

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: أدهم محمود محمد العكشية

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2015 / 11 / 02



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

Measuring the effectiveness of participatory planning, monitoring and evaluation of human resources in achieving sustainability of civil society organizations working in the agricultural sector in the Gaza Strip.

إعداد الطالب:

أدهم محمود محمد العكشية

إشراف الدكتور:

سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ-2015 م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم /35/ع ج س

التاريخ 2015/10/12

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أدهم محمود محمد العكشية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في

تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

Measuring the effectiveness of Participatory planning, monitoring and evaluation of Human resources in achieving sustainability of civil society organizations working in the agricultural sector in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 28 ذو الحجة 1436 هـ، الموافق 2015/10/12م الساعة

الثالثة مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. سامي علي أبو الروس مشرفاً و رئيساً

د. أكرم إسماعيل سمور مناقشاً داخلياً

د. بسام عبد الجواد أبو حمد مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال -

إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة أهله ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

(سورة المجادلة الآية 11)

إهداء

إلى صاحب الفضل عليّ بعد الله والدي العزيز
الغالي....

إلى نور عيني والدي العزيزة الغالية...
إلى زوجتي وشريكة حياتي إلى ابني وقرّة عيني
الغالي أسامة...
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم...

إلى كل من ساهم بوقته أو بجهد في إنجاز هذا
البحث...

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع سائلاً المولى
التوفيق لكم جميعاً

الباحث
أدهم محمود العكشية

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه على ما أعانني ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد.

يطيب لي أن أتقدم ببالغ الشكر إلى كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة، وأبدأ بأستاذي الفاضل الدكتور/ سامي علي أبو الروس الذي شرفني بإشرافه ومتابعته لهذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل من أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الدكتور/ أكرم اسماعيل سمور والدكتور/ بسام عبد الجواد أبو حمد والمحكمين الأفاضل الذين كان لإضافاتهم عظيم الأثر في دقة وثراء الاستبانة.

كما يعجز لساني عن شكر زملائي وأصدقائي في المؤسسات الزراعية واللجان المحلية لما قدموه من مساعدة عظيمة فيما يتعلق بجمع البيانات أخص منهم الزملاء (علي وافي، سمير أبو القمبز، ناصر الظاظا، إبراهيم خضير، هلال أبو أسد، حاتم أبو مزيد، أحمد الناقبة، نمر أبو جراد، إبراهيم العمور، علي أبو سعيد، د. محمد حسين).

وأتقدم بالشكر العظيم لعائلتي الكريمة لما قدموه ويقدموه لي من دعم مادي ومعنوي لإنجازه هذه الدراسة.

أتقدم لكم جميعاً بشكري وامتناني، وأدعو الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتكم.

الباحث

أدهم محمود العكشية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	متغيرات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية.	
10	مقدمة
11	مفهوم النهج التشاركي في التخطيط والرقابة والتقييم
12	متطلبات لتصميم النهج التشاركي في التخطيط والرقابة والتقييم
13	التخطيط التشاركي
15	الرقابة التشاركية
16	التقييم التشاركي
18	النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية
المبحث الثاني: استدامة مؤسسات المجتمع المدني (الاستدامة المؤسسية)	
19	مقدمة
19	مفهوم الاستدامة
20	أنواع الاستدامة
20	مفهوم الاستدامة المؤسسية
21	استراتيجيات الاستدامة
22	خطوات الاستدامة المؤسسية

رقم الصفحة	الموضوع
22	المبادئ التوجيهية لتبني فلسفة الاستدامة ضمن برامج المؤسسة
24	المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية
المبحث الثالث: مفهوم المجتمع المدني نشأته وتطوره مكوناته وإطاره التنظيمي.	
25	مقدمة
26	تعريف المجتمع المدني
27	أهمية المجتمع المدني
28	فعالية منظمات المجتمع المدني
29	المجتمع المدني في الوطن العربي
29	المجتمع المدني في فلسطين
30	التطور التاريخي لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين
31	منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة
32	المعيقات التي تحد من فعالية مساهمة المجتمع المدني الفلسطيني في المجتمع
المبحث الرابع: القطاع الزراعي الفلسطيني	
34	مقدمة
35	القرءة التاريخية للقطاع الزراعي الفلسطيني 1948-2010
37	أهمية القطاع الزراعي
38	سياسات القطاع الزراعي
39	الصعوبات التي حالت دون مساهمة القطاع الزراعي الفلسطيني في سد الاحتياجات الملقة على عاتقه
42	الواقع السياسي والاقتصادي للزراعة الفلسطينية
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
44	مقدمة
44	الدراسات المحلية
53	الدراسات العربية
57	الدراسات الأجنبية
62	التعقيب على الدراسات السابقة
63	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
63	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الرابع: إجراءات ومنهجية الدراسة	
66	مقدمة
66	منهجية الدراسة
66	مصادر البيانات
67	مجتمع الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
67	عينة الدراسة
68	أداة الدراسة
69	صدق الاستبانة
74	ثبات الاستبانة
76	الأساليب الاحصائية
الفصل الخامس: محاور وفرضيات الدراسة	
78	مقدمة
78	اختبار التوزيع الطبيعي
79	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
85	تحليل محاور الدراسة
101	تحليل فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
118	مقدمة
118	النتائج
121	التوصيات
122	دراسات مقترحة
المراجع	
124	المراجع العربية
128	المراجع الأجنبية
129	المراجع الالكترونية
الملاحق	
131	ملحق رقم (1) - قائمة بأسماء المحكمين
132	ملحق رقم (2) - قائمة بأسماء الجمعيات عينة الدراسة
133	ملحق رقم (3) - الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	المقارنة بين التقييم التقليدي والتقييم التشاركي	1.
31	إحصائية الجمعيات في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي	2.
32	تصنيف الجمعيات في قطاع غزة حسب أنواع الأنشطة التي تمارسها	3.
38	مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2006-2012) بالمليون دولار	4.
41	تحليل نقاط القوى والضعف الخاصة بالقطاع الزراعي الفلسطيني	5.
68	مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاجابات	6.
69	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	7.
70	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة	8.
71	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	9.
72	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي	10.
73	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	11.
74	يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	12.
75	يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	13.
78	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	14.
79	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة	15.
80	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تنتمي لها المنظمة	16.
81	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة	17.
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	18.
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	19.
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	20.
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	21.
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	22.
85	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته	23.
89	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته	24.
92	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث وفقراته	25.
96	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع وفقراته	26.
99	نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع محاور الدراسة	27.
101	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة	28.

	منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة	
103	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة	.29
104	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة	.30
105	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للجنس	.31
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر	.32
107	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير العمر	.33
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	.34
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المركز الوظيفي	.35
110	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	.36
112	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة	.37
112	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير عمر المنظمة	.38
114	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات الاستجابات حول مدى فعالية التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة	.39
114	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير المحافظة	.40
115	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات الاستجابات حول مدى فعالية التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين	.41
116	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير عدد العاملين	.42

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
.1	العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة	6
.2	نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة	12
.3	خطوات عمل نظام التقييم التشاركي	17
.4	خطوات الاستدامة المؤسسية	22
.5	أبعاد فعالية المنظمات الأهلية	29

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية من أجل استمرارية عمل وعطاء هذه المؤسسات.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة والبالغ عددها 41 منظمة حسب كشوفات وزارة الداخلية للعام 2013 م، تم استهداف 38 منظمة منها واستبعاد ثلاثة منظمات لعدم استيفاء الشروط فيها، وقد تمثلت العينة بالفئات التالية (مدير تنفيذي، مدير برنامج، مدير مشروع، منسق مشروع، موظف)، وقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية لتحقيق أغراض البحث.

وخلصت الدراسة إلى أن وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية للموارد البشرية تساهم في استدامة المنظمات حيث كانت الاستجابات ايجابية مع الحاجة للتحسين والتعديل في بعض الجوانب للوصول لحالة أفضل كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، بالإضافة إلى وجود فروق في متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى إلى متغيرات (عمر المبحوث، عمر المنظمة، المحافظة التي تعمل فيها المنظمة، عدد العاملين)، في حين عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة برامج المنظمات بهدف دمج مبدأ المشاركة فيها لمنح الموظفين العاملين فيها الدافعية الكافية لتحقيق الاستدامة، كذلك الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطوير استراتيجيات خاصة بها، والعمل على تنمية قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية المختلفة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفاعلة والعمل على توضيح الأدوار والمسؤوليات والمهام الواجب القيام بها بين الإدارات المختلفة في منظمات المجتمع المدني بحيث تضمن الشفافية والاستقلالية كذلك ضرورة تضافر وتكامل كافة الجهود المختلفة لدعم القطاع الزراعي لأهمية دور هذا القطاع في تحقيق التنمية واستقلالية الاقتصاد الفلسطيني.

Abstract

This study aimed at identifying the extent of applying the participatory approach of Human resources planning, monitoring and evaluation in the sustainability of agricultural NGOs working in the Gaza Strip, due to the critical role of human resources for the sake of organizational sustainability.

To achieve the study objectives, the researcher depended on descriptive analytical research approach, study population consisted of workers of 41 Agricultural NGOs in the Gaza strip registered formally in Ministry of interior in 2013, 38 organizations were targeted and 3 were excluded due to not compiling with the sample conditions, the sample represented with the following categories (executive manager, program manager, project manager, project coordinator, employee), stratified random sample were used for research purposes.

The study concluded that the functions of planning, monitoring and evaluation contribute to the sustainability of civil society organizations working in the agricultural sector according to the positive responses of the respondents with a clear need for modification and improvements in some areas, for better status for the organizations, In addition it was clear from the results that there is a positive correlation between each of the function of participatory planning, monitoring and evaluation with sustainability of civil society organizations working in the agricultural sector, and there are differences in the averages of the responses about the effectiveness of Participatory planning, monitoring and evaluation of Human resources in achieving sustainability of civil society organizations working in the agricultural sector in the Gaza Strip due to following variables (age of the respondent, age of the organization, the province in which the organization operates, number of employees), whereas no differences in the averages of the respondents responses due to the following variables (Gender, educational qualification, number of years of service).

The study recommended the Importance of reviewing NGOs programs, projects and goals to include effective participation in, which in turn motivates employees to do their best for organizational sustainability in addition to the necessity of developing human resource management, the necessity of modifying procedures of planning, monitoring and evaluation, and raising the capacities of staff through training and capacity building programs to be able to effectively participate in all related issues, and clarifying the rules and responsibilities for each department to ensure transparency and independency in the work, the study also emphasize on the role of Consolidating of efforts of different actors NGOs, GOs and Private sector to support the agricultural sector to achieve development and economic independence.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ متغيرات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

مقدمة:

شهدت العقود القليلة الماضية بروز العديد من المصطلحات الجديدة ذات الدلالة على قاموس الفكر والسياسة والمجتمع في العالم عامة، وفي منطقتنا العربية خاصة ورغم الاختلافات الكثيرة بين أنصار ومعارضى هذه المصطلحات ورغم التفسيرات والتفسيرات المضادة إلا أن أحد أهم هذه المصطلحات وأشدها استمرارية وبروزا في أوساط العاملين في حقل المجتمع والسياسة المحلية يتمثل في مصطلح المجتمع المدني الحديث حيث يعتبر المجتمع الفلسطيني تحديدا حالة خاصة تكاد تكون وحيدة من نوعها في العالم المعاصر (الشيخ علي، 2010: 15).

كما تتصف مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني بخاصية فريدة، نابغة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى، وبطريقة تناقض حتى المفهوم النظري للمجتمع المدني نفسه، ففي حين نشأت معظم مؤسسات المجتمع المدني ضمن إطار الدولة، يشير معظم الكتاب والباحثين إلى حقيقة نشوء مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني في ظل غياب الدولة وغياب الاستقلال الوطني، وغياب السيادة على الأرض والمواطنة، لكن بعد قيام السلطة الفلسطينية في العام 1994 تغير الوضع، خاصة بعد إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في عام 2000 حيث أضحى التركيز الأساسي في عمل هذه المؤسسات على توفير الخدمات (كوستاني: وآخرون، 2011: 7).

بناءً على ما سبق وبالاطلاع الذاتي من خلال عملي في مؤسسة الإغاثة الزراعية الفلسطينية يمكن القول أن هذه المؤسسات أخذت على عاتقها المساهمة في تغيير الواقع الفلسطيني خاصة للفئات المهمشة كالمزارعين والصيادين والأسر الفقيرة الأكثر عرضة لكافة عوامل الانكشاف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي كان لها كبير الأثر في التأثير على موارد هذه الأسر وسبل عيشها، بالإضافة إلى السياسات الإسرائيلية الممنهجة التي استهدفت هذه الفئات فهدمت البيوت والمصانع وجرفت الأراضي الزراعية ومنعت المزارعين من الوصول لأراضيهم، مما عاظم من دور هذه المؤسسات وجعلها عنصر أساسي من مكونات المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة .

ولأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات كعنصر أساسي في المجتمع، فمن المهم أن يتم التركيز بشكل أكبر على نظمها الإدارية والسياسات والاستراتيجيات التي يدار بها العنصر البشري إلى جانب الفهم العميق لجميع جوانب إدارة الأشخاص فيها حتى تتمكن من القيام بالدور المنوط بها كونها تعتبر حلقة الوصل بين الحكومة بمؤسساتها والقطاع الخاص بمنشآته مما وضع على عاتق هذه المؤسسات أعباء كبيرة وصعوبات وتحديات لا بد من مواجهتها من خلال

العنصر البشري المدرب الفاعل القادر على تبني التغيير والمشاركة وصولاً إلى التنمية المستدامة وتحقيق استدامة المؤسسات.

ولا يختلف الكثيرون على أن كل منظمة تنموية قاعدية أو غير قاعدية سواء كانت قوية أم ضعيفة، تمتلك بالضرورة نظامها ومنظورها الخاص في تخطيط وتقييم مجمل ما تقوم به من تدخلات استراتيجية أو مرحلية، وسرعان ما يتبادر إلى الذهن التساؤل الكبير هل وجود هذا النظام يعني بالضرورة أنه نظام تشاركي يصلح للتفاعل والتعلم وإطلاق الطاقات الكامنة، هل هو نظام شفاف يعمل في العلن؟ أم أنه نظام مستتر تحركه آليات خفية وغير واضحة في مواقع النفوذ والسلطة والتحكم في مستويات العمل المختلفة مؤسسياً ومجتمعياً؟ وسرعان ما ينطلق الاعتقاد الخاطئ لدى الكثيرين أن هذه المؤسسة أو تلك ليس لديها نظام أو لديها نظام ضعيف وبالتالي يلزمها المزيد من بناء القدرات (الصوراني، 2010: 2).

وبالنظر إلى واقع القطاع الزراعي نرى أن الزراعة قد شكلت وما تزال أهم دعائم الاقتصاد الوطني وكانت على الدوام مصدر الرزق لنسبة كبيرة من المجتمع الفلسطيني حيث قيل "إذا كانت الزراعة بخير فإن الوطن بخير" وقد تعرضت الزراعة وعانت من العديد من الإجراءات والتشوهات نتيجة الاحتلال الإسرائيلي منذ عام 1967 ولغاية الآن، ومنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية طغت الاحتياجات والقضايا السياسية والأمور الحياتية والخدمات العامة على الاهتمام بالقطاع الزراعي ومثل ذلك بشكل أساسي في محدودية الموازنات والمخصصات التي تضعها السلطة الوطنية الفلسطينية للزراعة حيث لم تتجاوز موازنة وزارة الزراعة 0.65% من مجموع موازنة السلطة خلال السنوات الثلاث السابقة، ومحدودية الدعم الداخلي لمدخلات ومخرجات الإنتاج الزراعي وضعف إن لم يكن غياب مؤسسات الإقراض والتمويل وصناديق التامين والتعويض في حالة الكوارث، وكان من البديهي والمنطقي أن يحظى القطاع الزراعي بأهمية وأولوية متقدمة لدى الدول والمؤسسات المانحة وصناديق التمويل، ولكن الذي حدث هو عكس ذلك تماماً حيث كان تعامل تلك المؤسسات مع الزراعة بكثير من التخوف والتردد وذلك لاعتبارات سياسية لها علاقة مباشرة بتشابك وتداخل مواضيع الأرض والمياه والاستيطان، ناهيك عن ضعف كفاءة الإنجاز وضعف إن لم يكن غياب التنسيق مع مؤسسات السلطة عند تنفيذ الدول المانحة لمشاريعها (بكار، 2007: 4).

من هذا المنطلق تولدت لدى الباحث فكرة هذا البحث بهدف مراجعة المناهج التقليدية وتحسين إجراءات العمل في المنظمات الزراعية، حيث أن ضعف مشاركة الأفراد يعني الاعتماد على الغير في تأدية الدور التخطيطي الرقابي التقييمي وهو ما يفقد هذه العمليات الإدارية جوهرها

التشاركي وتبديد الطاقات والجهود التي بذلت في هذا السياق، وعليه فسيتم في هذا البحث إعادة تعريف وصياغة النهج في سياقه المؤسسي المحلي وصولاً إلى أهم الخطوط العريضة لنظام متكامل لتخطيط ورقابة وتقييم المورد البشري بالمشاركة وهو ما يعني دراسة اهتمام مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي بالعنصر البشري فيها بحيث يتم ايجاد الفروق بين هذه المؤسسات ودراسة تأثير هذه الفروق على كفاءة وفعالية هذه المؤسسات ونخلص بنتائج يكون لها الأثر الواضح في بيان أهمية العنصر البشري في تحقيق استدامة هذه المؤسسات، وسيتم التركيز في هذا البحث على وجود بعدين لعمليات التخطيط والرقابة والتقييم بعد يهتم بجانب النتائج الملموسة التي تتطلبها إدارة المشاريع أو الجهات المانحة وجزء آخر يهتم بالبعد التعليمي الذي يركز على رفعة وتطور المجتمعات والفئات المستهدفة من خلال إشراكهم في العمليات الإدارية داخل المؤسسات بما يضمن تحسين قدرة المؤسسات على إدارة وتنفيذ عمليات التغيير المخطط لها على مستويات العمل المختلفة بمشاركة فاعلة لجميع الأطراف ذوي العلاقة.

مشكلة الدراسة:

منذ تأسيس السلطة الفلسطينية عام 1994م، أخذت مؤسسات المجتمع المدني بلعب دوراً ريادياً في البناء والتنمية، وتحولت العديد من الحركات الشعبية واللجان المحلية من العمل التطوعي غير المنظم، إلى جمعيات ومؤسسات تعمل وفق خطط وبرامج واستراتيجيات، خصوصاً بعد استحداث القوانين والتشريعات ومنها قانون الجمعيات الخيرية لعام 2000 الذي نظم دور تلك المؤسسات بأن فرض عليها حد أدنى من المقومات الإدارية للحصول على التراخيص اللازمة للعمل.

ونظراً لخصوصية الأوضاع الفلسطينية فإن دور مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني لا يقتصر في سعيها لتعميم وإشاعة المشاركة السياسية، على جانب واحد من جوانب التنمية المجتمعية وهو الجانب السياسي، بل إن الشرط الرئيس لنجاحها يعتمد على حسن فهمها وأدائها لأدوارها في المجالات الأخرى فهي مطالبة بالعمل في ثلاثة ميادين رئيسية من أجل النهوض بأدائها حيث عليها أولاً العمل في مجال مواجهة الاحتلال من خلال العمل على تنفيذ القرارات الدولية الخاصة بضمن حصول الشعب الفلسطيني على كامل حقوقه، ثم عليها ثانياً أن تنشط في مجال صنع القرار ورفع نسبة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في الحياة السياسية بكل أشكالها ومستوياتها، ثالثاً يقع على عاتق مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني التركيز على المجال الاقتصادي من أجل تمكين الشعب الفلسطيني من السيطرة على جميع موارده الاقتصادية وبناء اقتصاد وطني مستقل بذاته (مركز التميز للمؤسسات غير الحكومية، 2003: 23).

