لاتقوم به المنظمة.
3. من هم المستفيدون من المنظمة؟.
4. أي مسألة تظهر خصوصية المنظمة وتميزها"[[126]](#footnote-126).

"يمكن طرح أسئلة تؤدي الإجابة عليها إلى معرفة ما إذا كانت رسالة المنظمة تطبق بشكل كامل أو جزئي، هل تغطي مستفيديها المحددين، هل تقوم بأعمال كان يجب أن لا تقوم بها وماهي البرامج التي يمكن إيجادها لاستكمال رسالة المنظمة إذا كانت بحاجة لذلك؟ كما يمكن دراسة ما إذا كانت رسالة المنظمة تحتاج لمراجعة، أم إنها واضحة وتعكس غرض المنظمة؟"[[127]](#footnote-127).

إن التعرف على واقع المنظمة وأصولها يتم بدراسة طبيعة تركيبها، والبرامج التي تقوم بها ووظائف الإدارة في المنظمة وكذلك المدخلات أو الموارد التي وضعت في هذه الأنشطة وما هي المخرجات أو النتائج التي أثمرتها هذه الأنشطة، وهنا تظهر الحاجة لدراسة بروفيل المنظمة لنستطيع الوصول لصورة شاملة عن المنظمة ونتعرف على علاقة أجزاء المنظمة ببعضها البعض وهنا يجب دراسة أولا تركيب المنظمة:

يعتمد التخطيط على نوع التركيب في المنظمة المراد التخطيط لها، حيث إن التركيب يعد مؤشرا هاما من مؤشرات التي يقوم التخطيط بأخذها بعين الاعتبار، وهناك حوالي ست أنواع من التركيب فى المنظمات الأهلية بالرغم منه يمكن أن يكون تقاطع بين هذه الأنواع:

1. التركيب البسيط ((Simple: وعادة ما يتكون هذا النوع من المنظمات من وحدة عمل واحدة بدون معايير أو آليات عمل متفق عليها، كما تكون عادة حديثة العهد وصغيرة الحجم، فى التخطيط لتلك النوع من المنظمات يكون العامل الرئيسى هو ما إذا تقبل المسيطر أو المسيطرون على المنظمة عملية التخطيط.
2. الشبكات (Networks): إن بيئة المنظمات ذات الطابع التشبيكى تكون تواجه المدراء والموظفين صعوبة بالغة فى اتخاذ القرارات التى تحمل مخاطر، وللمحافظة على ديمومتها فتعمل المنظمة جاهدة على الوصول إلى وسائل معقدة لتنفذ ذلك. عبر جلب الخبراء من مجالات عمل مختلفة، وللخبرات هنا أهمية خاصة حيث تؤتر نسبياً فى مجالات اتخاذ القرارات، ويكون التنسيق هنا بين الخبراء بشكل غير رسمى، وحينما نأخذ بعين الاعتبار الطبيعة التشبيكية لهذه المنظمات يكون التخطيط وخاصة طويل المدى لبناء التحالفات صعب جدا، وعليه تواجه المنظمات من هذا النوع صعوبة فى تحديد ملامح عالمها المستقبلي، وعادة تكون الثقافة السائدة فى مثل هذا النوع من المنظمات هى ثقافة المهمات.
3. البعثات أو التبشيرية (Missionary): إن جوهر عمل المنظمات التبشيرية قائم على أساس قيمها ورغبتها فى التأثير على آراء الآخرين بهدف تغييرها، وليس بالضرورة أن تكون هذه المنظمات دينية. والموظف الجديد يصبح حراً فى قراراته حينما يستوعب قيم المنظمة، حيث لا يوجد التخصص، كما أن المنظمات عادة ما تكون مستقرة وعليه تكون عمليات التخطيط فيها واضحة، وتسود فى هذه المنظمات ثقافة الصلاحيات.
4. منظمات المصفوفة (Matrix): غالباً ما تكون منظمات المصفوفة متعددة الأغراض والجوانب الإدارية، وتؤكد مثل هذه المنظمات على عمل الفريق خصوصا عبر الوظائف المختلفة والحدود، وذلك يعنى أن هناك أكثر من جهة إدارية مسؤولة ويمكن أن يكون الموظف الواحد مسؤولا أمام أكثر من مدير لكل مهمة، وفى هذه الحالة يكون أحيانا توترات بين المسئولين، وهذا ما يعكس نفسه على اجتماعات التكليفات للموظفين، وهنا يمكن أن يفهم التتخطيط خطأ حيث يمكن أن يفسر بأنه رغبة فى تشديد المركزية وليس كوسيلة لتحديد اتجاهات المستقبل.
5. المنظمات الاتحادية ( (Federal: تنشأ المنظمات الاتحادية حينما تقرر مجموعة من المنظمات الاتحادية القيام بسلسلة من النشاطات والبرامج بشكل مشترك على مستوى إقليمي أوأمة فى فترة زمنية محددة وغرض محدد لتخدم مجموعة مستفيدين متجانسين مثل (معلمي ومعلمات الأطفال). وخلالها تتمتع المنظمات الاقليمية بما يشبه الحكم الذاتى بينما تقوم المنظمة الاتحادية العمل كمتحدث رسمي وغالبا ما تقدم خدمات، وإن مكامن القوة فى السياسة والتخطيط يكون فى المنظمة الاتحادية.
6. المنظمات البيروقراطية ( (Role bureaucracy: إن بيئة البيروقراطية عكس بيئة المنظمات ذات التركيب البسيط حيث أنها مستقرة ولكن معقدة، والتعقيد هنا بمعنى أن المهمات يجب تنفيذها من قبل موظفين مؤهلين، والاستقرار بمعنى أن المهارات المطلوبة لتنفيذ المهمات يمكن تصنيفها. وهذه المنظمات تكون معنية بتأثير التخطيط على فاعلية وكفاءة المنظمة، وفى هذه المنظمات يكون تغيير الاتجاه غير محبباً وصعباً فى آن واحد، وتكون ثقافة مثل تلك المنظمات ثقافة الدور.

وعليه فعلى القائمين على التخطيط فى المنظمة تحديد نوع التركيب فى المنظمة المراد التخطيط لها للمساعدة فى تحديد الوسائل المناسبة لمواجهته.

بعد ذلك يصبح من الضرورة تحليل نشاطات وبرامج وإدارتها حيث يتم تحليل مدى ملائمة هذه الأنشطة لأهداف المنظمة ومدى قيام الإدارة بدورها بشكل فاعل كما يلى:

النشاطات والبرامج من حيث:

1. الهدف العام من العمل (او البرنامج) سواء كان ذلك مدرسة، حضانة، روضة أطفال، تدريب مهنى.
2. المخرجات الفعلية (النتائج المحققة) لهذا العمل خلال العامل الماضى (شاملة الدخل إن وجد) مثل: تعليم 300 طالب فى المرحلة الابتدائية، أو تخريج 350 متدربا فى مهارات الكمبيوتر واللغات والتخطيط.
3. المدخلات (الموارد المستخدمة) فى هذا العمل خلال العام الماضى وهى عادة ساعات عمل المتطوعين والأموال المنصرفة.

الإدارة من حيث:

1. مدى قيامها بدورها:

وحيث أن هناك وظيفتان أساسيتان لمجلس إدارة المنظمة الأهلية وهما الحكم والتطوع كما يلى:

1. الحكم: حيث يجب أن تقوم بالأدوار والمسئوليات التالية:

حماية المصلحة العامة وتكون مسئولياتها كما يلى:

ضمان مراعاة القوانين واللوائح والنظام الأساسى للمنظمة وخدمة المجتمع والفئات المستهدفة والرقابة على الأموال والبرامج.

1. الحفاظ على المنظمة ومصالحها كما يلى:

ضمان بقاء واستمرارية المنظمة وضمان القدرة المالية للمنظمة ( تأمين الموارد المالية الكافية) وضمان قيام المنظمة بمهمتها والعمل على تحقيق الغرض وتعيين المدير التنفيذى وتقييم أدائه والتحقق من إدارة الموارد المتاحة بفعالية، مراجعة الخطط والسياسات واعتمادها، مراجعة التزامات المنظمة الرئيسية.

1. التخطيط للبرنامج والإدارة كما يلي:

* صياغة غرض المنظمة.
* وضع رؤية المنظمة.
* تحديد مهمة المنظمة.
* وضع استراتيجيات المنظمة.
* اعتماد الخطط بعيدة المدى والخطط التنفيذية قصيرة المدى.

1. الإشراف على البرنامج والإدارة كمايلى:

* مراجعة واعتماد الخطط والسياسات والبرامج، متابعة ومراجعة برامج المنظمة، وطرق إدارتها، القيام بدور المحكم فى النزاعات والصراعات الكبيرة التى تحدث داخل المنظمة.
* التطوع: بالإضافة إلى ممارسة وظيفة الحاكم، فإن الكثير من أعضاء مجلس الإدارة فى المنظمات الأهلية يمارسون كذلك وظيفة المتطوع، وهى وظيفة مختلفة تماما بما تتطلبه من أدوار ومسئوليات مختلفة. وأنه من المهم لأعضاء مجلس الإدارة أن يتفهموا هذه الفروق جيدا وإلا حدثت مشاكل خطيرة ومن الأدوار والمسؤوليات التطوعية التي يقوم بها مجلس الإدارة مايلي:
  + المساعدة فى الأنشطة الإدارية تطوعا كما يلى:

تدبير الأموال، العلاقات العامة، العلاقات المجتمعية وأعمال أخرى حسب الحاجة.

* + المساعدة فى أنشطة البرامج (تطوعا) كما يلى:

واجبات كثيرة مختلفة تعتمد على طبيعة البرامج والمهام الواجب ممارستها لأعضاء مجالس الإدارات حسب تخصصاتهم المهنية واستعداداتهم التطوعية والظروف التى تمر بها المنظمة، فالكثير من المنظمات تمر بأزمات مالية ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتطوع للقيام ببعض الأعمال مثل التدريب والتدريس على سبيل المثال.

وبدراسة وظيفة الإدارة وما إذا كانت الإدارة تقوم بها وإلى أى مستوى تم القيام بها فى العام الماضى أو قبل ذلك يمكن أن نصل الى التعرف على كثير من العناصر التي نحتاج لها وبالتالى سيكون عندنا صورة عما يأتى:

* + المخرجات الفعلية (النتائج المحققة) بهذه الوظيفة خلال العام الماضي (شاملة الدخل إن وجد)
  + المدخلات (الموارد المستخدمة) فى هذه الوظيفة خلال العام الماضي وهى عادة ساعات العمل التطوعي والأموال اللازمة.

وبدراسة كل من البرامج والإدارة تستطيع المنظمة أن تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وما إذا كان هناك مشاكل إدارية فى المنظمة؟ وما هي على وجه التحديد؟ وهنا يجب مواجهة نقاط القوة والضعف بكل أمانة وموضوعية وبدون تغليب للعاطفة، حيث ستكشف البيانات التى تم جمعها عن المدخلات والمخرجات عن طبيعة نقاط القوة والضعف، كما ستعطينا صورة عن الأعمال التى تقوم بها المنظمة هل هى مناسبة أوهى أكثر أو أقل ماينبغى أن تكون عليه، وكذلك ستبين ما إذا كان هناك مشاكل إدارية فى المنظمة وما هي على وجه التحديد. "فمصادر وإمكانيات المنظمة مثل الموظفين ومجلس الإدارة والخبرات والمالية والعلاقات المحلية والدولية، كذلك سمعتها يجب تحديد مستوياتها وتحليلها كي تعطى المخطط صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف فى المنظمة، فعلى سبيل المثال وجدت إحدى المنظمات أن قوتها الأساسية تنبع من التزامها بغرضها وأهدافها حيث إن موظفيها بخبراتهم متفاعلين ومتحفزين لعملهم، وفى نفس الوقت كانت نقطة ضعفها فى تضخم جهازها الإداري وعدم وضوح الصلاحيات فيه، فذلك أعطى للقائمين على التخطيط فيها صورة واضحة حول كيفية الاستفادة من هذه المعلومات فى صياغة خطتهم بشكل يتم فيه الاستفادة من هذا الواقع، وتضمينها الخطوات الضرورية لتحقيق ذلك"[[128]](#footnote-128).

القول بإن المهارة فى تحليل وتقييم البيئة الخارجية تساعد فى تقرير أى المنظمات تبقى وأيها تستمر. "أما المشاكل الهامة أوما يسميه البعض بالمسائل الحرجة وهي الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها بعد، أو المشاكل التي لم يتم حلها بعد، فكل المنظمات الأهلية تواجه العديد من "الأسئلة" المطلوب الإجابة عليها كذلك العديد من المشاكل المطلوب حلها، ولذلك يقع على عاتق المسؤولين عن التخطيط لمستقبل هذه المنظمات أن يركزوا فقط على المشاكل الأكثر أهمية لمواجهتها.

أما كلمة حرجة فهي اصطلاح طبى يعني "الحياة أو الموت" فلو أن شخصا ما قد تم تسجيله فى المستشفى على أنه فى حالة حرجة فإن ذلك يعنى أن هذا الشخص بين الحياة أو الموت، وقياسا على ذلك فإن المسائل الحرجة التي يجب على المنظمات التعامل معها هى تلك التى تحدد نجاح أو فشل هذه المنظمات.

