دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني

(القطاع التربوي في غزة أنموذجاً)

مروان عزات قاسم علي ـ باحث مستقل ـ السويد

marwanizzat@gmail.com

تاريخ التقديم للنشر: ٢٠٢٢/٩/٢٩ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٢/١٠/١٥

ملخص الدراسة.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز منظمات المجتمع المدني، وبالذات القطاع التربوي 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 ٢٠٠٨ كانون الثاني ٢٠٠٩، وكان عددها ٥٤ منظمة. تم ترتيب هذه المنظمات في القائمة بناءً على عدد العاملين فيها، ومن ثم تم سحب عينه عشوائية نسبتها ٦٠٪ من مجموع المنظمات في الإطار أي بعدد ٣٣ منظمة ممثلة للمجتمع الكلي الذي يحوي ٥٤ منظمة مجتمع مدني. وقد أعد الباحث استبانة لقياس درجة ممارسة المنظمة لمجالات استخدام التخطيط والتي جاءت في خمس مجالات، وتضمن المجال الأول الإعداد للتخطيط (١١) فقرة، والمجال الثاني الأهداف تضمن (٩) فقرات، وتضمن المجال الثالث برنامج المنظمة (١٤) فقرة، والمجال الرابع إدارة المنظمة تضمن (١٦) فقرة، والمجال الخامس والأخير تقويم خطط العمل والتنفيذ تضمن (٨) فقرات،

وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسة الإعداد للتخطيط قد حققت بدرجة عالية ما نسبته ٧٠٪ 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 ٤٩٪. وأن جميع المنظمات قيد الدراسة في درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في مختلف المجالات بدرجة عالية ما نسبته ٦٧٪، وهي تعتبر نسبة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الممارسة نفسها بدرجة عالية جداً كانت ٩١٪.

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.

ABSRTACT.

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.

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.

8. 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.

أولا: منهجية البحث والدراسات السابقة.

١,١ 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"[١]، 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." وإن إدارة منظمات المجتمع المدني تتميز بالصعوبة كون تلك المنظمات ترتبط بغيرها

[١] عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، ١٩٨٢، ص٤٠.

٢ مؤسسة انقاذ الطفل، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (الواقع الراهن وآفاق المستقبل)، تقرير ورشة العمل المنعقدة فى غزة ورام الله، مارس ١٩٩٦ ص٦.

من منظمات فهي تقوم بدور مكمل للمنظمات الحكومية والخاصة في المجالات المختلفة"[١]، وعليه يقع على عاتق تلك الإدارات أن تكيف نفسها مع قرارات 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 عليه كل العمليات الإدارية المختلفة، فمسئولية التخطيط في المنظمات هو صياغة غرض المنظمة ووضع رؤية خاصة بها كذلك تحديد مهمة المؤسسة ووضع استراتيجياتها"[٢].

"فالتخطيط هو اختيار المستقبل المرغوب وتصميم الوسائل التي تؤدي إلي تحقيق ذلك"[٣]، 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

---

[٢] لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، أوراق التدريب لبرنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية العربية، ١٩٩٤، ورقة ٤

[٣] لجنة المتابعة المرجع السابق، ورقة ٥.

قد يحول دون تنفيذ الكثير من البرامج أو يمنع 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 الفلسطيني 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 ١٩٤١ و١٩٩٥ قد جمعت الجمعيات تبرعات من القرى العربية في فلسطين ما يزيد عن ٦٧١ ألف جنيه فلسطيني لتطوير الخدمات في الريف الفلسطيني وبشكل خاص التعليم[١].

ازداد نشاط منظمات المجتمع المدني في قطاع التعليم بعد النكبة عام ١٩٤٨، ولكنه تطور بشكل سريع جداً في عهد الاحتلال الإسرائيلي المعاصر عام ١٩٦٧، وخاصة سنوات الانتفاضة الأولى والتي بدأت عام ١٩٨٧، 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

[١] عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، ١٩٨٢، ص٤٠

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 ١٩٩٣ أعلنت من خلالها عن ولادة رؤية تربوية موحدة لهذه المنظمات"[١].

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.