وبالإطلاع على واقع هذه المؤسسات نجد أن مؤسسات المجتمع المحلي الزراعية لا زالت تعاني من عدم توفر إطار عمل متوازن وقوي ومرن ومستديم حتى الآن مقارنة مع ما تم تأسيسه من أطر عمل منهجية في بعض المؤسسات غير الحكومية الكبيرة ذات النفوذ، وكان لذلك الأثر السلبي على مسار التنمية وعلاقات التعاون المشتركة وكننتيجة حتمية أدى ذلك إلى حرمان هذه المؤسسات من أن يكون لها دور فاعل في التعلم وعملية اتخاذ الخطوات العملية أو في تعزيز القيم والخبرات الجوهرية وببساطة فإنه لا يفضي إلى أي نوع من التواصل والترابط فيما بين عمليات التخطيط والرقابة والتقييم على صعيد علاقاتها مع المؤسسات الأخرى الشريكة (الصوراني، 2010: 8).

واستناداً على ما سبق فإن على هذه المؤسسات الاهتمام بنظم الموارد البشرية كجزء من العملية الإدارية المتكاملة الخاصة بها وعليها أيضاً أن تؤمن بأهمية مشاركة العنصر البشري سواء كان إدارياً أو ميدانياً مما يضمن المساهمة الفاعلة للموارد البشري في استدامة هذه المؤسسات والعمل على تطويرها بما لديهم من طاقات معرفية وعلاقات اجتماعية وذلك من خلال دراسة إمكانية تطبيق النهج التشاركي في التخطيط والتقييم ورقابة العنصر البشري في المؤسسات كبديل عن النهج التقليدي الذي يرتكز على الإدارة العليا في تخطيط وتقييم ورقابة العنصر البشري مما يفقد هذه الوظائف بعدها التعليمي الذي يناط بمشاركة الموارد البشرية وتقانيهم في سبيل استدامة المؤسسات اللاتي ينتمون إليها، وبناء عليه فقد تحددت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: "ما مدى فعالية النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورقابة العنصر البشري في المساهمة في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة؟"

فرضيات الدراسة:

فيما يلي استعراض لفرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسط استجابات أفراد العينة حول (مدى فعالية النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورقابة العنصر البشري في المساهمة في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة) تعزى

إلى الفروق الفردية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات العمل في المنظمة) واستدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين متوسط استجابات المؤسسات حول (مدى فعالية النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورعاية العنصر البشري في المساهمة في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة) تعزى إلى الفروق المؤسساتية المتمثلة في (عمر المنظمة، المحافظة التي تعمل فيها، عدد العاملين) واستدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في تحديد المتغيرات على كل من دراسة (الصوراني، 2010) والذي تم تطبيقه على جمعية التنمية الزراعية ودراسة (زيد، 2010) والذي تم إعداده في جامعة القدس لدراسة مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني، كذلك تم الاعتماد على تقارير جمعية التنمية الزراعية التي تناولت موضوع الدراسة، كذلك تم الاعتماد على بحث تم إعداده في الولايات المتحدة الأمريكية في المعهد العالمي للتنمية والذي يتناول الاستدامة من ناحية تشاركية.

فيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وبيان ذلك في الشكل الذي يليه:

1. المتغيرات المستقلة:

أ. وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية.

ب. وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية.

ج. وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية.

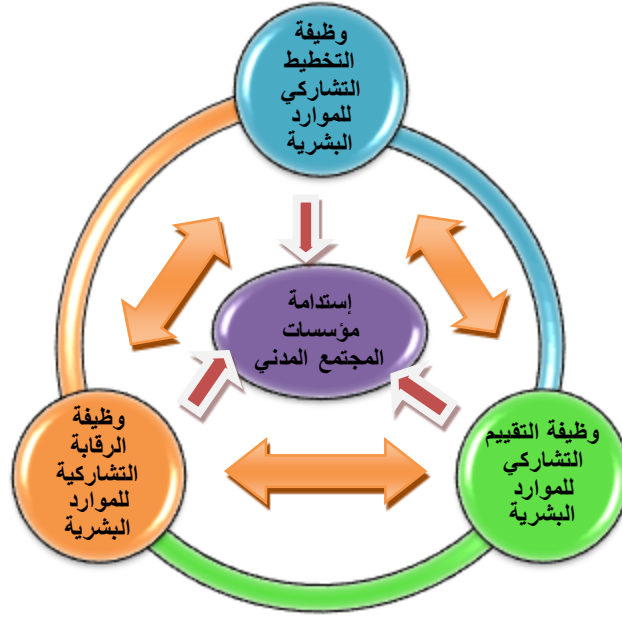
2. المتغير التابع: استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

3. المتغيرات الضابطة:

أ. متغيرات السمات التنظيمية وتتمثل في: عمر المنظمة، المحافظة التي تعمل فيها، عدد العاملين

ب. متغيرات السمات الشخصية وتتمثل في: عمر المبحوث، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

شكل (1) يوضح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة للدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، 2015

أهداف الدراسة:

فيما يلي يتم استعراض أهداف الدراسة:

1. دراسة مدى مساهمة وظيفة التخطيط والتقييم والرقابة التشاركية للموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.
2. دراسة فاعلية تطبيق النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية كإطار عمل تطبيقي من أجل تعزيز قيم التعلم واتخاذ الخطوات العملية بغرض الوصول إلى تغييرات ايجابية في واقع المؤسسات الزراعية المحلية.
3. الخروج بتوصيات من شأنها تشجيع إدارة منظمات المجتمع المدني الزراعية في قطاع غزة على تبني أنظمة تشاركية لتخطيط الموارد البشرية للمساهمة في تحسين سبل الاستدامة.

أهمية الدراسة:

فيما يلي تفصيل لأهمية الدراسة والتي من خلالها سيتم استعراض النقاط التي ستساهم في إثرائها لدى الجهات المعنية من الناحية النظرية والتطبيقية.