وهنا يجب على القائمين على التخطيط البحث عن أسئلة تركت بلا إجابة يمكن أن تهدد كيان المنظمة ووجودها، أو هناك مشاكل لو تركت بلا حل يمكن أن تدمر المنظمة أو فعاليتها، فإذا وجدت هذه الأسئلة والمشاكل فهى المسائل الحرجة وعادة تواجه الكثير من المنظمات حفنة من المسائل الحرجة وقد حددها مركز المساندة الدولي بما يتراوح بين ثلاثة إالى خمسة مسائل"[[129]](#footnote-129)، فعلى سيبيل المثال "هل أن المنظمة بحاجة لتطوير خدماتها لتلائم مع الحاجات الخاصة لمجتمع المعاقين؟ أو كيف ستواجه المنظمة تخفيض محتمل من أحد كبار الممولين؟ هل سيتم ذلك بتخفيض الخدمات التى تقدمها أو بالتحالف مع واحدة من كبار المنظمات فى المنطقة؟"[[130]](#footnote-130)، والمهم هنا هو التعرف على المسائل الحرجة من خلال المعلومات التي تم جمعها بتحليل الموقف الداخلي والخارجي للمنظمة الأهلية، فليس هناك معادلة سحرية لذلك ونجاح هذه المهمة يقع على عاتق الفريق الذي يقوم بعملية التخطيط للمنظمة بحيث يكون قادراً على تجميع المعلومات جنباً إلى جنب واستخلاص ما تفرضه هذه المعلومات وما تعنيه بدقة، وهنا يجب استخدام المنطق فى تحديد (أو استنتاج)، الأسئلة والنقاط الجوهرية التي تثيرها هذه المعلومات ويجب عليهم الاستعانة بقدراتهم التحليلية التى تثيرها هذه المعلومات لكي يحددوا نوعية المشاكل التي تشير البيانات الى وجودها.

إن من الصعوبات التى تواجه نجاح هذه العملية أن كثيراً من أعضاء فرق التخطيط فى المنظمات الأهلية يميلون إلى التركيز على الجزئيات الدقيقة بدلاً من النظر إلى الصورة الكلية، والتى تعتبر أساسية فى تحليل المنظمة والتخطيط لها بالنظر إلى الأسئلة الرئيسية التي لم تتم الإجابة عليها، والمشاكل الأساسية التي لم يتم حلها وليس إلى كل سؤال أومشكلة تواجه المنظمة. وكذلك إن الكثير من المنظمات عندما تبدأ بالتخطيط لأول مرة تميل إلى التركيز على المسائل الداخلية أكثر من المسائل الخارجية ثم تبدأ فى المحاولة الثانية من التخطيط إلى التركيز مناصفة بين المسائل الداخلية والخارجية وثم يبدأ فى المرات التالية التركيز على المسائل الخارجية بالازدياد تدريجيا حتى يصل إلى حوالي ثمانين بالمئة إلى المسائل الخارجية والباقى إلى الداخلية.

"وأخيراً يجب القول بإن فريق التخطيط يجب أن يحدد ويتفق على المسائل الحرجة ويرتبها حسب أهميتها، وكذلك التوجهات المقترحة التي يمكن القيام بها للتغلب عليها أو على بعضها"[[131]](#footnote-131).

المرحلة الثالثة اختيار البرامج والاستراتيجيات:

لقد تم المرور بخطوات التخطيط سواء مرحلة الإعداد للتخطيط وتشكيل فريق التخطيط أو توضيح غرض المنظمة الأهلية لما لذلك من أهمية وقمنا أيضا بالمرور على تحليل واقع المنظمة سواء الداخلى أو الخارجى للوقوف على المسائل الحرجة وكل ذلك بهدف معرفة الماضى والواقع للوصول الى مستقبل أفضل وذلك عبر اتخاذ القرارات الملائمة لذلك والآن وفى هذه الخطوة "علينا معرفة كيفية اتخاذ القرارات بشأن البرامج التى يجب على المنظمة اختيارها والتى يسميها البعض "اختيار محفظة البرامج" وكلمة محفظة كلمة مستعارة من عالم المال (الأسهم والسندات) وهي "تعنى مجموعة الأعمال التى يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص بالاستثمار فيها وهم يستخدمون هذه الكلمة لتذكيرنا بأن معظم المنظمات الأهلية لا تقوم أنشطتها على برنامج واحد وإنما تقوم بتنفيذ عدة برامج مختلفة وفى نفس الوقت متوائمة مع بعضها البعض بحيث تشكل مجموعة متجانسة (أو محفظة) ومثال على ذلك:

أكبر البرامج في مركز استشاري يكون تقديمه الاستشارات للعملاء، ولكن المركز قد يقوم أيضاً بتنفيذ برامج أخرى أصغر تتعلق بتدريب مرشدين وإصدار المطبوعات عن الصحة العقلية، وهذه المجموعة من البرامج يطلق عليها محفظة البرامج الخاصة بالمركز الاستشاري"[[132]](#footnote-132).

"والكثير من المنظمات الأهلية والتربوية منها تضيف إلى برامجها برامج أخرى تقوم على نوعية المنح المقدمة التي تحصل عليها، فلو كان غرض المنظمة مثلا محو الأمية فى مجتمع معين، وظهرت إحدى الجهات الممولة تمول برامج الإقراض للمنشآت الصغيرة، فقد تقوم هذه المنظمة بممارسة هذا النشاط بغرض الحصول على تمويل، وبالطبع فإن هذا البرنامج الجديد لن يتواءم مع باقى برامج المنظمة ولا مع غرضها الأساسي، ولو قامت بعملية التخطيط جيدا بما تتضمنه من الاختيار الجيد للبرامج لما وقعت فى هذا الخطأ"[[133]](#footnote-133).

ما سبق يوضح أنه يجب اختيار البرامج التي تتناسب مع غرض المنظمة ومواطن القوة والخبرة فيها، وكذلك نوعية المستفيدين من خدماتها، كما يجب أن تكون برامج المنظمة متناسقة ومتفاعلة كي تشكل مجموعة متجانسة، لذلك يجب اختيار البرامج بطريقة منطقية ومنظمة كالآتي:

عملية انتقاء البرامج:

إن عملية انتقاء البرامج يجب أن تتم باستخدام الأسلوب المنطقي، وتبدأ بمراجعة البرامج التي يتم تنفيذها حاليا وذلك بفحص مدى ملاءمتها لغرض المنظمة، وتقييم مدى كفائتها ونجاحها في الواقع العملي، ثم نبدأ فى عمل دراسة أولية لبرامج أخرى يمكن إضافتها والتي يجب أن تلائم أيضا كل من غرض المنظمة واحتياجات المستفيدين من خدماتها، وبعد ذلك يتم تحليل وتقييم ودراسة كل برنامج من هذه البرامج المحتملة، ثم يتم انتقاء أفضل الخيارات المتاحة، وبعد ذلك كله يتم اتخاذ القرارات بما يمكن الاحتفاظ به من البرامج الحالية وما الذى يجب تعزيزه وتوسيع نطاقه وما الذى يجب الاستغناء عنه، ثم ما هي البرامج التي سيتم إضافتها، ومن الجدير ذكره هنا أن الإضافة ليست هي الاحتمال المنطقي الوحيد، وإنما قد يكون الحذف أيضاً مطلوباً فى بعض الأحيان، وبذلك فإن اختيار البرامج يتطلب تحديد النشاطات التي سيتم ممارستها وكذلك النشاطات التي سوف يتم التوقف عن الاستمرار فيها.

ومن أجل الوصول الى ذلك بصورة دقيقة وموضوعية يجب المرور بالخطوات الست التالية:

* تحليل وتقييم البرامج المنفذة حالياً واتخاذ القرارات بشأنها.
* مراجعة واقع المنظمة.
* التفكير فى الاستراتيجيات الممكنة واتخاذ القرارات بشأنها.
* وسيحاول الباحث تناول هذه الخطوات بالتفصيل:
* الخطوة الأولى تحليل وتقييم البرامج الحالية:

بعد الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة حول المنظمة وبرامجها الحالية وإدارتها بمدخلاتها ومخرجاتها يتم مناقشة الآتى:

* ما إذا كان البرنامج يحقق ما أنشئ من أجله.

"فإذا كان التخطيط المناسب قد تم، فإن كل برنامج سيكون له مجموعة من الأهداف الخاصة التي يمكن بها الحكم على نجاحه أو فشله، وكذلك بعض النتائج المحددة والمتوقع تحقيقها فى تواريخ معينة. وهنا ينبغي أن يتم السؤال الأول وهو فهل تحققت تلك الأهداف والنتائج؟ وما هي النتائج المحققة؟ وهل هذه النتائج نفس النتائج المتوقع تحقيقها؟ وهل يجري تنفيذ البرنامج وفق الجدول الزمنى المعد مسبقاً؟"[[134]](#footnote-134).

* ما إذا كانت النتائج المحققة تساوى ما يتكلفه هذا البرنامج من وقت ومال.

والسؤال التالي الذي ينبغي أن نسأله فهو هل تساوي النتائج المحققة التكاليف التي أنفقت على البرنامج؟ وهنا يجب أن يحسب كل من الوقت (وخاصة التطوعي منه) والمال اللذين تم إنفاقهما على ذلك البرنامج.

تعتبر الإجابة على هذا السؤال فى المنظمات الأهلية (غير الربحية) أكثر صعوبة منها في المنظمات الربحية، حيث تعمل الثانية بهدف الربح فلغة الأرقام هي التي تتكلم وتحدد الموقف: فهل حقق هذا النشاط أموالاً أكثر مما تكلف؟ هل حقق أرباحاً؟ وهل هذا الربح كاف أم أن نشاطاً آخر يمكنه أن يحقق دخلاً أكبر للشركة؟.

أما في المنظمات الأهلية التطوعية فإن الدخل ليس هو المقياس الوحيد للنجاح، فهي يجب أن تحصل على دخل يكفي لإدارة برامجها وتغطية نفقاتها، ولكن في نفس الوقت فإنه يمكن لها أن تقرر أن برنامجاً ما يستحق التنفيذ حتى ولو كان لا يحقق لها أي دخل على الإطلاق، فقد تكون الفوائد التي تعود على المستفيدين وعلى المنظمة من الأهمية بحيث تفوق بكثير أية تكاليف يمكن أن يتكلفها البرنامج. "وهنا يجب على القائمين على المنظمات الأهلية أن يتفهموا الفروق بين المنظمات الربحية والتي تعمل وفقاً لاقتصاديات السوق والمنظمات غير الربحية وأن يستوعبوا تطبيقاتها المختلفة وفي هذا المجال لا بد من أخذ بعين الاعتبار ما يلى:

المنظمات الربحية هي كيانات ذات قيمة تجارية ملموسة، وتتمتع بقدرة على تعويض تكاليفها بالإضافة إلى تحقيق ربح مناسب من المستهلكين الذين تخدمهم، أما المنظمات غير الربحية فليست لها قيم تجارية، حيث أن عملاءها لا يمكنهم بل لا يستطيعون أن يدفعوا ما يكفي حتى لتغطية تكاليف الخدمات التي تقدم لهم.

في ظل اقتصاديات السوق، فإنه نظريا هناك تبادل متساوي بين مورد السلعة أوالخدمة وبين المستهلك، فالسلع والخدمات يتم تبادلها مقابل قدر من المال يعادل قيمة هذه السلع أوالخدمات، بينما في ظل المفهوم المخالف لاقتصاديات السوق (عالم المنظمات الأهلية)، فإن المستهلك يدفع فقط جزءا يسيرا من قيمة السلع والخدمات المقدمة له بل وربما لا يدفع أي شئ على الإطلاق.

في ظل اقتصاديات السوق الحر فإن المستهلكين يقررون أي الموردين يحصلون على تمويل وبذلك فإن لهم تأثيرا على بقاء وانتعاش المنظمات المنتجة والموردة من عدمه. أما في المفهوم المخالف لاقتصاديات السوق فإن المستفيدين أو المستهلكين لا دخل لهم فى تقرير أي المنظمات تتلقى الدعم أو التمويل، وبالتالى فلا نفوذ لهم في تقرير بقاء هذه المنظمات الأهلية التطوعية من عدمه.

في ظل اقتصاديات السوق الحر فإن المنافسة تدفع المنظمات الربحية الهادفة إلى السعي وراء المستهلكين وإرضائهم، بهدف الحصول على الربح والتمويل المطلوب لاستمرار النشاط، وهذا التمويل يتحدد طبقاً لظروف السوق، أما العالم الذي تعيش فيه المنظمات الأهلية فإن المنافسة تدفع هذه المنظمات إلى السعى وراء الممولين، وفي عالم المنح فإن الموارد محدودة جدا ويتم توزيعها على أساس أولويات الممول بدلاً من أولويات المستهلك.

في ظل اقتصاديات السوق الحر كذلك، فإن المنافسة ترغم المنتجين على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين، وفي هذه الحالة فإن المنافسة نظرياً على الأقل تؤدي إلى تحسين نوعية السلع والخدمات مع خفض تكلفتها، أما في العالم الذي لا يهدف للربح فإن المنافسة للحصول على الموارد الفعلية المتاحة يمكنها أن تؤدي إلى إضعاف المنظمات التي لا تتمكن من خفض تكاليفها وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها"[[135]](#footnote-135).

"بعد أخذ الاعتبارات السابقة بعين الاعتبار يجب فحص كل برنامج بحيث يتم الموازنة بين التكاليف والفوائد، ومن ثم يتم التقرير فى أن البرنامج يستحق الاستمرار أو التوسع، كذلك يجب أن يؤخذ بالاعتبار وجود طرق أخرى للوصول إلى نفس الفوائد التي يمكن أن تجني من برنامج معين وما إذا كانت هذه الطرق أقل كلفة؟"[[136]](#footnote-136).