٢,١ 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

[١] الشبكة التربوية، شبكة المنظمات التربوية، كتاب تعريفي، القدس، بدون تاريخ، ص١

القطاع التربوي وما أيد وجود هذه المشكلة هو "دراسة قامت بها دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ومنظمة اليونيسف الدولية عام ١٩٩٥"[١] ، ووجدت أن حوالي ٨٠٪ 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 ـ القطاع التربوي في غزة أنموذجاً

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

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

١,٣ 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.

١,٤ أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

[١] دائرة الإحصاء المركزية ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال، المسح الشامل للمراكز الشبابية والنسوية: التقرير الأول (المراكز الشبابية والنسوية) القدس، ١٩٩٥، ص ١٤٧.

- 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.

٥,١ 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".

٦,١ 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:

١. **دراسة أوجن ساجيو "Ogunsaju"[١] :**

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 لولاية أوجن ولكن يوجد خطط ضمن الإطار العام للسياسة الوطنية.
- التخطيط التربوي يطبق بشكل غير متكامل لعدم توفر التقنيات المناسبة أو الكفاءات المهنية.

[1] 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.

- عدم توفر البيانات الكاملة للتخطيط الفعال.

٢. دراسة فتحي صبح (١٩٨٢)[١]:

من بين ما هدفت إليه الدراسة الكشف عن مدى مقدرة الجهاز الإداري لمديرية التربية والتعليم على التخطيط وحل المشكلات التي يواجها، ولتحقيق ذلك أعد الباحث استبانة ومقابلة شخصية مع المسؤولين في مديرية التربية والتعليم بغزة، وقد طبقت هذه الأدوات على عينة مكونة من (١٨٧) 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.
- لا توجد حوافز مرضية للعاملين في الإدارة.
- لذا يوصي الباحث بضرورة إنشاء قسم جديد بمديرية التعليم خاص بالتخطيط والتطوير والمتابعة.

٣. دراسة خالد الشبلي (١٩٩٣)[٢]:

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 (٢٣) مديراً للتربية والتعليم في جميع محافظات عمان، وأيضاً (٧٠) 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 (٠,٠٥) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي بشكل تعزى للمؤهل الأكاديمي والجنس وعدد سنوات الخبرة في هذه الوظيفة.

---

[١] فتحي صبح: " الإدارة التعليمية في قطاع غزة، دراسة تقويمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٨٢.

[٢] خالد صالح الشبلي: " فهم مديري التربية والتعليم في الأردن لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٣.

٤. **دراسة نبيل الصالحي (١٩٩٩)[١]:**

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 (١٢) شخصية مسؤولة في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، كذلك أعد استبانة وطبقها على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية وعددهم (١٦٨) 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 لا يشاركون الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بتحديد أهداف الخطة المدرسية السنوية، وتنفيذها، وتطويرها، وتقويمها.
- معظم مديري ومديرات المدارس لا يخططون بطريقة فعالة للتعاون بين المدرسة وفعاليات المجتمع المحلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في ممارسة التخطيط الإداري تعزى لمتغيرات نوع الجنس أو المؤهل الأكاديمي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) 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:

١. **دراسة خليل نخلة [٢] ١٩٩٠**

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.

---

[١] نبيل محمود الصالحي: " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية" رسالة ماجستير غير منشورة "برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة عين شمس وكلية التربية الحكومية " ١٩٩٩.

[٢] خليل نخلة، مؤسساتنا الأهلية في فلسطين: نحو تنمية مجتمعية، دراسة لصالح الملتقى الفكري العربي في القدس ومركز احياء التراث الطيبة، القدس عام ١٩٩٠

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.

٢. دراسة أماني قنديل [١] ١٩٩٤:

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

[١] أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي، دراسة للجمعيات الأهلية العربية لصالح منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن، دار المستقبل للنشر، القاهرة، ١٩٩٤.

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.

٣. دراسة أماني قنديل وسارة بن نفيسة [١] ١٩٩٤:

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.

[١] أماني قنديل وسارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، عام ١٩٩٤.

٤. دراسة (اسكوا) ESCWA المنظمات النسوية ١٩٩٩[١]:

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 (١٣) 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.