1. أهمية الدراسة للمؤسسات المعنية: تقدم الدراسة إطار عمل يربط بين ثلاث عمليات إدارية تمارسها أي مؤسسة خلال تنفيذها لمشاريعها وهي التخطيط والتقييم والرقابة للعنصر البشري، حيث تضع الدراسة مفهوم تشاركي للقيام بهذه العمليات وهو ما يعد مفهوم حديث يمكن من خلال اعتماده من قبل مؤسسات المجتمع المدني أن يحسن من جودة الموارد

- البشرية وزيادة فاعليتها وكفاءتها بالتالي تزيد من فرص استدامة هذه المؤسسات وتضمن استمرارية عملها بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. أهمية الدراسة للباحثين الآخرين: تكمن أهمية هذه الدراسة في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد حول العلاقة بين وظيفة التخطيط والتقييم التشاركي للموارد البشرية وتحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي والقيمة المضافة من ذلك للمعرفة وبالتالي لفت انتباههم لعمل دراسات تطبيقية أخرى في المجال والاعتماد على هذه الدراسة كمرجع وأساس يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
3. أهمية الدراسة للمجتمع: ترجع أهمية الدراسة للمجتمع الفلسطيني في أنها تركز على القطاع الزراعي الذي يعد المصدر الرئيسي للسلة الغذائية ومصدر دخل لشريحة كبيرة من اسر القطاع، حيث تحاول الدراسة تسليط الضوء على مرتكز رئيسي للقطاع الزراعي يمكن من خلاله الرقي بهذا القطاع ودعمه للتغلب على ما يعانيه من شتى أصناف التهميش الداخلية والخارجية وهو المؤسسات والبعث الإداري لها.
4. أهمية الدراسة للباحث: من شأن هذه الدراسة أن تزيد من إطلاع الباحث على الأدبيات السابقة في مواضيع مختلفة تتعلق بإدارة الموارد البشرية إلى جانب ما كتب من أبحاث ورسائل ماجستير في مواضيع الاستدامة والنهج التشاركي، والذي سيدفع الباحث أيضاً لاستكمال دراسته العليا في الموضوع ذاته، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر ذات قيمة تطبيقية للباحث حيث يمكن الاعتماد عليها في عمله لدى مؤسسة الاغاثة الزراعية الفلسطينية وطرحها للنقاش لدى المسؤولين عن المؤسسة كمنهجية عمل بديلة يمكن ان تساهم في تحسين جودة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وصولاً لتحقيق مبدأ الاستدامة المؤسسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- ❖ المبحث الأول: النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية.
- ❖ المبحث الثاني: استدامة مؤسسات المجتمع المدني (الاستدامة المؤسسية).
- ❖ المبحث الثالث: مفهوم المجتمع المدني نشأته وتطوره مكوناته وإطاره التنظيمي.
- ❖ المبحث الرابع: القطاع الزراعي الفلسطيني.

المبحث الأول

النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية

مقدمة:

يمكن القول أن النهج التشاركي هو منتج لتفاعل طويل الأمد بين الباحثين والتمويين والمؤسسات الحكومية والمجتمعات المحلية، يعود تاريخ النهج التشاركي في التنمية إلى حقبة السبعينات باستحداث منهج بحثي جديد يسمى بالتقييم الريفي السريع، والذي أصبح نهجاً شائعاً عند صانعي القرار في المنظمات التنموية، تم استخدام هذا النوع من الأبحاث في جمع بيانات أولية من السكان المحليين عن انطباعاتهم عن البيئة والظروف الحياتية التي يعيشونها في المجتمع الريفي، ويتم جمع البيانات من خلال ورش عمل تمتد من يوم إلى ثلاث أيام مع القرويين في الميدان ويتم إدارتها من قبل متخصصين وباحثين، ومن التحديات التي واجهت هذا النوع من الأبحاث هي أن دور السكان المحليين بقي مقصوراً على تزويد المعلومات، وعلى الوجه الآخر بقي تحكم صانعي القرار في استخدام هذه المعلومات في أيدي آخرين، خلال حقبة الثمانينات عملت المنظمات غير الحكومية على المستوى القاعدي واستخدمت بحث التقييم الريفي السريع لتخرج بنهج أكثر موائمة سمي بالتقييم الريفي بالمشاركة، والذي استخدم طرق ومناهج مشابهة لبحث التقييم الريفي السريع مع اختلاف الغرض والفلسفة، فكان يدير ورش العمل فريق من الأشخاص المدربين ويستغرق ذلك من 3-6 أيام، وكان من أهم ما يميز هذا النهج هو مشاركة النتائج، القرارات وجهود التخطيط مع أفراد المجتمع، ومع بداية حقبة التسعينيات طورت مفاهيم جديدة للمشاركة والتفاعل ولخصت تحت مسمى التنمية التشاركية المتكاملة (منظمة الأغذية والزراعة، 2010).

كذلك يمكن تعريفه على أنه منظومة عمل ذات خاصية فريدة تدور حول مبدأ تنموي هو مبدأ المشاركة ما يعني أن لكل فرد له علاقة بالمنظمة الحق في المشاركة في النقاش والمشاركة في العمل واتخاذ القرار ليس فقط مشاركة صورية إنما هي مشاركة فعلية تبدأ بمرحلة التخطيط مروراً بباقي الوظائف الادارية المتمثلة في التنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة للتقييم والتي يجب النظر إليها كعملية متكاملة ذات مدخلات تشاركية تفاعلية مدروسة من حيث الشكل وطرق مشاركة ذوي العلاقة.

سيتم خلال هذا المبحث استعراض المبادئ والخطوط العامة لنهج تخطيط ورقابة وتقييم المورد البشري بالمشاركة كمنهج بديل للنهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية حيث سيتم طرحه للنقاش على مستوى مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي كونها المعنية بالدراسة

بالإضافة إلى طرح الدراسة على مؤسسات المجتمع المدني الأخرى للاستفادة من نتائجها وذلك لترسيخ مبدأ المشاركة الفاعلة والذي من شأنه أن يساهم في بيئة مؤسسية ايجابية هادفة لتبني التغيير والتطوير في عملها ونظمها الإدارية.

ونحن إذ ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين يبرز اهتماماً من قبل الأفراد والجماعات والاتحادات النقابية والمنظمات في جميع قطاعات المجتمع لأجل التخطيط لمواجهة ما يخبئه هذا القرن فالمنافسة ضرورية لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الكلف من أجل التمكن من البيع بأسعار منافسة وهو بالضبط ما يتطلب موارد بشرية مدربة ملتزمة وأن هذه المهام ليست عادية يمكن للتدريب أن يؤديها، ولا للتحفيز الذي يجب أن يقدم للعاملين، ولكن فقط يمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وخاصة في مجال سياسة تطوير الموارد البشرية (المبيضين والأكلبي، 2012: 13).

واستناداً لما سبق وفي ظل هذه البيئة التي تتسم بالتغيير المستمر ليكون نمطاً ومنهاجاً حياتياً وتحدياً كبيراً للمنظمات الأهلية وغيرها، أصبح من الضروري الاستثمار في الطاقات الإبداعية للموارد البشرية التي من شأنها التحول من حالة الثبات والجمود إلى حالة التغيير المستمر والجودة الشاملة والتنافسية العالية.