ومن أجل إعداد قائمة الموازنة بين التكلفة والفائدة يتم عمل جدول بثلاث خانات كالآتي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| العائد | التكاليف السنوية | البنود |
|  |  | وقت العاملين |
|  |  | وقت المتطوع |
|  |  | تكلفة المقر |
|  |  | المواد والمهمات |
|  |  | مصاريف مواصلات |
|  |  | وسائل الاتصال |
|  |  | المعدات |

كما نرى أنه يمكن كتابة أي بنود تحت الخانة الأولى، ومن ثم يتم الانتقال إلى الخانة الثانية حيث يتم كتابة التكاليف السنوية لكل عنصر من العناصر، ثم يتم جمع هذه الأرقام لنصل إلى التكلفة الإجمالية السنوية لتشغيل ذلك البرنامج.

أما في خانة الفوائد فيمكن أن تضع قيمة كل الفوائد المحققة مقدرة بالمال إن أمكن. فإذا كانت المنظمة تدير روضة أطفال مثلاً فكم من الأطفال قد استوعبت لهذا العام؟ وكم يكلف الطفل في روضة أطفال خاصة مشابهة؟ ويتم الحساب على أساس ذلك، بحيث نحصل على مبلغ معين يشكل الفائدة للبرنامج. وبذلك يكون عندنا صورة واضحة حول هذا البرنامج ونستطيع تحليل التكلفة والفائدة بشكل علمي وموضوعي.

أين يقع هذا البرنامج من برامج المنظمات الأخرى فى نفس المجال:

"وهنا يجب على فريق التخطيط للمنظمة أن ينظر حوله على ما تقوم به المنظمات المشابهة، حيث إنه من الصعب على أعضاء المنظمات التفكير فيما لا يودون التفكير فيه، لأن فريق التخطيط يقوم بمحاولة تحديد أي المنظمات تعد الأفضل للتعامل مع مشكلات بعينها ومن ثم هل منظمتهم هى الأفضل أو على الأقل ضمن أفضل المنظمات التي تصلح لإدارة برنامج بعينه"[[137]](#footnote-137).

وعلى هذا الصعيد ابتكر البرفيسور "ايان ماكميلان الأستاذ بمدرسة وارتون لإدارة الأعمال بجامعة بنسلفانيا بالولايات المتحدة)، مصفوفة يمكنها مساعدة أي جمعية تطوعية فى تحديد نوعية العمل أوالأعمال التي يجب أن تقوم بها، ويمكن تنفيذها فعلاً، وكذلك أي برامج أخرى تفكر فى تنفيذها. هذا وقد تم إعداد هذه المصفوفة خصيصاً للمنظمات الأهلية التطوعية، بمعنى أنها قد أعدت للمنظمات غير الربحية والتي تعتمد على المنح فى تمويل برامجها كلها أومعظمها"[[138]](#footnote-138).

وتبنى "الفرضيات الاستراتيجية" الموجودة فى مصفوفة ماكميلان على ثلاثة فروض أساسية هي:

* الحاجة للموارد هي أمر تنافسى فى المقام الأول وعليه، فإن الهيئة المانحة يجب أن تنظر إلى مشكلة توفير الموارد فى إطار بيئة تنافسية.
* نظر للحاجة الشديدة إلى الموارد، فإن الهيئات المانحة ليس لها دخل مباشر فى ازدواجية الخدمات التى قد تحدث من هيئات مانحة أخرى فى نفس المنطق، وما يتبع ذلك من انعدام الكفاءة وإهدار الموارد. والمنافسة هنا من أجل الموارد ولا من أجل رفاهية المستهدفين.
* إن الضحالة أو التغطية الفقيرة النوعية لحجم كبير جداً من الفئات المستهدفة هى أسوأ وأدنى من تقديم الخدمة الجيدة لحجم أقل وأكثر تحديداً.

ونظرا للبيئة التنافسية التى تعمل فيها المنظمات التطوعية الأهلية، فإن ماكميلان يرى أن المنظمات غير الربحية يقع على عاتقها واجب هام وهو تنفيذ البرامج التى ترى أنها أقدر من غيرها تنفيذها وأن تسحب البرامج من المنظمات الضعيفة فى هذا المجال وتمنح للمنظمات ذات البرامج المتميزة والموارد الكافية. فهو يقول:" وهكذا فإن المدخل إلى تكوين الاستراتيجية سوف يستدعى تبني استراتيجيات جريئة للغاية بغرض تحول البرامج إلى المتنافسين الأقوياء وسلبها من المتنافسين الأضعف"[[139]](#footnote-139).

وهكذا تصبح مسألة المنظمات الأخرى المماثلة مسألة هامة فى عملية اختيار البرامج، وعليه يود الباحث التركيز عليها والاستشهاد ببعض ما كتب فى هذا المجال "حيث كتب جون كوك فى مجلة التايم الغير ربحيةNon Profit Times بأن كلاً من البرامج الحالية والمحتملة لأي منظمة يمكن تقييمها من خلال المنظورات الثلاثة التالية:

* مدى جاذبية البرنامج: وهى درجة جاذبية البرنامج بالنسبة للمنظمة، من منظور اقتصادى كاستثمار للموارد الحالية والمستقبلية.

ومن خلال الممارسة العملية للمنظمات الأهلية يتبين أن لديها ميل قوى لوصف برامجها بأنها جذابة وهذا ينبع من عدم الاستيعاب لمفهوم الجاذبية الذى نشأ أساسا فى مناخ العمل الربحى، وكون البرنامج جذابا لا يعنى أنه محبوباً مثلاً وإنما يجذب الموارد ويمكن تقديمه بسهولة فى صورة جيدة"[[140]](#footnote-140). "وهنا يمكن القول إن جاذبية البرنامج لها شكلان من المعايير وهما:

معايير الجاذبية الداخلية للبرنامج:

* الانسجام والتواؤم مع غرض وأهداف المنظمة.
* القدرة على اجتذاب المهارات المتواجدة داخل المنظمة.
* القدرة على اقتسام الموارد وتنسيق الأنشطة مع البرامج الأخرى.
* معايير الجاذبية الخارجية للبرنامج:
* الجاذبية العالية للمجموعات القادرة على تقديم الدعم الحالى والمستقبلى.
* التمويل المستقر.
* وجود قاعدة كبيرة من المستفيدين.
* وجود قاعدة متزايدة النمو من المستفيدين.
* الجاذبية للمتطوعين.
* وجود نتائج يمكن قياسها وتوثيقها.
* التركيز على الوقاية بدلا من العلاج.
* القدرة على التوقف بسهولة نسبية عند الضرورة.
* مقاومة ضعيفة من العملاء لخدمات البرنامج.
* موقفه التنافسي

وذلك يعكس درجة قدرة المنظمة التي تدير البرنامج على تمويله وخدمة قاعدة عريضة من المستفيدين بشكل أفضل من المنظمات المنافسة.

معايير الوضع التنافسى القوى للمنظمة:

* الموقع الجيد والنظام الجيد لتوصيل الحدمات.
* الحفاظ على ولاء المستفيدين والمجتمع وقوى الدعم.
* النجاح السابق الذى يؤمن التمويل.
* الصورة المتميزة فى توصيل الخدمات.
* التمتع بنصيب وافر من السوق أو الجمهور المستهدف.
* اكتساب قوة دفع أكثر من المنافسين.
* تقديم نوعية أفضل من الخدمات.
* القدرة على تدبير التمويل وخصوصاً لمثل هذه النوعية من البرامج.
* المهارة المتميزة فى الدفاع عن الحاجة إلى البرنامج أمام جهات الدعم.
* التميز فى المهارات الفنية المطلوبة.
* المهارات المؤسسية المتميزة وبخاصة فى حفظ البيانات وتحليلها.
* الاتصالات المحلية المتميزة.
* القدرة على تنفيذ البحوث المطلوبة للبرنامج والمراقبة الجيدة للأداء.
* القدرة المتميزة على الاتصال بأصحاب المصلحة.
* تقديم الخدمات بأسلوب ضغط التكلفة.

وهنا يفضل أن لا يتم تصنيف أى برنامج على أنه فى وضع تنافسى جيد قوى إلا إذا كان هناك أساس واضح لإثبات تميزه على كل المنافسين فى النوعية من البرنامج"[[141]](#footnote-141).

الخطوة الثانية مراجعة واقع المنظمة:

"وهنا يتم العمل للوصول إلى معرفة أين نحن وإلى أين نريد الوصول، وبالتالي تستطيع المنظمة تحديد موقعها والتعرف على التقدم الحاصل في اتجاه تحقيق غرضها ورسالتها، حيث إن بعض المنظمات التربوية يمكن أن تكون حددت غرض معين بعد التحليل، هذا يمكن أن تصل إلى قناعة أن هذا الغرض أو تلك الأهداف هي ضرب من الخيال فى الواقع، وأن المنظمة وفق إمكانياتها لا تستطيع تحقيق ذلك، ولهذا تعتبر الخطوة مهمة للتعرف على هذا الواقع، لتستطيع الوصول إلى النجاح الذي تبتغية، فمن خلال هذه المراجعة يمكن أن تتعرف على مدى قدرة المنظمة على جذب المتطوعين المتخصصين للعمل على تنفيذ البرامج على سبيل المثال، وفي هذه الخطوة يتم تحديد الإمكانيات الحقيقية للمنظمة من ناحية موظفيها وقدراتها المالية وخبراتها والفجوات والحاجات التي تحتاج لجسرها وتوفيرها إذا وجدت، وهنا يتم تحديد ما يلى:

أين المنظمة الآن من غرضها ورسالتها وأهداف برامجا؟

أين تريد أن تصل المنظمة فى تاريخ محدد؟

ما هو حجم الفجوة بين أين هى الآن وأين تريد أن تصل؟

كم هو ضرورى جسر الهوة للمنظمة؟"[[142]](#footnote-142)

"إن واقع المنظمة كما ذكر سابقا يتكون من جزئين: واقع النشاط والبرامج، وواقع الإدارة ويجب أن يقوم فريق التخطيط بدراستهما معا كي يحصل على صورة كاملة لموقف المنظمة، ولكن مع بعض التركيز على واقع النشاط والبرامج، مما يعطينا فكرة جيدة عن مدى كفاءة عمل البرامج الحالية، حيث يتم التقرير حول كل برنامج على حدة لمعرفة مدة ملاءمة الغرض الخاص به للغرض العام للمنظمة، ثم تحديد مدى تحقيق البرامج للنتائج المفترض تحقيقها، وبعدها يتم التقرير فى المدخلات (ما الذي تم استخدامه فى تشغيل هذا البرنامج وبخاصة الوقت والمال) ويجب تطبيق ذلك على كل برنامج (معرفة كم تكلف وماذا أثمر)"[[143]](#footnote-143).

وتعتبر هذه المعلومات أساسية لفريق التخطيط لكى يتمكن من تنفيذ الخطوة الثالثة من هذه العملية.

* الخطوة الثالثة اختيار الاستراتيجيات:

يصبح الآن واضحا ًلفريق التخطيط ما إذا كانت البرامج الحالية مجدية وتحقق أهدافها وغرض المنظمة أم لا، وما هي الفجوات الموجودة إذا كانت هناك فجوات، كما وسبق أن تم التعرف على المسائل الحرجة فى المنظمة ووضعها والبيئة الخارجية التى تحيط بها، كذلك تم التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها، وعلى ضوء ذلك كله يبدأ فريق التخطيط بالعمل على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات يعتمد على واقع المنظمة ودراسته حيث تحدد الخيارات الاستراتجية، والتي يعتمد عليها بناء استرايجيات المنظمة يعتمد بشكل أساسى على واقع المنظمة فهناك عدة طرق لاختيار الخيارات الاستراتيجية منها:

الخيار المباشر (The direct approach):

وهو الخيار الذى يعمل على تحديد الخيارات القضايا الاستراتيجية مباشرة ويتم استخدامه إذا:

كان هناك قضايا ملحة يرى فريق التخطيط أنه يجب مجابهتها وهنا يجب التذكر أنه يمكن أن تكون هناك قضايا هامة جداً ولكنها غير ظاهرة.

لم يكن هناك إجماع على أهداف المنظمة أو أن الأهداف المجمع عليها مختصرة ولا تشكل دليلا للعمل. وليس هناك غرض للعمل على أساسه ومن الصعب تحديد مثل ذلك الغرض. وليس هناك هرم إداري للمنظمة لفرض الأهداف. وبيئة المنظمة مضطربة جدا حيث أن تحديد أهداف عامة أو غرض يكون غير حكيم.

وبهذه التوصيات يمكن أن يكون الخيار المباشر الأمثل فى حالة المنظمات المسيسة وتعمل بتحالفات لتنفيذ برامجها، وهى ملائمة بشكل محدد لمنظمات التوعية والحملات.

خيار الأهداف ((The goal Approach:

يبدأ خيارالأهداف فى تحديد القضايا الاستراتيجية للمنظمات بأهداف المنظمة نفسها، حيث يمكن تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمات، وبما أنه يمكن التوجه مباشرة من الأهداف إلى الاستراتيجيات إلى أنه من المحبذ سلك مسار أهداف، قضايا، استراتيجيات وذلك سيضمن تحديد أفضل للمشاكل والفرص ويتيح خيارات أكثر للعمل. وحتى نضمن نجاعة فى استخدام هذا الخيار لا بد أن يكون هناك اتفاق عام على أهداف المنظمة.