٥-دراسة (اسكوا) ESCWA المنظمات الزراعية ١٩٩٩[٢]:

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:

[١] إسكوا ESCWA "حالة المنظمات النسوية العاملة في تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل" (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، ١٩٩٩).

[٢] إسكوا ESCWA "حالة المنظمات النسوية العاملة في تأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة المولدة للدخل" (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، ١٩٩٩).

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 (١٢) 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 التقارير، 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.

٦- دراسة (اسكوا) ESCWA المنظمات في مجال الصحة والتعليم ١٩٩٩[١]:

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 (٧٣) 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 (٤٥)، وقد قامت (٢٢) 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 الصحة 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 أو غير 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 ولا ينظر 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.

[١] إسكوا ESCWA "حالة المنظمات العاملة في مجال الصحة والتعليم " (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا، ١٩٩٩).

- 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.

٧,١ 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 ١٩٦٧ بسبب الفراغ الذي سببه الاحتلال في تقديم الخدمات المختلفة للسكان، وتقدم هذه المنظمات خدمات مختلفة وعلى رأسها الخدمات التربوية. وحدود 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 ١٩٩٩ حتى منتصف عام ٢٠٠٩.

٨,١ 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 إلى نشاطاته الأخرى، فعلى سبيل المثال المنظمات التي تقدم خدمات صحية تقدم برامج في الإرشاد الصحي والإسعافات الأولية.

٩,١ منهج الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليل البيانات، وعينة الدراسة جميع المنظمات المتخصصة التي يغلب على 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.

ثانيا: المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

١,٢منظمات المجتمع المدني:

تعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية "هي تلك التي تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة مثل تبرعات، منح، ...الخ" [١١]، 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 على أساس العرق أو الدين أو الجنس، وبهدف غير ربحي وتعمل باستقلالية نسبية عن القطاع الحكومي ويشرف على عملها المجتمع بشكل أو بآخر"[٢].

٢,٢ 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 للاجئين، 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 ٤ سنوات – ٥ 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.

وبدأت منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً رئيساً في تلبية الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ عام ١٩٦٠ م، 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 ١٩٩٤ م 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 (٦٠٪) من خدمات الرعاية الصحية الأولية، و(٤٢٪) من المستشفيات، و(٩٠٪) من مراكز تأهيل المعاقين، و(٩٥٪) من التعليم قبل المدرسي. وتخدم

[١] أماني قنديل ود. سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ١٩٩٤، ص ١٦.

[٢] لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية، مرجع سابق، ص٣.

احتياجات أكثر من مليون شخص في القطاع الزراعي الفلسطيني، وقد أنقذت (٢٥,٠٠٠) دونماً من الأراضي الفلسطينية من خطر المصادرة الإسرائيلية، وأنها توظف أكثر من (٢٥,٠٠٠) مواطن فلسطيني. (١)

مع اندلاع الانتفاضة الثانية في أواخر أيلول/سبتمبر ٢٠٠٠، تحول دور منظمات المجتمع المدني نحو الاستجابة 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 الجرحى واستيعاب هذه الحالات في مراكز الطوارئ، وتوفير الإمدادات الطبية الأساسية، ومناشدة مجتمع المانحين لتقديم الدعم المالي 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 اللاجئين 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 غنى 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 ٢٠٠٠م، 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 صعباً، وسوف يؤثر ذلك سلباً على الاقتصاد، والخدمات الاجتماعية للشعب الفلسطيني.

(1) West Bank and Gaza Update (Quarterly Publication of the World Bank February 2001) Gaza, p 10.

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 ستبقى 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 توفير 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.

٢,٢ 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 (١٢٤) منظمة أهلية، أي ما نسبته حوالي (٢١٪) من مجموع المنظمات العاملة في الضفة والقطاع. وقد يعزى 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 جزءاً 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 حوالي(١٠٤) منظمة تشكل ما نسبته حوالي (١٨٪) 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 يعزى أيضاً إلى تقليص وكالة غوث وتشغيل اللاجئين لبعض خدماتها، خاصة توزيع الأغذية للاجئين، بسبب أزمة الميزانية المستمرة، كذلك كثرة عدد الأسرى والمعتقلين والشهداء والجرحى والنازحين، 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 (٨٢) منظمة مشكلة نسبة (١٤٪) من المنظمات العاملة في الضفة والقطاع، وتعتبر هذه النسبة عالية، لكن رغبة الفلسطينيين في الحفاظ على هويتهم الثقافية كانت إحدى الأسباب وراء ارتفاع هذه النسبة، والعامل الثاني الذي يمكن أن يكون قد ساهم في رفع هذه النسبة هو إصدار وزارة الثقافة التراخيص لمراكز ثقافية في أنحاء المنطقة الفلسطينية.