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية توظيف وتدريب وتقييم الموظفين إلى جانب تلبية حاجاتهم الوظيفية كذلك توفير شروط الصحة والأمان في العمل وما يتعلق بتحقيق العدالة، كذلك تزود المدير بالمفاهيم والأساليب اللازمة للقيام بمهام المدير فيما يتعلق بالقوى البشرية في نطاق إدارته (ديسلر، 2014: 3).

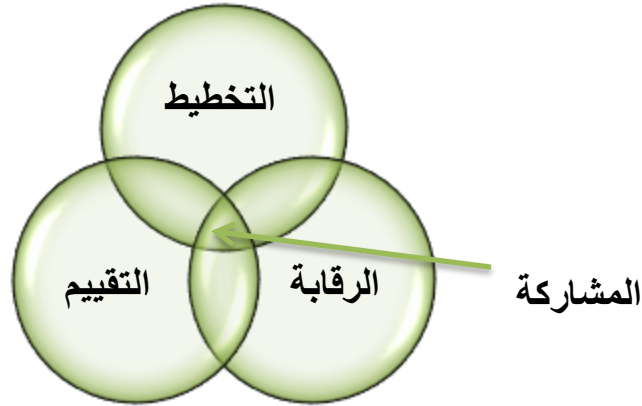
ويمكن تعريفها أيضاً على أنها جميع العاملين في المنظمة، بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، هم المدراء والقادة والإداريين والفنيين والمستخدمين، هم الموظفين الدائمين وغير الدائمين الذين تستخدمهم المنظمة، هذه الموارد تقدم للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وتحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية (السالم، 2009: 24).

مفهوم النهج التشاركي في التخطيط والرقابة والتقييم:

المراقبة والتقييم بالمشاركة إضافة للتخطيط تعطي المؤسسة نظام عمل شامل تفاعلي يساعدها على التعلم من تجربتها وعلى مراكمة المعارف والخبرات، ويعكس حقيقة أن التخطيط والمراقبة والتقييم هي جميعاً حلقات في عملية واحدة مترابطة فيما بينها، تساعد المؤسسة على المضي

قديماً في تحسين قدرتها على إدارة وتنفيذ العمليات المخططة بمشاركة جميع الأطراف (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 13).

شكل رقم (2) يوضح نظام التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة



المصدر: "حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة نظام التخطيط والرقابة والتقييم"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التدموية، جامعة سوسكس، إنجلترا، الصوراني، أحمد، 2010 م.

متطلبات لتصميم النهج التشاركي في التخطيط والرقابة والتقييم :

سيتم استعراض المتطلبات الأساسية لتصميم نظام تخطيط وتقييم ورقابة تشاركية ناجح وفعال (جمعيات الجنوب، 2000: 13):

1. يجب ربط النظام بالرسالة والرؤية والأهداف والاستراتيجيات والموارد الخاصة بالمؤسسة وأيضاً ملائمتها بتلك التي تتعلق بالمؤسسات التي لها علاقة وعمل مشترك مع المؤسسة.
2. يجب أن يكون النظام مرناً بحيث يتم التعديل والتصحيح بناءً على الخبرة والمتغيرات.
3. يجب أن يتسم النظام بالوضوح والشفافية من حيث الغرض والعمليات والمخرجات للمشاركين وذوي العلاقة ويجب أن يكون لديهم فهم كافٍ بالنهج ككل.
4. يجب أن تتوفر في النهج سمة الاستدامة وسهولة الاستخدام بحيث يكون بسيطاً وسهل الوصول إليه مما يجعل المشاركين أكثر إقبالاً وحافزاً على العمل به.

وللوقوف على الأهداف والنتائج المترتبة على استخدام منهج المشاركة في التخطيط والتقييم والرقابة وذلك لبيان الفائدة التي تجنيها المؤسسات من خلال اعتماد النهج التشاركي كمنهج بديل عن النهج التقليدي في تخطيط وتقييم ورقابة العنصر البشري نذكر ما يلي:

يهدف مثل هذا النظام إلى تطوير منهج مرناً ومنظماً قادر على المضي في عملية التخطيط نحو تسيير نشاطات المؤسسة كافة في اتجاه استراتيجي واضح، من أجل تعظيم التعلم المؤسسي، ومن أجل تدعيم إدارة المشاريع بشكل مناسب وفعال (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 14).

وتشمل نتائج تطبيق النظام ما يلي (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: 15):

1. ترجمة رؤية المؤسسة إلى أفعال حيث يساعد هذا النظام المؤسسة على عملية الربط ما بين رؤياها المستقبلية ونشاطاتها العملية، من خلال توفير آلية للتأكد من أن أهداف المشاريع والنشاطات كافة مناسبة وموجهة نحو الهدف الاستراتيجي، وأن كل المشاريع تتعاون وتتكامل بشكل واضح.
2. إثراء الاستراتيجية والأهداف حيث يجعل هذا النظام استراتيجية وأهداف المؤسسة قابلة للتداول من كل فرد في المؤسسة، لأنه يعطيهم وسائل للمشاركة في ربط الاستراتيجية والأهداف بالنشاطات والأعمال اليومية.
3. فاعلية في التخطيط والمراقبة والتقييم بالرغم من أنه في البداية يحتاج تطوير النظام إلى استثمارات ملموسة بالجهود والوقت من كل شخص، غير أنه عندما يصبح النظام في حالة تشغيل، فإن عملية التخطيط والمراقبة والتقييم تصبح أكثر منطقية ومنسجمة مع متطلبات العمل العملية، وسوف تستهلك وقتاً أقل، وتكون أكثر فاعلية.
4. تيسير التواصل بين الوحدات حيث يصبح تنسيق العمل ما بين الدوائر المختلفة والمشاريع أكثر مرونة.
5. ينظم المنهج عملية إنتاج التقارير حيث تصبح العملية ممنهجة بشكل أفضل ومنتظمة أكثر، حيث يوفر النظام المعلومات اللازمة لنظم المعلومات الإدارية ويسهل عملية الربط والمطابقة بين المعطيات التشغيلية والمالية.
6. تحسين الشفافية والمسائلة وذلك من خلال توفير المعلومات السليمة والمنظمة، مما يقوي الشفافية تجاه الفئات المستهدفة والموالين وذوي الشأن.
7. المساعدة في التعلم من التجارب من خلال توفير أرضية وإطار لمراجعة العمل وتصحيح الأخطاء للخروج بالعبير اللازمة والتعلم من التجربة.