المرحلة الرابعة التقييم والمتابعة:

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة المتابعة بعد أن تكون عملية التخطيط حققت ذاتها، يظل هناك بعض الأنشطة التى يجب القيام بها وهى كما يلى:

* إعداد مشروع بخطة طويلة المدى (كناتج لعملية التخطيط) عن مدة خمس سنوات غالبا.
* مراجعة الخطة والتعليق عليها.
* عرضها على مجلس الادارة للموافقة.
* مراجعتها وتعديلها (بواسطة مجلس الادارة والمدير التنفيذى)
* الموافقة النهائية على الخطة( مجلس الادارة)
* اعداد مشروع خطة عمل تنفيذية (وتكون للسنة القادمة وبمشاركة الممولين)

أما مواصفات الخطة الجيدة فهي:

* المرونة.
* الوضوح والبساطة.
* الثبات النسبي.
* التحديد الواضح للأهداف.
* التحديد الواضح للإجراءات والتسلسل المنطقي لها.

**نموذج لعملية التخطيط فى منظمة أهلية[[144]](#footnote-144)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الزمن | المسئول | الخطوات |  |
| 1 فبراير | المدير التنفيذي ورئيس المجلس | أخذ الموافقة على خطوات الخطة والمسئوليات والجدول الزمني. مناقشة ومراجعة الخطة مع المجلس والموظفين. | 1. |
| 1 مايو | المدير التنفيذي وموظفين معينين | إجراء مقابلة غير رسمية مع المجموعات المجاورة، المستخدمين، جهات غير ربحية أخري، ممولين، موظفين عامين وذلك لبحث الأفكار حول كيفية اعطاء دور أفضل للمنظمة في خدمة المجتمع، ثم تلخيص هذه المعلومات. | 2. |
| 1 يوليو | المدير التنفيذي بدعم من الموظفين | التحضير لاجتماع لمجلس الإدارة والعاملين خارج المنظمة “Retreat”، حيث يتم تلخيص المعلومات المتوافرة حول:1- رسالة المنظمة، نجاحها، و إنجازاتها في السنوات الماضية. 2- والخدمات المقدمة واتجاهات المجتمع، 3- الخيارات والسيناريوهات المطروحة حول كيفية حصول المؤسسة على تأثير اكبر في السنوات القادمة. | 3. |
| 1 اغسطس | مشاركين، ضيوف، ومركزين للجلسة | خلال يومين من الاجتماعات الخارجية "Retreat"، يتم مراجعة ومناقشة المعلومات المذكورة اعلاه، وتحديد وتأكيد الاتجاهات المستقبلية التى سيتم التركيز عليها من قبل المنظمة. يجب استخدام السيناريو الممكن تحقيقه ويتم دعوة شخصين من ذوي المعرفة بمثل هذه الأمور للمشاركة في الاجتماعات الخارجية. | 4. |
| 15 سبتمبر | المدير التنفيذي، موظفين اداريين | يتم عمل تلخيص للجلسات، وتجهيز بيان التوجهات المقترح للمنظمة، ومناقشة مضمون هذا البيان مع الموظفين. | 5. |
| 15 اكتوبر | المجلس | مراجعة مضمون البيان المقترح والتصديق عليه. | 6. |
| 1 يناير | المدير التنفيذي، موظفين اداريين | تجهيز مسودة بالخطط الاستراتيجية لكل من اقسام المؤسسة الثلاث، يوضح فيها كيفية قيام كل منهم بتنفيذ الخطط المقترحة خلال الخمس سنوات القادمة. يتم تضمين مجموعات أخرى –كشريك محتمل- في تطوير هذه الخطط. | 7. |
| 15 يناير | المدير التنفيذي، موظفين اداريين | مراجعة خطط الأقسام، وملاحظة أي توصيات بالتغيير، وملاحظة اي جهات قد تحتاج الى تنسيق داخل المنظمة، أو الى دعم من الجهات الادارية. | 8. |
| 1 مارس | المدير التفيذي | تحضير مسودة بالخطة الاستراتيجية الكاملة للمنظمة. | 9. |
| 1 أبريل | المدير التفيذي | مراجعة مسودة الخطة مع الموظفين والمجلس، ومع 6-8 أفراد كممثلين عن المجتمع المحلي. يتم عمل نسخة منقحة من الخطة بناء على هذه المراجعات. | 10. |
| 1 مايو | المجلس | إقرار الخطة الاستراتيجية | 11. |
|  | المدير التنفيذي والمذكورين سابقا | تنفيذ الخطة، ومراجعة التطورات وتحديث الخطة سنويا. | 12. |

**الفصل الثالث الجانب التطبيقي للبحث**

**1.3 المبحث الأول: تعريف عينات البحث**

**1.1.3 الإطار العام للمسح**

**2.1.3 اختبار صحة الفرضيات**

**2.3 النتائج والتوصيات**

**1.2.3 النتائج**

**2.2.3 التوصيات**

**الفصل الثالث الجانب التطبيقي للبحث**

**1.3 المبحث الأول: تعريف عينات البحث**

**1.3.1 الإطار العام للمسح:**

لقد تم إعداد قائمة بجميع المنظمات غير الحكومية الفاعلة في القطاع والتي تقدم خدمات تربوية بالإضافة إلى خدماتها التي أنشأت لأجلها، وكان عددها 54 منظمة. تم ترتيب هذه المنظات في القائمة بناءً على عدد العاملين فيها، ومن ثم تم سحب عينه عشوائية نسبتها 60% من مجموع المنظمات في الإطار أي بعدد 33 منظمة ممثلة للمجتمع الكلي الذي يحوي 54 منظمة مجتمع مدني.

تم إجراء المسح الميداني في الفترة الواقعة بين حزيران 2008 كانون الثاني 2009 ، والتي تخللها أحداث غزة المشؤومة. حيث تعطلت عملية الوصول إلى قادة هذه المنظمات وتعثرت لمرات عديدة، وقد تم الانتظار لحين هدوء الأوضاع نوعاً ما، ثم اعيدت الكرة في مقابلة هؤلاء المسؤولين، حيث تم استجوابهم وتعبئة العدد المختار كاملاً من الاستبيانات والممثل لـ 33 منظمة مجتمع مدني تربوية.

لقد تم الحصول على 33 استبيان معبأة كاملة من الميدان خاصة بـ 33 منظمة من أصل 54 منظمة مجتمع محلي، أي ما نسبته بالضبط 61.1% من مجموع منظمات المجتمع المحلي في قطاع غزة. تم تدقيق البيانات المتحصلة من حيث الاكتمال والاتساق، ومن ثم أدخلت إلى الحاسب الآلي من خلال برمجية Excel ، حيث تعد هذه البرمجية من أيسر البرمجيات تعاملاً في إدخال البيانات الرقمية. بعد الانتهاء من عملية إدخال البيانات تم تحويل ملف البيانات (Excel) إلى ملف جديد من إنشاء البرمجية SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، والتي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

لغايات التأكد من دقة واتساق البيانات المعبأة في الاستبيان، وخاصة لعدم إمكانية وتعثر تواجد الباحث شخصياً في ميدان الدراسة، فلا بد من قياس مدى كفاءة البيانات المستوفاة في دقة تمثيل الظاهرة المنوي دراستها من خلال هذا البحث. لذا فقد تم حساب معامل كرونباخ لحساب درجة دقة تمثيل العينة المنفذه واتساق البيانات المستوفاه لمختلف منظمات المجتمع المحلي، وكانت النتيجة كما يلي:

**الجدول رقم ( 4 ): معامل كرونباخ (ألفا)**

|  |  |
| --- | --- |
| **المجال** | **معامل كرونباخ (ألفا)** |
| **الإعداد للتخطيط** | 0.89 |
| **الأهداف** | 0.88 |
| **برنامج المنظمة** | 0.88 |
| **إدارة المنظمة** | 0.87 |
| **تقويم خطط العمل والتنفيذ** | 0.89 |
| **المجموع (مدى التخطيط)** | 0.90 |

تتراوح قيمة معامل كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل عن 0.5 واقتربت من الواحد الصحيح، كلما ازدادت نسبة اتساق وتمثيل البيانات للمجتمع الحقيقي.

ومن الجدول أعلاه والشكل جانباً، يتبين أن البيانات المستوفاه لجميع بنود الاستبيان من مختلف المجالات حققت نسبة عالية جدا من الدقة والاتساق، لذا يمكن الاعتماد على البيانات المستوفاه من هذا المسح في تحليل واقع منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة من حيث مدى استخدام التخطيط من قبل هذه المنظمات.

تضمن الاستبيان في صفحة الغلاف البيانات التعريفية بالمنظمة وكادرها. وفيما يلي بعضا من جداول التحليل الوصفي لواقع هذه المنظمات.

الشكل رقم (1)، معامل كرونباخ ألفا لمدخلات الدراسة

**الجدول رقم ( 5 ): التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد السنوات منذ تاريخ تأسيس المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عدد السنوات (منذ تاريخ التأسيس)** | **التكرار (عدد المنظمات)** | **النسبة المئوية** |
| **6-10** | 7 | 21.2 |
| **11 +** | 26 | 78.8 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يتبين مما تقدم في الجدول أعلاه والشكل التوضيحي رقم (2)، أن حوالي 79% من منظمات المجتمع المدني ليست حديثة العهد وأنها قد تأسست منذ أكثر من إحدى عشر سنة على الأقل. وهذا مؤشر يقيس إمكانية البحث في مدى استخدام التخطيط في هذه المنظمات وفاعليته.

الشكل رقم (2) التوزيع النسبي لعدد المنظمات التربوية في الدراسة حسب عدد سنوات التأسيس

**الجدول رقم ( 6 ): التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد فروع المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عدد الفروع** | **التكرار (عدد المنظمات)** | **النسبة المئوية** |
| **فرع واحد** | 19 | 57.6 |
| **أكثر من فرع** | 14 | 42.4 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

الشكل رقم (3): التوزيع النسبي لمنظمات الدراسة حسب عدد الفروع التابعة لها

يتبين مما سبق في الجدول أعلاه، أن حوالي 58% من منظمات المجتمع المدني ليس لديها أي فروع غير المبنى الرئيسي، وأن حوالي 42% من هذه المنظمات لديها فرع أو فروع أخرى غير المبنى الرئيسي مما يدل على توسع أعمال ومشاريع هذه المنظمات مع مرور الزمن على تأسيس الفرع الرئيسي.

**الجدول رقم ( 7 ): التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب عدد سنوات خبرة المدير/ة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عدد سنوات خبرة المدير/ة** | **التكرار (عدد المنظمات)** | **النسبة المئوية** |
| **0-5** | 2 | 6.1 |
| **6-10** | 16 | 48.5 |
| **11+** | 15 | 45.5 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

الشكل رقم (4): توزيع المنظمات التربوية في القطاع حسب عدد سنوات خبرة المدير/ة

يتبين مما سبق في الجدول أعلاه والشكل رقم (4) جانباً، أن حوالي 46% من منظمات المجتمع المدني تزيد سنوات خبرة المدير/ة عن إحدى عشر سنة في مجال العمل المدني التطوعي وبذلك يكون المدير قد حصل على خبرات جيدة في مجال عمل منظمته التي يديرها ومن ثم فهو الأقدر على رسم وتطوير سياسات تخطيطية من شأنها النهوض بالمنظمة وأعمالها.

**الجدول رقم ( 8 ): التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة** | **التكرار (عدد المنظمات)** | **النسبة المئوية** |
| **الثانوية العامة** | 2 | 6.1 |
| **بكالوريوس** | 17 | 51.5 |
| **دراسات عليا** | 14 | 42.4 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يتبين مما تقدم في الجدول أعلاه والشكل التوضيحي رقم (5)، أن حوالي 52% من منظمات المجتمع المدني يحمل مديرها/تها مؤهل علمي بدرجة البكالوريوس، وأن حوالي 42% من مدراء هذه المنظمات ممن هم حملة شهادات الدراسات العليا. وهذا يعتبر مؤشر جيد على أهلية مدراء هذه المنظمات لإدارة منظماتهم والتخطيط لها بكفاءة عالية.

الشكل رقم (5): التوزيع النسبي لمديري ومديرات منظمات الدراسة حسب المؤهل العلمي

**الجدول رقم (9 ): التوزيع التكراري للمنظمات المستجوبة حسب جنس مدير المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **جنس المدير** | **التكرار (عدد المنظمات)** | **النسبة المئوية** |
| **ذكر** | 20 | 60.6 |
| **أنثى** | 13 | 39.4 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يتبين مما تقدم في الجدول السابق والشكل رقم (6)، أن حوالي 60% من منظمات المجتمع المدني جنس المدير فيها ذكر، وأن المتبقي وهو حوالي 40% من مدراء هذه المنظمات جنسهم أنثى. وهذا يعتبر مؤشر جيد على مشاركة المرأة في الإدارة والتخطيط واعتلاء المناصب العليا، كمنصب مدير منظمة محلية. وهذا ما تدعو له حركات التحرر في الاستفادة من قدرات ومهارات كلا الجنسين اللذين يشكلان طرفي معادلة المجتمع المتوازن والذي يتسم بتكافؤ الفرص والعدالة الانسانية وتحقيق النوع الاجتماعي كلمة ومعنى، حيث أن كلا من المرأة والرجل يقوم بالدور المناط به بكامل حريته ورغبته مترجما الكفاءة العالية في الأداء.