كذلك نرى زيادة في نسبة المنظمات العاملة في قطاع المرأة، حيث بلغ عدد هذه المنظمات حوالي (٧١) منظمة محتلة المرتبة الثالثة بنسبة (١٢٪) من مجموع المنظمات.

مر هذا القطاع من الخدمات خاصة بعدة تغيرات خلال الثلاثين عاما الماضية، فالمنظمات الخيرية النسوية كانت من أولى 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 عليها بعد تحقيق التحرر الوطني، وتغير الحال بعد نهاية الانتفاضة في عام ١٩٩٣ م، 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 اليوم 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 (٦١) منظمة تشكل ما نسبته (١١٪) من المنظمات الأهلية، ويرجع ارتفاع نسبة المنظمات العاملة في قطاع الصحة إلى إهمال الاحتلال لهذا الجانب، حيث لم يعمل الاحتلال على زيادة عدد المستشفيات والخدمات الصحية المقدمة للسكان بالرغم من الزيادة الطبيعية للسكان طوال سنوات الاحتلال فمستشفى 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 حوالي (٤٪) سنوياً، مما يعني زيادة هائلة في الحاجة للخدمات الصحية، خاصة أن البنية التحتية للمستشفيات تحتاج إلى إمكانات هائلة حتى تستطيع تلبية هذه الحاجات، مما أدي إلى عدم قدرة المؤسسات العامة على القيام بمسؤولياتها 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، تبقى 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 حوالي (٢٪) من إجمالي عدد المنظمات، بالرغم من أن الزراعة تشكل عنصراً أساسياً من عناصر الدخل القومي، ولذلك يجب النظر إليه 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 ١٩٩٣م، والذي قسم السيطرة على مناطق الضفة بين سلطات الاحتلال والسلطة الفلسطينية.

ومن حيث التوزيع الجغرافي للمنظمات الأهلية حسب المحافظات تربعت محافظة غزة على عرش المحافظات، والتي يبلغ عددها (١٦) محافظة، بحوالي (١٢٤) منظمة، تشكل نسبة (٢٢٪) من مجموع عدد

المنظمات العاملة في الضفة والقطاع، ويمكن أن يعزى 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 (٩٥) منظمة، أي ما يشكل نسبة (١٦٪) من عدد المنظمات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، يعمل حوالى (٢٠٪) منها في قطاع التعليم، و(١٨٪) 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 (١٢٪) من إجمالي 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 نموذجاً 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 (٥٤٪) من هذه المنظمات أنشئت قبل عام ١٩٩٣م، بينما (٤٦٪) أنشئت بعد عام ١٩٩٣م. وعلى صعيد التوزيع الجغرافي، نجد اختلافاً واضحاً حيث إن (٦٧٪) من منظمات قطاع غزة الأهلية تأسست بعد عام ١٩٩٣م، بينما تأسس حوالي (٣٦٪) من هذه المنظمات في الضفة الغربية بعد عام ١٩٩٣م، وذلك يبرز زيادة كبيرة في المنظمات الجديدة في قطاع غزة عنها في الضفة الغربية.