التخطيط التشاركي:

هو مجموعة من العمليات تتضمن مشاركة مجموعات مختلفة ومصالح متنوعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى إجماع على خطة وتنفيذها، يمكن لأي طرف أن يبادر بالتخطيط التشاركي وبعدها يتم التفاوض على الشكل الذي سوف يكون عليه والوقت الذي سيستغرقه، يعتمد هذا النهج على فكرة المجتمع التعددي والذي يؤمن بصراع المصالح والأفكار الذي يمكن معالجته عن طريق خلق إجماع وتوافق من جميع المشاركين (بنج، 2008: 5).

أيضاً تتضمن عملية التخطيط التشاركي إشراك جميع ذوي العلاقة منذ المراحل الأولى ابتداءً من تحديد المشكلة، وتعريف الرؤية ووضع الأهداف، يعتمد التخطيط التشاركي على قواعد وتعليمات

يحددها من قاموا بتنظيم العملية ودائماً ما تكون مختلفة عن ما اعتاد عليه ذوي العلاقة، وإذا لم يتم تقبل هذه القواعد والتعليمات من قبل ذوي العلاقة فإن العملية سيكون مصيرها الفشل، بالتالي فإن التخطيط التشاركي لا يمكن عزله عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي يحدث فيه وعليه فإن الطرق التي يتم استخدامها يجب أن تكون ملائمة لذلك السياق، حيث يمكن وصف عملية التخطيط بأنها تشاركية حينما تتضمن ما يلي (رينارد وآخرون، 2004: 13):

1. إشراك جميع ذوي العلاقة منذ المراحل المتقدمة والاستمرار على نفس النهج ، مع إمكانية إشراك آخرين ممن يمكن أن يظهروا خلال العمليات.
2. اعتماد وجهات نظر متعددة للأفراد المشاركين في مجموعات ذوي العلاقة.
3. تزويد الجميع بالمعلومات بشكل مبسط وملائم بحيث يستطيع الجميع فهم المحتوى وبالتالي تكوين آراء يمكن أن تساهم في صنع القرار.
4. التعرف على الاختلاف في المستويات بين ذوي العلاقة وذلك للتأكد من أن المجموعات الأقوى لا تهيمن وتحنكر العملية.
5. احترام ما تم التوصل إليه من قرارات، حيث أن التخطيط التشاركي لا يحجم المشاركة للوصول لخلاصة متفق عليها مسبقاً أو أن نبدأ من نقطة محددة مسبقاً.

كما يمكن لنا تحديد خطوات التخطيط التشاركي فيما يلي (بوشاتي، 2005: 6):

1. مرحلة بناء الدعم وتتضمن عمليات التأكد من التوافق على التخطيط وبناء التأييد والمساعدة إلى جانب الشروع المبدئي بالعمل.
2. مرحلة تقييم المجتمع ويتضمن جمع المعلومات والمشاركة المجتمعية عن طريق تكوين المجموعات المركزة وفرق العمل.
3. مرحلة وضع الإطار التمهيدي للتخطيط وتتضمن هذه المرحلة تحليل للبيانات ووضع الأهداف الاستراتيجية والرؤية ووضع خطط العمل للقطاعات ذات الأولوية ومن ثم الرجوع للمجتمع للتأكد من المعلومات.
4. مرحلة التنفيذ وتتضمن تكامل التخطيط مع الموازنة الكلية للبرنامج وجلب موافقة المسؤولين، إلى جانب عملية الرقابة والتقييم المستمرين.

ونذكر فيما يلي بعض البنود التي توضح أهمية التخطيط التشاركي (إيفان وآخرون، 2007):

1. يمكن للتخطيط التشاركي أن يحسن من جودة أنظمة الحوكمة المحلية وذلك بإنشاء عمليات تتصف بالديمقراطية والعدالة و أنظمة أفضل وذات كفاءة أعلى.

2. يعمل على تشجيع الأفراد ليكونوا أكثر مسؤولية ووعي ومشاركة في دورهم في الحوكمة المحلية.

3. يزيد التخطيط التشاركي من شفافية عملية اتخاذ القرارات الحكومية.

الرقابة التشاركية:

يمكن تعريف الرقابة التشاركية على أنها عملية جمع وتسجيل منتظم للمعلومات من قبل ذوي العلاقة أو ممثلين عنهم ومن ثم معالجتها ومشاركتها بين الأفراد المشاركين ذوي العلاقة لاستخدامها لصنع القرار (وودهل، 2001: 12).

ولفهم الرقابة التشاركية كعملية متكاملة يمكن لنا أن نلخص خطواتها فيما يلي (بينو، 2008: 7):

1. التخطيط للرقابة التشاركية إلى جانب توضيح الأهداف وتحديد ذوي العلاقة بالاعتماد على إطار العمل المنطقي والذي يوضح ذوي العلاقة المختلفين وأدوارهم.
2. تحديد المعلومات المطلوبة ووضع أسئلة الرقابة التي سيتم طرحها.
3. وضع مؤشرات لضمان ملائمة خطوات الرقابة التشاركية للجدول الزمني والدقة وجودة المعلومات لاستغلالها في صنع القرار.
4. تحديد مصادر البيانات وأدوات جمعها.
5. التخطيط لتحليل البيانات واستخدامها في صنع القرار.
6. تنفيذ وتعديل نظام الرقابة التشاركية وعقد تقدير احتياجات سنوي وتقييم داخلي دوري.

كذلك يمكن بيان أهمية الرقابة التشاركية فيما يلي (منظمة الأغذية والزراعة، 2010):

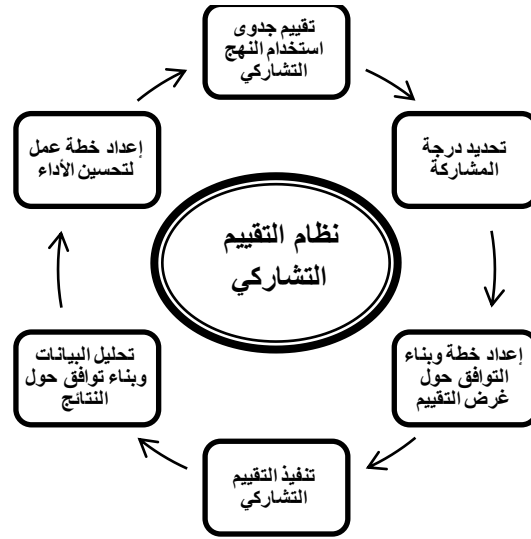
1. تعطي صورة مستمرة تمكن المجتمع من تحديد ما إذا كان التقدم في الأداء كما هو مخطط أم لا، وتوضح أيضاً ترابط الأنشطة مع الأهداف وما إذا كانت الأنشطة تؤدي للأهداف المرجوة بالتالي تعطي الفرصة للتعديل المبكر.
2. يتم كشف المشاكل ووضع الحلول بشكل مبكر لأن الرقابة التشاركية تمثل إنذار مبكر يمكن من خلاله السيطرة على المشكلة قبل أن تصبح صعب السيطرة عليها.
3. الحفاظ على معايير مناسبة وذلك عن طريق التغذية الراجعة المستمرة والتي تؤكد على الحفاظ على جودة الأنشطة للوصول للنتائج المرجوة.
4. تضمن الرقابة التشاركية الاستخدام الفعال للموارد.
5. توفر الرقابة التشاركية قاعدة للبيانات يمكن استخدامها لعمليات التقييم المستقبلية.