الشكل رقم (6): التوزيع النسبي لعدد المنظمات التربوية حسب جنس المدير/ة

تلت الصفحة التعريفية من الاستبيان، خمس فقرات من الأسئلة التحليلية لدرجة ممارسة المنظمة لمجالات استخدام التخطيط والتي تمثل مجالات نموذج التخطيط المثالي. وجاءت هذه الفقرات على النحو التالي:

* تضمنت الفقرة الأولى أحد عشر سؤالاً تبحث في مجال الإعداد للتخطيط
* تضمنت الفقرة الثانية تسع أسئلة تبحث في مجال الأهداف
* تضمنت الفقرة الثالثة أربعة عشر سؤالاً تبحث في مجال برنامج المنظمة
* تضمنت الفقرة الرابعة ثلاث عشرة أسئلة تبحث في مجال إدارة المنظمة
* وأخيراً، تضمنت الفقرة الخامسة ثماني أسئلة تبحث في مجال تقويم خطط العمل والتنفيذ

وحيث أن عدد الأسئلة في كل فقرة غير موزع بالتساوي وذلك لصعوبة توحيد العدد مع مراعاة تغطية المجال الواحد بجميع الاتجاهات الممكنة، لذا وجب حساب معدل أو متوسط لدرجات الممارسة لكل مجال على حده، واعتبار المتوسط في كل مجال متغير مستقل بحد ذاته يمثل درجة الممارسة في ذلك المجال.

كما احتوى كل سؤال من أسئلة الفقرات الخمسة في الاستبيان على خمس درجات ممارسة من الإجابة المحتملة، حيث جاء سلم الإجابات على النحو التالي:

* عالية جدا أخذت الرقم 1
* عالية أخذت الرقم 2
* متوسطة أخذت الرقم 3
* قليلة أخذت الرقم 4
* وقليلة جداً أخذت الرقم 5

لتقييم كل مجال من المجالات الخمسة السابقة، وإعطائه علامة تمثل النتيجة الفعلية للمنظمة، تم حساب الوسط الحسابي لكل مجال على حده في الأسئلة التي تمثل هذا المجال، ومن ثم تم حساب متوسط نهائي لجميع المتوسطات الخمس السابقة وذلك لتقييم النتيجة النهائية في درجة ممارسة منظات المجتمع المدني للتخطيط بشكل عام.

**الجدول رقم ( 10 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال الإعداد للتخطيط**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 2 | 6.1 |
| **عالية** | 23 | 69.7 |
| **متوسطة** | 8 | 24.2 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 69.7% من منظمات المجتمع المحلي كانت درجة ممارسة الإعداد للتخطيط درجة عالية، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة.

**الجدول رقم ( 11 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال الأهداف**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 8 | 24.2 |
| **عالية** | 17 | 51.5 |
| **متوسطة** | 7 | 21.2 |
| **قليلة** | 1 | 3.0 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 51.5% من منظمات المجتمع المحلي كانت درجة الممارسة للأهداف درجة عالية، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة.

**الجدول رقم ( 12 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال برنامج المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 5 | 15.2 |
| **عالية** | 16 | 48.5 |
| **متوسطة** | 12 | 36.4 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 48.5% من منظمات المجتمع المحلي كانت درجة ممارسة برنامج المنظمة درجة عالية، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة، وتليها درجة الممارسة المتوسطة في الارتفاع حيث شكلت ما نسبته 36.4% من مجموع منظمات المجتمع المحلي.

**الجدول رقم ( 13 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال إدارة المنظمة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 10 | 30.3 |
| **عالية** | 16 | 48.5 |
| **متوسطة** | 7 | 21.2 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 48.5% من منظمات المجتمع المحلي كانت درجة ممارسة إدارة المنظمة درجة عالية، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة، وتليها درجة الممارسة العالية جداً في الارتفاع حيث شكلت ما نسبته 30.3% من مجموع منظمات المجتمع المحلي.

**الجدول رقم ( 14 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمجال تقويم خطط العمل والتنفيذ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 2 | 6.1 |
| **عالية** | 16 | 48.5 |
| **متوسطة** | 14 | 42.4 |
| **قليلة** | 1 | 3.0 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن 48.5% من منظمات المجتمع المحلي كانت درجة ممارسة تقويم خطط العمل والتنفيذ درجة عالية، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة، وتليها درجة الممارسة المتوسطة في الارتفاع والأهمية وبفارق بسيط، حيث شكلت ما نسبته 42.4% من مجموع منظمات المجتمع المحلي.

**الجدول رقم ( 15 ): توزيع منظمات المجتمع المحلي المستجوبة حسب درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في مختلف المجالات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **درجة الممارسة** | **عدد المنظمات** | **النسبة المئوية** |
| **عالية جداً** | 3 | 9.1 |
| **عالية** | 22 | 66.7 |
| **متوسطة** | 8 | 24.2 |
| **المجموع** | 33 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول التلخيصي لمدى استخدام التخطيط في منظمات المجتمع المحلي أعلاه أنه كان هناك تفاوت ملحوظ في التوزيع النسبي للمنظمات حسب درجة ممارسة استخدام التخطيط. إلا أن درجة الممارسة العالية لمدى استخدام التخطيط حققت ما نسبته66.7% من منظمات المجتمع المحلي، وهي أعلى نسبة بين الدرجات المتحققة.

**3.2 اختبار صحة الفرضيات:**

يتم الانتقال في الفقرات التالية من مرحلة التحليل الوصفي للظاهرة إلى مرحلة التحليل المتعمق، حيث تم وضع 7 فرضيات من قبل الباحث ستتم دراستها وفحص مدى صحتها فيما سيأتي.

**الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.008 | | 0.0007 | | | 0.422 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.0004 | | 1 | 0.0004 | | 0.02 | 0.964 |
| **المتبقي من الانحدار** | 5.515 | | 31 | 0.178 | |  |  |
| **المجموع** | 5.515 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: تاريخ تأسيس المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.964 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير تاريخ تأسيس المنظمة، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لمتغير تاريخ المؤسسة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين تاريخ تأسيس المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.992، والتي نتجت من طرح قيمة (ر) في الجدول أعلاه من الواحد الصحيح والتي هي أعلى قيمة للإرتباط. إذا يوجد ارتباط قوي جدا بين متغير تاريخ تأسيس المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين موقع منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.154 | | 0.024 | | | 0.437 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.13 | | 1 | 0.143 | | 0.752 | 0.393 |
| **المتبقي من الانحدار** | 5.917 | | 31 | 0.191 | |  |  |
| **المجموع** | 6.061 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: موقع المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.393 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير موقع المنظمة، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لمتغير موقع المنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين موقع المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.846. إذاً يوجد ارتباط قوي بين متغير موقع المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تعدد فروع منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.123 | | 0.015 | | | 0.506 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.123 | | 1 | 0.123 | | 0.479 | 0.494 |
| **المتبقي من الانحدار** | 7.938 | | 31 | 0.256 | |  |  |
| **المجموع** | 8.061 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: عدد فروع المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.494 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير عدد فروع المنظمة، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لعدد فروع المنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين عدد فروع المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.877. إذاً يوجد ارتباط قوي بين متغير عدد فروع المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تخصص منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.058 | | 0.003 | | | 0.160 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.003 | | 1 | 0.003 | | 0.103 | 0.750 |
| **المتبقي من الانحدار** | 0.793 | | 31 | 0.026 | |  |  |
| **المجموع** | 0.795 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: مجال التخصص التربوي للمنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.750 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير مجال التخصص التربوي للمنظمة ، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لمجال التخصص التربوي للمنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين مجال التخصص التربوي للمنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.942. إذاً يوجد ارتباط قوي جداً بين متغير مجال التخصص التربوي للمنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدة خبرة مدير منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.093 | | 0.009 | | | 0.616 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.104 | | 1 | 0.104 | | 0.273 | 0.605 |
| **المتبقي من الانحدار** | 11.775 | | 31 | 0.380 | |  |  |
| **المجموع** | 11.879 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: عدد سنوات خبرة مدير المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.605 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير عدد سنوات خبرة مدير المنظمة، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لعدد سنوات خبرة مدير المنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين عدد سنوات خبرة مدير المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.907. إذاً يوجد ارتباط قوي جداً بين متغير عدد سنوات خبرة مدير المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية السادسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي لمدير منظمات المجتمع المدني التربوي واستخدامها للتخطيط الفعال"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.350 | | 0.122 | | | 0.574 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 1.423 | | 1 | 1.423 | | 4.320 | 0.046 |
| **المتبقي من الانحدار** | 10.213 | | 31 | 0.329 | |  |  |
| **المجموع** | 11.636 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: المؤهل العلمي لمدير المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.046 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة ، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي لمدير المنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين المؤهل العلمي لمدير المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.65، حيث أن أي قيمة للإرتباط كانت أعلى من 0.50 تعتبر عالية وتميل إلى الواحد الصحيح والتي هي أعلى قيمة للإرتباط بشكل عام. إذاً يوجد ارتباط ويوصف بالقوي نوعاً ما بين متغير المؤهل العلمي لمدير المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير نوع جنس مدير المنظمة.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **معامل الارتباط (ر)** | | **(ر2)** | | | **الخطأ المعياري للتقدير** | | |
| 0.108 | | 0.012 | | | 0.501 | | |
| **جدول تحليل التباين** | | | | | | | |
|  | **مجموع المربعات** | | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | | **F** | **المعنوية** |
| **الانحدار** | 0.092 | | 1 | 0.092 | | 0.365 | 0.550 |
| **المتبقي من الانحدار** | 7.787 | | 31 | 0.251 | |  |  |
| **المجموع** | 7.879 | | 32 |  | |  |  |

المتغير التابع: نوع جنس مدير المنظمة

من جدول تحليل التباين السابق، يتبين أن معنوية اختبارF للتباين كانت 0.550 وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، وتعني أن لا معنوية للفرضية العدم التي تقول بأنه لا توجد فروق بين منظمات المجتمع المدني التربوية في استخدامها للتخطيط الفعال تعزى لمتغير نوع جنس مدير المنظمة ، لذا نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك فروق تعزى لنوع جنس مدير المنظمة بين منظمات المجتمع المدني، حيث كان معامل الارتباط بين نوع جنس مدير المنظمة واستخدام المنظمة للتخطيط الفعال عالي وقيمته 0.892. إذاً يوجد ارتباط قوي بين متغير نوع جنس مدير المنظمة ومدى استخدامها للتخطيط الفعال.

**الاستنتاجات**

1. جاءت معاملات كرونباخ (ألفا) لعناصر الدراسة جميعها حوالي 0.90، وهي قيمة قريبة جداً من الواحد صحيح، وهذا مؤشر على اتساق عالي في البيانات وتمثيل أنسب للمجتمع الحقيقي. إذاً يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في التعميم على مختلف منظمات المجتمع المدني التربوية في كامل القطاع.
2. امتازت 79% من منظمات المجتمع المدني بتاريخ طويل في التأسيس يمتد إلى 11 سنة فأكثر، كما كان عدد سنوات خبة المدير/ة في معظم المنظمات تتعدى الست سنوات. كما كان حوالي 6% فقط من مدراء هذه المنظمات من حملة درجة الثانوية العامة، في حين كانت الغالبية العظمى من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا.
3. 39.4% من مدراء المنظمات كُنّ إناثاً، وهذا التوزيع يعتبر أقرب إلى العدالة حسب نسبة توافر الجنسين في المجتمعات الطبيعية.
4. حققت درجة ممارسة الإعداد للتخطيط بدرجة عالية ما نسبته 70% من منظمات المجتمع المدني التربوية، كما حققت كل من درجة الممارسة لمراعاة الأهداف، وبرنامج المنظمة، وإدارة المنظمة، ومجال تقويم خطط العمل والتنفيذ بدرجة عالية نسبةً متساوية للجميع، وبلغت هذه النسبة حوالي 49%.
5. وبالعموم، فقد حققت جميع المنظمات قيد الدراسة في درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في مختلف المجالات بدرجة عالية ما نسبته 67%، وهي تعتبر نسبة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الممارسة نفسها بدرجة عالية جداً كانت 91%.
6. كلما طال تاريخ تأسيس المنظمة، كلما تعرضت الإدارات فيها لتجارب أكثر ونتائج أفضل في استخدام التخطيط الفعال.
7. عند دراسة وتحليل الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، نتج أن هناك ارتباط ملحوظ وعالي جداً بين مدى استخدام التخطيط الفعال وكل من العوامل التالية:

* تاريخ تأسيس المنظمة
* موقع المنظمة
* عدد فروع المنظمة
* مجال التخصص التربوي للمنظمة
* عدد سنوات خبرة مدير/ة المنظمة
* المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة
* نوع جنس مدير/ة المنظمة

ختاماً، يمكن الاستنتاج بأن جميع ما ورد ذكره من عوامل كان شديد الارتباط بمدى استخدام التخطيط الفعال.

1. بعد تبويب نتائج السؤال المفتوح في الاستبيان والخاص بالمعيقات التي تواجه عملية التخطيط في المنظمات قيد الدراسة، تبين أن المعيق الذي يكاد يكون الأشد والذي تم ذكره في جميع الاستبيانات كان عدم وجود أو توفر مصادر مالية ثابتة للجمعية، او عرقلة وصول الإمدادات المالية للمنظمة. وهذا قطعاً معيق لتطبيق أي عملية تخطيط وعلى أي مستوى.