بالنسبة لحجم المنظمات الأهلية، تظهر الإحصائيات أن (٦٤٪) من المنظمات ليست لها أية فروع، بينما (٢٠٪) من هذه المنظمات تعمل بفرع أو فرعين، و (٤٪) منها بثلاثة فروع، و(٦٪) لها أربعة أو خمسة فروع، و(٦٪) لها أكثر 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 (٥,٠٤٣) نسمة، بينما تظهر المعلومات أن أكثر المناطق فقراً من منظمات المجتمع المدني هي المحافظة الشمالية من قطاع غزة، حيث يبلغ عدد سكانها (١٨٣,٣٧٣) نسمة ويبلغ عدد منظمات المجتمع المدني فيها (١١) منظمة فقط، أي أن كل منظمة تخدم حوالى (١٧,٠٠٠) نسمة، وينطبق الحال تقريباً على محافظة دير البلح، بينما نجد أن كل منظمة في كل من محافظات أريحا وبيت لحم وغزة تخدم حوالى (١,٥٥٨) و(٢,١١٢) و(٢,٨٧٠) نسمة على التوالي.

يشير الوضع الحالي 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 تتلاءم مع حجم الدور المناط بها، حيث لا يزال البعض من هذه المنظمات يعمل على طريقة الماضي التي لم تعد تتلاءم مع المرحلة الحالية، وحاول جزء من هذه المنظمات تطوير نفسه فوقع في خطأ تبني سلوك أشبه بسلوك القطاع الخاص في العمل.

وأخيراً لا يوجد أدنى 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 مسؤولياتها 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.

الاستنتاجات.

١. جاءت معاملات كرو نباخ (ألفا) لعناصر الدراسة جميعها حوالي ٠,٩٠، 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.
٢. امتازت ٧٩٪ من منظمات المجتمع المدني بتاريخ طويل في التأسيس يمتد إلى ١١ سنة فأكثر، كما كان عدد سنوات خبة المدير/ة في معظم المنظمات تتعدى الست سنوات. كما كان حوالي ٦٪ فقط من مدراء هذه المنظمات من حملة درجة الثانوية العامة، في حين كانت الغالبية العظمى من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا.
٣. ٣٩,٤٪ من مدراء المنظمات كُنّ إناثاً، وهذا التوزيع يعتبر أقرب إلى العدالة حسب نسبة توافر الجنسين في المجتمعات الطبيعية.
٤. حققت درجة ممارسة الإعداد للتخطيط بدرجة عالية ما نسبته ٧٠٪ 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 ٤٩٪.
٥. وبالعموم، فقد حققت جميع المنظمات قيد الدراسة في درجة الممارسة لمدى استخدام التخطيط في

مختلف المجالات بدرجة عالية ما نسبته ٦٧٪، وهي تعتبر نسبة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الممارسة نفسها بدرجة عالية جداً كانت ٩١٪.

٦. كلما طال تاريخ تأسيس المنظمة، كلما تعرضت الإدارات فيها لتجارب أكثر ونتائج أفضل في استخدام التخطيط الفعال.

٧. 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.

٨. 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.

١. يوصى بالعمل على إزالة المعيقات والعراقيل التي تحول دون وصول الإمدادات المالية لمنظمات المجتمع المدني التربوية، كي تتمكن من القيام بمهامها على أكمل وجه.

٢. يوصي بالعمل على قيام المنظمات بتدريب موظفيها على عمليات التخطيط ودراسة الاحتياجات قبل القيام بعملية التخطيط للمنظمات.

٣. يوصي الباحث بالأخذ الفعال تجارب المنظمات ذات العمر الطويل حيث توصل الباحث الى أن الارتباط عالي بين التخطيط وخبرة مدير المنظمة كلما طالت كان الارتباط قويا.

٤. كذلك نوصي بالمحافظة على اعتماد المؤهلات العلمية كأحد الاساليب العلمية الناجحة في تقوية تخطيط المنظمات والعمل على دعمهم وزيادة عددهم.

٥. 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.

٦. يوصي الباحث باعتماد أسلوب التخصص التربوي في قيادة المنظمات التربوية لما له من أثر فعال وكبير على تفعيل الجانب العلمي والتخطيطي في إدارة شؤون المنظمة.

٧. يوصي الباحث أن تؤخذ بنظر الاعتبار مشكلة الفروع لدى منظمات المجتمع المدني لمعالجة مشكلة التخطيط وخاصة اعتماد أسلوب التخطيط المركزي ولا مركزية التنفيذ.