**التوصيات**

1. يوصى بالعمل على إزالة المعيقات والعراقيل التي تحول دون وصول الإمدادات المالية لمنظمات المجتمع المدني التربوية، كي تتمكن من القيام بمهمامها على أكمل وجه.
2. يوصي بالعمل على قيام المنظمات بتدريب موظفيها على عمليات التخطيط ودراسة الاحتياجات قبل القيام بعملية التخطيط للمنظمات.
3. يوصي الباحث بالاخذ الفعال تجارب المنظمات ذات العمر الطويل حيث توصل الباحث الى أن الارتباط عالي بين التخطيط وخبرة مدير المنظمة كلما طالت كان الارتباط قويا.
4. كذلك نوصي بالمحافظة على اعتماد المؤهلات العلمية كأحد الاساليب العلمية الناجحة في تقوية تخطيط المنظمات والعمل على دعمهم وزيادة عددهم.
5. كما يوصي الباحث بالاعتماد على أسلوب عدم التفريق بين جنس مدير المنظمة حيث اثبت أن الاناث لديهن حصة جيدة في مشاركة الذكور في قيادة المنضمات وان تفاعلهن من حيث الاعداد للتخطيط وتوفير أسباب نجاح المنظمة يتوازى بين الجنسين.
6. يوصي الباحث بأعتماد أسلوب التخصص التربوي في قيادة المنظمات التربوية لما له من أثر فعال وكبير على تفعيل الجانب العلمي والتخطيطي في إدارة شؤون المنظمة.
7. يوصي الباحث أن تؤخذ بنظر الاعتبار مشكلة الفروع لدى منظمات المجتمع المدني لمعالجة مشكلة التخطيط وخاصة اعتماد أسلوب التخطيط المركزي ولا مركزية التنفيذ.
8. يوصي الباحث بالاخذ بمشكلة موقع المنظمة من حيث كونها قرية أو مدينة أو مخيم بحيث ان يكون مستوى التخطيط ذا مستوى واحد، كذلك أرتباط هذا التخطيط والمستوى ونوع الادارة للمنظمات تبعا لموقعها بغرض الحصول على نتائج متساوية وقوية وبذات الاتجاه لتحقيق اهداف المنظمة.

**المراجع**

أولا المراجع العربية:

1. عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، 1982 .2. خليل نخلة، مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين" نحو تنمية مجتمعية"، الملتقي الفكري العربي، القدس، 1990 .3.أماني قتديل ، المجتمع المدني والعالم العربي "دراسة للجمعيات الأهلية العربية"، دار المستقبل العربي، القاهرة،1994.

4. أملني قنديل ود. بن نفيسة، سارة، الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 1994.5. عزت عبد الهادي، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، 1995.6. عزيزة الشريف، أنشطة العملية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.7. صادق حلس وحماد الغزالي: المجتمع العربي الفلسطيني خصائصه ومشكلاته، مطبعة الاستقلال الكبري، القاهرة، 1963 .8. فتحي صبح، الادارة التعليمية في قطاع غزة دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات، 1982.

9. منظمة التحرير الفلسطينية، مجلة شئون فلسطينية، التعليم بقطاع غزة بقلم شحادة موسي،العدد 14، 1981.

10. مؤسسة انقاذ الطفل، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية(الواقع الراهن وآفاق المستقبل)، تقرير ورشة العمل المنعقدة في رام اللة وغزة، 1996.11. لجنة الخليج العربي لمؤتمر التنظيمات الأهلية، برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، مذكرات المدربين، بدون تاريخ.12. دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال، المسح الشامل لمراكز الطفولة والشباب: التقرير الأول (المراكز الشبابية والنسوية) القدس.

13. توصيات المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية الفلسطينية الفلسطينية، القدس وغزة، 1994.

14. الشبكة التربوية، شبكة المنظمات التربوية، كتاب تعريفي، مشروع الإعلام والتنسيق التربوي، القدس، بدون تاريخ.

15. الهلال الأحمر الفلسطيني/غزة، التقرير السنوي لعام 1997، غزة، مطابع الهيئة الخيرية، 1997.

16. الجمعية الفلسطينية لتأاهيل المعاقين، التقرير السنوي لعام 1996، مطابع المنصور، غزة، 1997.

17. نائل عبد الحافظ العوالمة، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، عمان مركز أحمد ياسين الفني، 1995.

18. مصطفي الشاويش، الأدارة الحديثة، عمان، دار الفرقان، 1993.

19. عزيزة الشريف، أنشطة العملية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.

20. نبيل الصالحي "تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافضات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية" رسالة ماجسستير غير منشورة "برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة عين شمس وكلية التربية الحكومية " 1999.

21. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المنظمات غير الحكومية أهداف واستراتيجيات، وثيقة غير منشورة، 1997.

22. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للدراسات والنشر، الخليل، فلسطين، 1998.

23. لجنة الخليج العربي لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية بالتعاون مع مركز المساندة الدولي، برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، الدورة الاقليمية لإعداد المدربين، مذكرات المدربين، القاهرة، 1995.

24. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، دليل الممنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، غزة، 1997.

25. حازم شنار، دور المنظماتغير الحكومية المحلية في التدريب والتنمية، المؤسسة الوطنية للأستثمار والتدريب، غزة، 1994.

26. إسكوا ESCWA "حالة المنظمات العاملة في مجال الصحة والتعليم " ( نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، 1999.

**ثانيا المراجع الأجنبية:**

1. Petter F Drucker, Managing the Non-Profit Organization, Butterworth Heineman, 3rd edition, Great Britain 1997.

2. Hilary Barhand & Perry Walker, Strategies for Success, A self Help Guide to strategic planning for voluntary organizations, NCVO Publications, London, 1994.

3. Sandy Adirondack, Just About Managing, London Voluntary Service Council, London 3rd edition 1998.

4. Nichols Martin & Carolin Smith , Planning for the Future (An Introduction to Business Planning for Voluntary Orgenization), NCVO Publications, london,1993 .

5. Bryan W. Barry, Stratigic planning for Non-profit organizations, Center for cultural Resurces , New York , 1994.

**ثالثا: المقابلات الشخصية**

1-مقابلة مع مدير الجمعية الإسلامية بتاريخ 2/9/99.

2-مقابلة مع مدير المجمع بتاريخ 3/9/99.

3-مقابلة مع مدير جمعية الصلاح الإسلامي بتاريخ 4/9/99.

4-مقابلة مع مديرة مؤسسة الطاهر بتاريخ 5/9/99.

5-مقابلة مع مديرة جمعية رعاية الطفل بتاريخ 6/9/99.

6-مقابلة مع رئيس جمعية دار الهدي بتاريخ 7/9/99.

7-مقابلة مع مديرة جمعية مركز النمو التربوي بتاريخ 7/9/99.

8-مقابلة مع مسئولة الرياض باتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي د بتاريخ 8/9/99.

9-مقابلة مع مسئولة الرياض باتحاد لجان المرأة الفلسطينية بتاريخ 9/9/99.

10-مقابلة مع مديرة اتحاد لجان كفاح المرأة بتاريخ 10/9/99.

11-مقابلة مع عضو مجلس ادارة مؤسسة برامج الطفولة بتاريخ 11/9/99.

12-مقابلة مع عضو مجلس ادارة مؤسسة برامج الطفولة بتاريخ 11/9/99.

13-مقابلة مع مدير جمعية الاطفال الصم بتاريخ 30/9/99.

14-مقابلة مع مديرة جمعية حياتنا بتاريخ 24/9/99.

15-مقابلة مع مدير جمعية المغازي بتاريخ 2/10/99.

16-مقابلة مع مدير جمعية المعاقين حركيا بتاريخ 4/10/99.

17-مقابلة مع مدير مركز رفح فى 30/9/99.

18-مقابلة مع مدير معهد كنعان التربوي بتاريخ 4\11\99.

19-مقابلة مع سكرتير جمعية اتحاد الكنائس بتاريخ 1/10/99.

20-مقابلة مع مديرة مركزشئون المرأة بتاريخ 17/10/99.

21-مقابلة مع مدير مؤسسة اتحاد العمل الزراعي بتاريخ 20/10/99.

-22مقابلة مع مدير الهلال الأحمر بتاريخ 20/10/99.-22

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة مدراء منظمات المجتمع المدني في محافظات قطاع غزة

بعد التحية

يرجى تعبئة الاستبانة من قبل مديري ومديرات المنظمات فقط لأغراض البحث لرسالة ماجستير بعنوان

استخدام التخطيط فى منظمات المجتمع المدني.

لكم جزيل الشكر مقدماً،،

الطالب: مروان عزات قاسم علي

**أولاً: معلومات أساسية عن المنظمة :**

**اسم المنظمة : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**عدد الموظفين: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**تاريخ تأسيس المنظمة: \_\_\_\_\_\_**

**موقع المنظمة:** قرية □ مدينة □ مخيم □

**عدد فروع المنظمة:** فرع □ اكثر من فرع □

**المجال التربوي الذي تعمل فيه المنظمة:**

تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة □ رياض الأطفال □ تدريب مهني □ محو امية □

بحث علمي □ الحفاظ على التراث والثقافة الوطنية □ مدرسي □

**عدد سنوات خبرة مدير/ة المنظمة:**

**المؤهل العلمي لمدير/ة المنظمة:** ثانوية عامة □ بكالوريوس/ليسانس □ دراسات عليا □

**جنس مدير/ة المنظمة:** ذكر□ أنثى □

**ثانياً: ممارسة التخطيط**

| **درجة الممارسة** | | | | | **الفقرة** |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **قليلة جدا** | **قليلة** | **متوسطة** | **عالية** | **عالية جدا** |  |  |
|  |  |  |  |  | المجال الأول: الإعداد للتخطيط |  |
|  |  |  |  |  | توضع خطة عند القيام بعملية التخطيط للمنظمة |  |
|  |  |  |  |  | يتم اختيار المرشحين لفريق التخطيط من العاملين فى المنظمة والطلاب وممثلين للمجتمع المحلي. |  |
|  |  |  |  |  | يكلف كل مرشح فى فريق التخطيط بمهمة واضحة وبزمن محدد لانجازها. |  |
|  |  |  |  |  | يخطط لعقد اجتماعات وورش عمل بمشاركة الطلاب والمستقيدين والعاملين وأفراد المجتمع المحلى لتحديد الاحتياجات الأساسية للمنظمة. |  |
|  |  |  |  |  | تجرى دراسات مسحية للتعرف على حاجات المجتمع المحلى قبل الشروع في التخطيط للمنظمة. |  |
|  |  |  |  |  | يخطط لبرامج علاجية فى حالة عدم تحقق بعض من أهداف المنظمة . |  |
|  |  |  |  |  | يخطط لتنفيذ برامج تدريبية وتثقيفية لآعضاء المنظمة المرشحين للمشاركة فى التخطيط والإشراف. |  |
|  |  |  |  |  | يراعى فى التخطيط حاجات أعضاء المنظمة والعاملين فيها وفق أهميتها. |  |
|  |  |  |  |  | يراعى فى التخطيط مشاركة فريق التخطيط فى صنع القرارات بطريقة ديمقراطية. |  |
|  |  |  |  |  | يراعى فى التخطيط لعملية التخطيط استخدام التقنيات التعلمية فى العملية. |  |
|  |  |  |  |  | يتم عقد لقاءات تشاورية لتبادل الآراء والأفكار مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية للتحضير لعملية التخطيط. |  |
|  |  |  |  |  | المجال الثانى : الأهداف |  |
|  |  |  |  |  | يتضمن النظام الأساسي للمنظمة رسالة وأهدافاً عامة تحاول الوصول إليها. |  |
|  |  |  |  |  | وضعت أهداف المنظمة بناء على دراسات مسحية قامت بها المنظمة للتعرف على حاجات المجتمع المحلى. |  |
|  |  |  |  |  | ترتبط أهداف منظمتكم وأشطتها مع أولويات التنمية الوطنية وحاجات المجتمع. |  |
|  |  |  |  |  | هناك أهداف أخرى غير مدرجة فى النظام الأساسي تسعى المنظمة لتحقيقها. |  |
|  |  |  |  |  | تنطلق أهداف منظمتكم التربوية من الفلسفة التربوية للمجتمع. |  |
|  |  |  |  |  | تنطلق منظمتكم من قيمة خاصة، تركز عليها ويؤمن بها أعضاؤها. |  |
|  |  |  |  |  | تنطلق منظمتكم من أهداف محددة وواضحة ووقعية ومرنة للقيام بالمشاريع التطويرية لمرافق المنظمة أو التوسع فى عملها. |  |
|  |  |  |  |  | تترجم الأهداف العامة للمنظمة الى أهداف سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها. |  |
|  |  |  |  |  | تراعى أهداف المنظمة إقامة أنشطة مشتركة بين المنظمة والمجتمع المحلى. |  |
|  |  |  |  |  | **المجال الثالث: برنامج المنظمة** |  |
|  |  |  |  |  | تلتزم المنظمة عند اختيار برامجها التربوية بالخطط التربوية للدولة. |  |
|  |  |  |  |  | يوجد انسجام وتواؤم بين البرنامج التربوي التى تنفذه منظمتكم مع غرض وأهداف المنظمة . |  |
|  |  |  |  |  | تتميز برامج المنظمة بالمرونة لتحسينها وتطويرها |  |
|  |  |  |  |  | يراعى فى اختيار البرنامج التربوي للمنظمة التميز عن البرامج التى تقدمها المنظمات الأخرى المشابهة. |  |
|  |  |  |  |  | يتم توفير التقنيات التربوية الحديثة فى تنفيذ برامج المنظمة التربوية. |  |
|  |  |  |  |  | يوجد دليل للعاملين فى المنظمة في كيفية تنفيذ برامج المنظمة. |  |
|  |  |  |  |  | تشجع إدارة المنظمة العاملين فيها على انتاج مواد إثرائية لخدمة البرامج. |  |
|  |  |  |  |  | يراعى فى تنفيذ البرامج التربوية للمنظمة طرق وأساليب تدريس جديدة، مثل: التعليم المبرمج، والتعليم التعاونى. |  |
|  |  |  |  |  | يستفاد فى تنفيذ البرامج من إمكانيات البيئة المحلية التى تخدم هذا الغرض. |  |
|  |  |  |  |  | يتضمن تنفيذ البرامج التربوية للمنظمة بعض الأنشطة المصاحبة. |  |
|  |  |  |  |  | البرامج التى تقدمها المنظمة تحظى بقبول قاعدة متزايدة من المستفيدين. |  |
|  |  |  |  |  | توجد خطة واضحة فى تنفيذ البرامج. |  |
|  |  |  |  |  | تمتلك المنظمة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج. |  |
|  |  |  |  |  | هناك تدخل واضح من جهة التمويل للمنظمة في آلية تنفيذ البرامج. |  |
|  |  |  |  |  | المجال الرابع: إدارة المنظمة |  |
|  |  |  |  |  | يوجد نظام هرمي إداري للمنظمة . |  |
|  |  |  |  |  | تلتزم إدارة المنظمة بالقوانين واللوائح والنظام الأساسي للمنظمة . |  |
|  |  |  |  |  | تتخصص إدارة المنظمة في المجال التربوي التعليمي. |  |
|  |  |  |  |  | تحث إدارة المنظمة العاملين فيها على بناء علاقات وطيدة مع المجتمع المحلي، والفئات المستهدفة من المنظمة. |  |
|  |  |  |  |  | تراقب إدارة المنظمة أموال المنظمة وبرامجها بشكل مستمر. |  |
|  |  |  |  |  | تراعي إدارة المنظمة الكفاءة الأكاديمية والتربوية عند تعيينها لأي موظف جديد. |  |
|  |  |  |  |  | إدارة المنظمة قادرة على تحديد حاجات الموظفين المهنية. |  |
|  |  |  |  |  | تحرص إدارة المنظمة على مشاركة الموظفين في صنع القرارت الخاصة بالمنظمة بطريقة ديمقراطية |  |
|  |  |  |  |  | تحرص إدارة المنظمة على تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين الموظفين بطريقة تزيد من انتاجيتهم. |  |
|  |  |  |  |  | تعقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية مع الموظفين وأعضاء من المجتمع المحلي لمتابعة سير العمل فى المنظمة وحل المشاكل التى تواجهها بطريقة علمية. |  |
|  |  |  |  |  | تحرص إدارة المنظمة على التفويض في اتخاذ القرار للعاملين في المنظمة. |  |
|  |  |  |  |  | تستخدم إدارة المنظمة أساليب إشرافية حديثة في التعامل مع الموظفين. |  |
|  |  |  |  |  | تخطط إدارة المنظمة لعقد دورات تدريبية للموظفين المبتدئين وتطوير أداء الموظفين القدامى. |  |
|  |  |  |  |  | المجال الخامس: تقويم خطط العمل والتنفيذ |  |
|  |  |  |  |  | تأخذ عملية التقويم في المنظمة جانبين (الموقف الداخلي للمنظمة ، وموقفها الخارجي في البيئة المحلية) |  |
|  |  |  |  |  | يتم تقويم شامل لمصادر المنظمة البشرية والمادية، من حيث ملائمتها للبرامج والمشاريع التي تقوم بها المنظمة . |  |
|  |  |  |  |  | تستخدم المنظمة أدوات قياس علمية في تقويم العمل التربوي للمنظمة بمشاركة أولياء الأمور للطلاب والمستفيدين. |  |
|  |  |  |  |  | تضع إدارة المنظمة نطاقا للتقويم المستمر لبرامج المنظمة وألوان النشاط فيها. |  |
|  |  |  |  |  | تتم عملية التقويم في المنظمة ضمن معايير معينة تضعها إدارة المنظمة بالتعاون مع الموظفين. |  |
|  |  |  |  |  | تراعي أدوات التقويم جميع جوانب نمو المتعلمين (المعرفية، المهارية، النفس-حركية). |  |
|  |  |  |  |  | تستخدم الوسائل الحديثة (الحاسوب مثلا) في تقويم أداء المتعلمين. |  |
|  |  |  |  |  | تستخدم إدارة المنظمة التغذية الراجعة بناءً على نتائج التقويم لتطوير خطة المنظمة بجميع جوانبها (أهدافها، برامجها، أنشطتها واستراتيجياتها) |  |

**ما هي المعيقات التي تواجه عملية التخطيط؟  
........................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................**

**ABSRTACT**

**Introduction**

In light of the economic, political and cultural developments the world is experiencing, the role of civil society organizations (CSOs) has become essential in helping to find a state of socio-political stability in the various societies. This may be by providing services that state institutions no longer offer due to the inclination toward privatizing services sectors and the fact that the private sector and multinational firms broadly control world economies. This is also accompanied by changes in policies at the local political systems level; the spread of the democracy phenomenon in societies; and the need for pressure groups to advocate for the interests of the poor and the marginalized in the world in light of the dominion of globalization. Societies now celebrate the advancement of their civil society as part of the socio-political composition of this or that society.

The services provided by Civil Society Organizations (CSOs) are so significant to the point where we find ourselves compelled to protect them. They complement the role of the government in many areas, especially education. They also play a special role in many areas, making it difficult for any society to make do without them. In addition, CSOs provide social services to those in need from all poor groups in society. They contribute to the enactment of laws and the protection of the consumers. As such, helping them plan their work and maintain a high level of services will, to a certain extent, help preserve a societal fabric that is capable of sustainable development. Managing CSOs is difficult as they are associated with other organizations; they complement the role of governmental and private organizations in various fields. Therefore, their administrations are required to adapt themselves to decisions, plans and policies that are not necessarily made or designed by them; they may even disagree with those in some way or another. They also have the responsibility to familiarize themselves with the plans and policies of those organizations so as to effectively plan their activities and actions. Many CSOs also offer services to certain socio-economic groups; be they different religious groups or poor groups suffering from special circumstances in society. This adds new burdens to their administrative bodies in the planning of their actions and activities.

**The Importance of the Study**

The importance of the study lies in the fact that it sheds a light on the extent to which planning is used in managing CSOs. This will allow CSO administrations to identify points of weakness and strength in their performance. The results of the study may also be used by entities overseeing these organizations to encourage them to use planning to improve their performance, solve any problems they may face and predict what role they will play in the framework of the plans and overall policies of the state.

The results of the study may also be used to identify training courses for the workers in these organizations to increase their use of planning. They could also be made accessible to all active CSOs in the various fields. This would help develop the education process in Gaza governorates and lay the foundation of human development which in turn would accelerate the pace of socio-economic development in the Palestinian society. The study may be a part of local studies in this crucial sector of the society which constitutes one of the bases of the Palestinian civil society.

**The Objectives of the Study**

The study aims at the following:

* Identifying the reality of the use of planning in CSOs administration
* Identifying the level of planning in CSOs and at which administrative levels it is used
* Identifying the obstacles facing the administrations of CSOs in the use of planning
* Propose alternatives to enhance the extent to which planning is used so as to boost the efforts exerted by these organizations

**The Hypotheses of the Study**

The study seeks to verify the validity of the following hypotheses:

here are no differences between educational CSOs vis-à-vis their use of effective planning that can be attributed to:

* CSO date of establishment variable (<5 years, 5 - 10 years, 10 – 15 years, >15 years)
* The CSO location variable (village, city, camp)
* CSO branching variable (one branch, more than one branch) in favor CSO with more than one branch
* SCO field of specialty variable (pre-school education, formal education, special needs education, vocational training, illiteracy courses, scientific research, the preservation of heritage and national culture)
* The number of years of experience of the manager of the SCO (<5 years, 5 - 10 years, >10 years)
* The SCO manager’s academic qualifications variable (high school, graduate degree, post-graduate degree) in favor of the higher academic qualifications
* The gender of the CSO manager variable (male, female)

**Study Group**

The researcher examined the reality of the use of planning operations within the administrations of the educational CSOs in Gaza Strip. It is worth mentioning, in this context, that these organizations are divided into two categories in terms of the provision of education services: the first is fully dedicated to the provision of educational services while the other provides other activities other than educational programs.

**Study Approach**

The researcher followed the analytical descriptive approach which relies on describing the phenomenon and analyzing data. The sample of the study encompassed all specialized organizations that are predominantly educational and approximately 30 organizations which constantly provide educational programs, as well as the historic approach for studying the history and reality of the organizations.

The researcher, in turn, prepared questionnaires, conducted personal interviews with the directors of the organizations that are taking part in the planning process and used planning models to develop proposed alternatives.

**Outcomes**

1. The Cronbach's Alpha treatment to all of the study elements produced around 0.90 (close to 1). This rate is an indicator of considerable consistency in data and better representation of the actual community. As such, we can build on the results of the study by including all different educational CSOs across the Gaza Strip.
2. 79% of the CSOs are characterized by long history since establishment, which extends to 11 years and more. Furthermore, the experience possessed by the directors of these organizations exceeds six years. It was also found that only 6% of the directors are high school graduates while the majority of them were holder of a bachelor degree and post graduate degrees.
3. It became also evident that 39.4% of the directors are females. This proportion represents a nearly fair distribution when compared with the percentages of males and females in natural societies.
4. The practice of planning preparation achieved as high as 70% of the educational CSOs. Moreover, the practices of meeting targets, CSO programme, CSO administration as well as work plans evaluation and implementation have achieved equal rates – 49%.
5. In general, all organizations under study achieved a good rate for the use of planning in various fields – which is 67%. This is considered a high rate when taking into consideration that the implementation rate itself was too high – 91%.
6. The research confirmed that the longer the organization is established the more experiences the administration will gain and the better results will be when using effective planning.
7. When studying and analyzing the hypotheses that were laid out at the beginning of the research, it became clearly evident that there is an obvious and strong relation between the use of effective planning and the following factors:
   * Date of establishment of the CSO.
   * Location of the CSO.
   * The CSO’s educational field of specialization.
   * Years of experience of the director.
   * Level of education of the director.
   * Gender of the director .

Finally, it was concluded that all of the abovementioned factors are strongly related to the extent of the use of effective planning.

1. Following categorizing the results of the open question in the questionnaire concerning the obstacles which face the planning process in the CSOs under study, it was evident that the most common obstacle that was mentioned in all questionnaires was the lack of regular funding, or obstructing access to financial support. This is, indeed, an obstacle that faces the implementation of any planning process at any level.

**Recommendations**

1. It is important to take into consideration all that was examined in the questionnaire – whether the five major sub-factors related to the extent of effective planning when considering or starting the establishment of any educational CSO.
2. The researcher recommends and reaffirms that the new director of an organization should be holding a post graduate degree.
3. Women participation in administration as primary members should be taken into consideration in the planning process, as it proved high efficiency. This study revealed that fact.
4. Work towards removing all obstacles that hinder the delivery of financial support to the educational CSOs. This is to enable the organizations to fully accomplish their work.

1. عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالى فى الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، 1982 ، ص40.

   2 مؤسسة انقاذ الطفل، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية(الواقع الراهن وآفاق المستقبل)، تقرير ورشة العمل المنعقدة فى غزة ورام الله، مارس 1996 ص6. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، أوراق التدريب لبرنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسى للمنظمات الأهلية العربية، 1994 ، ورقة 4 [↑](#footnote-ref-3)
4. لجنة المتابعة المرجع السابق ، ورقة 5 . [↑](#footnote-ref-4)
5. عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالى فى الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، 1982 ، ص40 [↑](#footnote-ref-5)
6. الشبكة التربوية، شبكة المنظمات التربوية، كتاب تعريفى ، القدس، بدون تاريخ ، ص1

   [↑](#footnote-ref-6)
7. دائرة الإحصاء المركزية ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال، المسح الشامل للمراكز الشبابية والنسوية: التقرير الأول (المراكز الشبابية والنسوية) القدس، 1995 ، ص 147 .