٨. يوصي الباحث بالأخذ بمشكلة موقع المنظمة من حيث كونها قرية أو مدينة أو مخيم بحيث ان يكون مستوى التخطيط ذا مستوى واحد، كذلك ارتباط هذا التخطيط والمستوى ونوع الادارة للمنظمات تبعا لموقعها بغرض الحصول على نتائج متساوية وقوية وبذات الاتجاه لتحقيق اهداف المنظمة.

المراجع.

أولا المراجع العربية:

١. عبد الجواد صالح، المشكلات الذاتية لمؤسسات التعليم العالي في الضفة والقطاع، مركز القدس للأبحاث، ١٩٨٢.

٢. خليل نخلة، مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين" نحو تنمية مجتمعية"، الملتقى الفكري العربي، القدس، ١٩٩٠.

٣.أماني قنديل، المجتمع المدني والعالم العربي "دراسة للجمعيات الأهلية العربية"، دار المستقبل العربي، القاهرة، ١٩٩٤.

٤. أماني قنديل ود. بن نفيسة، سارة، الجمعيات الأهلية في مصر، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، ١٩٩٤.

٥. عزت عبد الهادي، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، ١٩٩٥.

٦. عزيزة الشريف، أنشطة العملية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٢.

٧. صادق حلس وحماد الغزالي: المجتمع العربي الفلسطيني خصائصه ومشكلاته، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، ١٩٦٣.

٨. فتحي صبح، الإدارة التعليمية في قطاع غزة دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية البنات، ١٩٨٢.

٩. منظمة التحرير الفلسطينية، مجلة شؤون فلسطينية، التعليم بقطاع غزة بقلم شحادة موسي، العدد ١٤، ١٩٨١.

١٠. مؤسسة انقاذ الطفل، المنظمات الفلسطينية غير الحكومية (الواقع الراهن وآفاق المستقبل)، تقرير ورشة العمل المنعقدة في رام الله وغزة، ١٩٩٦.

١١. لجنة الخليج العربي لمؤتمر التنظيمات الأهلية، برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، مذكرات المدربين، بدون تاريخ.

١٢. دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية ومنظمة الأمم المتحدة للأطفال، المسح الشامل لمراكز الطفولة والشباب: التقرير الأول (المراكز الشبابية والنسوية) القدس.

١٣. توصيات المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس وغزة، ١٩٩٤.

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

١٥. الهلال الأحمر الفلسطيني/غزة، التقرير السنوي لعام ١٩٩٧، غزة، مطابع الهيئة الخيرية، ١٩٩٧.

١٦. الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين، التقرير السنوي لعام ١٩٩٦، مطابع المنصور، غزة، ١٩٩٧.

١٧. نائل عبد الحافظ العوالمة، تطوير المنظمات، الطبعة الثانية، عمان مركز أحمد ياسين الفني، ١٩٩٥.

١٨. مصطفي الشاويش، الإدارة الحديثة، عمان، دار الفرقان، ١٩٩٣.

١٩. عزيزة الشريف، أنشطة العملية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٢.

٢٠. نبيل الصالحي "تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية" رسالة ماجستير غير منشورة "برنامج الدراسات العليا المشترك بين جامعة عين شمس وكلية التربية الحكومية " ١٩٩٩.

٢١. وزارة التخطيط والتعاون الدولي، المنظمات غير الحكومية أهداف واستراتيجيات، وثيقة غير منشورة، ١٩٩٧.

٢٢. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للدراسات والنشر، الخليل، فلسطين، ١٩٩٨.

٢٣. لجنة الخليج العربي لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية بالتعاون مع مركز المساندة الدولي، برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، الدورة الإقليمية لإعداد المدربين، مذكرات المدربين، القاهرة، ١٩٩٥.

٢٤. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، دليل المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، غزة، ١٩٩٧.

٢٥. حازم شنار، دور المنظمات غير الحكومية المحلية في التدريب والتنمية، المؤسسة الوطنية للاستثمار والتدريب، غزة، ١٩٩٤.

٢٦. إسكوا ESCWA "حالة المنظمات العاملة في مجال الصحة والتعليم " (نيويورك، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ١٩٩٩.

ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Peter 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 Organization), NCVO Publications, London,1993.
5. Bryan W. Barry, Strategic planning for Non-profit organizations, Center for Cultural Resources , New York , 1994.