   [↑](#footnote-ref-7)
8. Ogunsajue, Olusegun Akanji: “ An Analysis of Procedures and Meithods of Educational Planning utilized in Ogun State, Nigeria, Diss.Abst. Int, Vol. 40,No.9, 1980, p 122-125. [↑](#footnote-ref-8)
9. فتحى صبح: " الإدارة التعليمية فى قطاع غزة، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1982. [↑](#footnote-ref-9)
10. خالد صالح الشبلى: " فهم مديرى التربية والتعليم فى الأردن لعملية التخطيط التربوى ودرجة ممارستهم لها فى مجال عملهم" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1993. [↑](#footnote-ref-10)
11. نبيل محمود الصالحى: " تطوير التخطيط الإدارى المدرسى بوكالة الغوث بمحافضات غزة فى ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية" رسالة ماجسستير غير منشورة "برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة عين شمس وكلية التربية الحكومية " 1999 . [↑](#footnote-ref-11)
12. خليل نخلة، مؤسساتنا الأهلية فى فلسطين: نحو تنمية مجتمعية، دراسة لصالح الملتقى الفكرى العربى فى القدس ومركز احياء التراث الطيبة، الفدس عام 1990 [↑](#footnote-ref-12)
13. أمانى قنديل، المجتمع المدنى فى العالم العربى، دراسة للجمعيات الأهلية العربية لصالح منظمة التحالف العالمى لمشاركة المواطن، دار المستقبل للنشر، القاهرة، 1994 . [↑](#footnote-ref-13)
14. أمانى قنديل وسارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية فى مصر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، عام 1994 . [↑](#footnote-ref-14)
15. إسكوا ESCWA "حالة المنظمات النسوية العاملة فى تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل" (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية ةالاجتماعية لغربى آسيا، 1999 ). [↑](#footnote-ref-15)
16. إسكوا ESCWA "حالة المنظمات النسوية العاملة فى تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل" (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية ةالاجتماعية لغربى آسيا، 1999 ). [↑](#footnote-ref-16)
17. إسكوا ESCWA "حالة المنظمات العاملة فى مجال الصحة والتعليم " ( نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية ةالاجتماعية لغربى آسيا، 1999 ). [↑](#footnote-ref-17)
18. أمانى قنديل ود. سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية فى مصر، مركز الدراسات السياسية و الاستراتيجية، 1994 ، ص 16 . [↑](#footnote-ref-18)
19. لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية، مرجع سابق، ص3. [↑](#footnote-ref-19)
20. West Bank and Gaza Upddate (Quarterly Publication of the World Bank Februray 2001) Gaza, p 10. [↑](#footnote-ref-20)
21. شبكة المنظمات الأهلية التربوية، الشبكة التربوية، كتيب تعريفى، رام الله، بدون تاريخ، ص5 [↑](#footnote-ref-21)
22. وزارة التخطيط والتعاون الدولى، المنظمات غير الحكومية أهداف واستراتيجيات، 1997 ، وثيقة غير منشورة، ص2 [↑](#footnote-ref-22)
23. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 2/9/99 ، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-23)
24. مقابلة مع مدير المجمع بتاريخ 3/9/99، مطبوعات للمجمع. [↑](#footnote-ref-24)
25. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 4/9/99 ، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-25)
26. مقابلة مع مديرة الجمعيةبتاريخ 5/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-26)
27. مقابلة مع مديرة الجمعية بتاريخ 6/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-27)
28. مقابلة مع رئيس الجمعية بتاريخ 7/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-28)
29. مقابلة مع مديرة الجمعية بتاريخ 7/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-29)
30. مقابلة مع مسئولة الرياض بالاتحاد بتاريخ 8/9/99، مطبوعات الاتحاد. [↑](#footnote-ref-30)
31. مقابلة مع مسئولة الرياض بالاتحاد بتاريخ 9/9/99 مطبوعات الاتحاد. [↑](#footnote-ref-31)
32. مقابلة مع مديرة الاتحاد بتاريخ 10/9/99، مطبوعات الاتحاد. [↑](#footnote-ref-32)
33. مقابلة مع عضو مجلس ادارة المؤسسة بتاريخ 11/9/99، مطبوعات للمؤسسة. [↑](#footnote-ref-33)
34. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، دليل الممنظمات الغير حكومية فى قطاع غزة، غزة، 1997،20 [↑](#footnote-ref-34)
35. مقابلة مع سكرتير الجمعية بتاريخ 12/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-35)
36. مقابلة مع مديرة الجمعية بتاريخ 17/9/99، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-36)
37. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص 157 [↑](#footnote-ref-37)
38. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص155 [↑](#footnote-ref-38)
39. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق ، ص 11 [↑](#footnote-ref-39)
40. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 20/9/1999، مطبوعات الجمعية. [↑](#footnote-ref-40)
41. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص103 [↑](#footnote-ref-41)
42. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص114 [↑](#footnote-ref-42)
43. مقابلة مع مديرة الجمعية بتاريخ 22/9/99 ، مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-43)
44. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص 22 [↑](#footnote-ref-44)
45. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 30/9/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-45)
46. مقابلة مع مديرة الجمعية بتاريخ 24/9/99 و مطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-46)
47. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص133 [↑](#footnote-ref-47)
48. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ، مصدر سابق، ص111 [↑](#footnote-ref-48)
49. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 93 [↑](#footnote-ref-49)
50. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 92 [↑](#footnote-ref-50)
51. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 128. [↑](#footnote-ref-51)
52. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 122. [↑](#footnote-ref-52)
53. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 98. [↑](#footnote-ref-53)
54. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 2/10/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-54)
55. مقابلة مع مدير الجمعية بتاريخ 4/10/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-55)
56. مقابلة مع مدير الجمعية فى 30/9/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-56)
57. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، مصدر سابق، ص 22 [↑](#footnote-ref-57)
58. مقابلة مع مدير المعهد بتاريخ 4\11\99 ، مطبوعات للمعهد. [↑](#footnote-ref-58)
59. د. حازم شنار، دور المؤسسات غير الحكومية المحلية فى التدريب والتنمية، المؤسسة الوطنية للأستثمار والتدريب، 1994 ، ص 15 [↑](#footnote-ref-59)
60. مقابلة مع سكرتير الجمعية بتاريخ 1/10/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-60)
61. د. حازم شنار، مصدر سابق، ص 14 [↑](#footnote-ref-61)
62. حازم شنار، مصدر سابق، ص 18 [↑](#footnote-ref-62)
63. حازم شنار، مصدر سابق، ص22 [↑](#footnote-ref-63)
64. مقابلة مع مديرة المركز بتاريخ 17/10/99 ومطبوعات للمركز. [↑](#footnote-ref-64)
65. مكتب المنسق الخاص، مصدر سابق، ص 148 [↑](#footnote-ref-65)
66. مكتب المنسق الخاص، مصدر سابق، ص 140 [↑](#footnote-ref-66)
67. مكتب المنسق الخاص، مصدر سابق، ص 37 [↑](#footnote-ref-67)
68. د. حازم شنار، مصدر صابق، ص23 [↑](#footnote-ref-68)
69. د. حازم شنار، مصدر صابق، ص 35 [↑](#footnote-ref-69)
70. د. حازم شنار، مصدر صابق، ص20 [↑](#footnote-ref-70)
71. د. حازم شنار، مصدر صابق، ص21 [↑](#footnote-ref-71)
72. د. حازم شنار، مصدر صابق، ص17. [↑](#footnote-ref-72)
73. مقابلة مع مديرة المؤسسة بتاريخ 20/10/99 ومطبوعات للمؤسسة. [↑](#footnote-ref-73)
74. مكتب المنسق الخاص للأم المتحدة، مصدر سابق ، ص 25 [↑](#footnote-ref-74)
75. مكتب المنسق الخاص للأم المتحدة، مصدر سابق ، ص 15 [↑](#footnote-ref-75)
76. مقابلة مع مدير المؤسسة بتاريخ 20/10/99 ومطبوعات للجمعية. [↑](#footnote-ref-76)
77. # العوالمة، نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، عمان مركز أحمد ياسين الفنى،1995، ص 211.

    [↑](#footnote-ref-77)
78. Planning for the Future (An Introduction to Business Planning for Voluntary Orgenization) Nichols Martin & Carolin Smith, NCVO Publications, london,1993,p1,2. [↑](#footnote-ref-78)
79. Nichols Martin & Carolin Smith, نفس المصدر السابق، ص 3. [↑](#footnote-ref-79)
80. # الشاويش، مصطفى، الأدارة الحديثة، عمان، دار الفرقان، 1993 ، ص206 .

    [↑](#footnote-ref-80)
81. الشاويش، مصدر سابق، ص 207 [↑](#footnote-ref-81)
82. الشاويش، مصدر سابق ص208 [↑](#footnote-ref-82)
83. الشريف عزيزة، أنشطة العملية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982 ص 10 [↑](#footnote-ref-83)
84. الشاويش، مصدر سابق ص207 [↑](#footnote-ref-84)
85. # العوالمة، مصدر سابق، ص 212

    [↑](#footnote-ref-85)
86. الطالب هشام، دليل التدريب القيادى ، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للدراسات والنش، الخليل، فلسطين، 1998 ، ص106 . [↑](#footnote-ref-86)
87. Sandy Adirondack, Just About Managing, London Voluntary Service Council, London 3rd edition 1998 P. 62. [↑](#footnote-ref-87)
88. الشريف، مصدر سابق ص 18 [↑](#footnote-ref-88)
89. # الشاويش مصطفى، مصدر سابق، ص 208-209 .

    [↑](#footnote-ref-89)
90. Nichols Martin & Carolin Smith ،مصدر سابق، ص10 . [↑](#footnote-ref-90)
91. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق، ص13 . [↑](#footnote-ref-91)
92. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق، ص 27 [↑](#footnote-ref-92)
93. لجنة الخيج العربى لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية بالتعاون مع مركز المساندة الدولى، برنامج التطوير الإدارى والبناء المؤسسى للمنظمات الأهلية التطوعية ، الدورة الاقليمية لإعداد المدربين، مذكرات المدربين، القاهرة 1995 ص8. [↑](#footnote-ref-93)
94. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق،ص 28. [↑](#footnote-ref-94)
95. Sandy Adirondack,، مصدر سابق ص65 [↑](#footnote-ref-95)
96. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق،13. [↑](#footnote-ref-96)
97. لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية بالتعاون مع مركز المساندة الدولى، برنامج التطوير الإدارى والبناء المؤسسى للمنظمات الأهلية العربية، ص 10. [↑](#footnote-ref-97)
98. لجنة المتابعة، مصدر سابق، ص 12 [↑](#footnote-ref-98)
99. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق ، ص 20 . [↑](#footnote-ref-99)
100. Hilary Barhand & Perry Walker, Strategies for Success, A self Help Guide to strategic planning for voluntary organizations, NCVO Publications, London, 1994,p. 57 [↑](#footnote-ref-100)
101. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص 32. [↑](#footnote-ref-101)
102. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص 33 [↑](#footnote-ref-102)
103. لجنة المتابعة، مصدر سابق، ص34 [↑](#footnote-ref-103)
104. لجنة المتابعة، مصدر سابق، ص 37 [↑](#footnote-ref-104)
105. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص 40 [↑](#footnote-ref-105)
106. حمادة، علىأحمد، التعليم فى رياض الأطفال، جريدة النهار، القدس، 3.4.1996، ص 12. [↑](#footnote-ref-106)
107. الجمعية الفلسطينية لتأاهيل المعاقين، التقرير السنوى لعام 1996، مطابع المنصور، غزة 1997 ، ص24. [↑](#footnote-ref-107)
108. مراسل الكرامة الخاص،تعليم ذوى الحاجات الخاصة الى أين، جريدة الكرامة ، غزة، 2.12.1997 ، ص 7. [↑](#footnote-ref-108)
109. لجنة المتابعة، مصدر سابق، ص50. [↑](#footnote-ref-109)
110. الهلال الأحمر الفلسطينى/غزة، التقرير السنوى لعام 1997 ، غزة، مطابع الهيئة الخيرية، 1997 ،ص13 [↑](#footnote-ref-110)
111. البداوى، علاء محمود، اتحاد المعلمين الفلسطينين، أهدافه وواقعه، جريدة الأيام، القدس، 4.7.1997، ص5. [↑](#footnote-ref-111)
112. المركز الوطنى التراث الشعبى الفلسطينى، تقرير غير منشور، غزة، 1996، ص 4. [↑](#footnote-ref-112)
113. الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين، مصدر سابق، ص5. [↑](#footnote-ref-113)
114. الهلال الأحمر، مصدر سابق ، ص13 [↑](#footnote-ref-114)
115. Bryan W. Barry، مصدر سابق، ص 36 [↑](#footnote-ref-115)
116. Hilary Barnard & Perry Walker ، مصدر سابق 124. [↑](#footnote-ref-116)
117. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق ،ص29. [↑](#footnote-ref-117)
118. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق ، ص 30. [↑](#footnote-ref-118)
119. Nichols Martin & Carolin Smith، مصدر سابق ، ص31. [↑](#footnote-ref-119)
120. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص32. [↑](#footnote-ref-120)
121. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 38. [↑](#footnote-ref-121)
122. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 38. [↑](#footnote-ref-122)
123. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 39. [↑](#footnote-ref-123)
124. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 42. [↑](#footnote-ref-124)
125. Bryan W. Barry، مصدر سابق، ص 41 [↑](#footnote-ref-125)
126. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص65. [↑](#footnote-ref-126)
127. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص67. [↑](#footnote-ref-127)
128. Baryan W. Barry ، مصدر سابق ص44. [↑](#footnote-ref-128)
129. لجنة المتابعة، مصدر سابق، ص50 [↑](#footnote-ref-129)
130. Baryan W. Barry، مصدر سابق، ص 18 [↑](#footnote-ref-130)
131. Baryan W. Barry ، مصدر سابق ص 48 [↑](#footnote-ref-131)
132. لجنة المتابعة، مصدر سابق ، ص66. [↑](#footnote-ref-132)
133. أبو جزر، عبد الرازق، مصدر سابق، ص4. [↑](#footnote-ref-133)
134. Petter F Drucker, Managing the Non-Profit Organization, Butterworth Heineman, 3rd edition, Great Britain 1997, P.45. [↑](#footnote-ref-134)
135. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص 48،49. [↑](#footnote-ref-135)
136. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص 52. [↑](#footnote-ref-136)
137. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 124. [↑](#footnote-ref-137)
138. لجنة الخليج العربى، مذكرات المدربين، مصدر سابق، ص63. [↑](#footnote-ref-138)
139. لجنة الخليج العربى ، مصدر سابق، ص 49. [↑](#footnote-ref-139)
140. لجنة المتابعة، مصدر سابق 68 . [↑](#footnote-ref-140)
141. لجنة المتابعة، مصدر سابق 68 [↑](#footnote-ref-141)
142. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص 83. [↑](#footnote-ref-142)
143. Hilary Barnard & Perry Walker، مصدر سابق، ص131 [↑](#footnote-ref-143)
144. Bryan W. Barry ، مصدر سابق ص 31 [↑](#footnote-ref-144)