التقييم التشاركي:

يدعم التقييم التشاركي المشاركة الفاعلة لكل من له علاقة بالبرنامج كشركاء المؤسسة والمستفيدين والأطراف المهتمة الأخرى، حيث تنطوي عملية المشاركة في جميع مراحل التقييم المتمثلة في التخطيط والتصميم، جمع البيانات وتحليلها، الخاتمة، التوصيات، ونشر النتائج بالإضافة إلى إعداد خطة العمل لتحسين أداء المؤسسة (مورين; وآخرون، 2001: 49).

1. عليه يمكن تلخيص خطوات التقييم التشاركي في البنود التالية (مورين; وآخرون، 2001: 52):
 1. تحديد ما إذا كان النهج التشاركي في التقييم مناسب أم لا حيث أن التقييم التشاركي يعد مفيداً حينما يكون هناك أسئلة عن صعوبات في التنفيذ أو تأثيرات للبرنامج على المشاركين أو أن المعلومات تتطلب معرفة ذوي العلاقة بأهداف البرنامج.
 2. تحديد درجة المشاركة وذلك بتحديد أي المجموعات سيشارك وما الدور الذي سيقومون به، فممكن للتقييم التشاركي أن يشمل مجموعة كبيرة من الطاقم والمشاركين وآخرين.
 3. إعداد خطة للتقييم وذلك بتحديد المنهج والطرق التي سيتم الاعتماد عليها والجدول الزمني واللوجستيات التي سيتطلبها العمل، مع مراعاة تحديد أدوار المسهلين الخارجيين وذوي العلاقة المشاركين.
 4. تنفيذ التقييم حيث يسعى نهج التقييم التشاركي إلى زيادة مشاركة ذوي العلاقة في تنفيذ التقييم للترويج للتعلم، حيث يعرف المشاركون أسئلة التقييم، ويتم تحديد المهارات اللازمة لجمع البيانات والطرق والوقت والعمالة المطلوبة.
 5. تحليل البيانات وبناء توافق حول النتائج، بعد جمع البيانات يساعد النهج التشاركي للتحليل والتفسير في بناء كيان مشترك للمعرفة، وإتمام عملية التحليل يعمل المسهلين مع المشاركين للوصول إلى توافق حول النتائج والخلاصة والتوصيات.
 6. إعداد خطة العمل حيث يعمل المسهلون مع المشاركين لتحضير خطة عمل لتحسين أداء البرنامج.

شكل رقم (3) يوضح خطوات عمل نظام التقييم التشاركي



المصدر: جرد بواسطة الباحث، 2015 استناداً على ما تم ذكره في ما يتعلق بخطوات التقييم التشاركي.

كما يمكننا الوقوف على أهمية التقييم التشاركي من خلال النقاط التالية (الصوراني، 2010: 101):

1. تنمية قدرات الجهات الفاعلة في التفاعل والتعلم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات وتحويلها إلى فرص للعمل مستقبلاً.
2. المساعدة في تحديد التطوير والتعديل اللازم على خطط وتدخلات المشاريع المستقبلية ذات العلاقة.
3. خلق مساحة أكبر لمشاركة الناس أنفسهم في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية وبالتالي بإمكانهم إصدار أحكامهم حول ذلك.
4. تعزيز اهتمام الآخرين من خلال إشراكهم في القرارات الهامة على صعيد التغييرات والتعديلات المطلوبة في التدخلات اللاحقة والمستقبلية.

يمكن أيضاً معرفة أوجه الاختلاف بين النهج التشاركي للتقييم والنهج التقليدي وما تجنيه المؤسسة من خلال اعتماد النهج التشاركي من خلال الجدول التالي:

جدول (1) يوضح المقارنة بين التقييم التقليدي والتقييم التشاركي

التقييم التقليدي	التقييم التشاركي
الاهتمام والتركيز ينصب على المانحين	الاهتمام والتركيز ينصب على المشاركين
عادة لا يشارك ذوي العلاقة	نطاق واسع من المشاركة يمنح لذوي العلاقة
يركز على المسائلة والتصميم محدد	يركز على التعلم وتصميمه مرن

مناهج رسمية	مناهج واساليب تقييم تشاركية
دور المستشارين الخارجيين هو التقييم	يقنصر دور المستشارين الخارجيين على التسهيل

المصدر: (الرقابة والتقييم وكتابة التقرير التشاركية منظور مؤسساتي تنموي لمؤسسات المجتمع المدني في جنوب افريقيا، تم النشر بواسطة دار صفحة الفنون للنشر مورين; وآخرون، 2001: 49)

النهج التشاركي في تخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية:

وبالانتقال إلى النهج التشاركي في التخطيط والتقييم والرقابة كبديل عن الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى أهمية مبدأ مشاركة العاملين في المؤسسة في القرارات والعمليات الإدارية الخاصة بهم، حيث تعتبر القوى البشرية أحد أهم العناصر المحددة لنجاح أو فشل المؤسسة كذلك تعتبر مصدر القوة أو الضعف لهذه المؤسسة، وكيفية تركيز هذه القوى في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسات التي تستطيع أن تستغل نقاط القوة لدى موظفيها ستكون أقوى وأكثر تنافسية من المؤسسات الأخرى التي لا تركز على ذلك مما يعني فرصة نجاح واستمرارية أكبر، بالتالي فإن المؤسسات التي تتعامل مع موظفيها كأداة أو ترس في عجلة لن تستطيع فهم القدرات الحقيقية لدى موظفيها، وعلى المدى القصير ستكون هذه المؤسسات عرضة لمنافسيها وسوف تختفي ما لم تتغير فلسفة الإدارة فيها، بالتالي فإن عملية اشراك الموظفين تعني تعزيز وزيادة قدرة الموظفين للمشاركة في العمليات الإدارية وعمليات التحسين والتطوير المناسبة لمستوياتهم الإدارية في المؤسسة، فمنذ تقديم نظرية ماكجيريور والتي كانت الأولى في عرض فكرة الإدارة بالمشاركة، أخذت مشاركة الموظفين أكثر من شكل، حيث تضمنت تصميم وتخطيط العمل وأنشطة أخرى خاصة بجودة حياة العمل.

كما يترتب على مشاركة العاملين عدة نتائج ومنافع للمؤسسة، فالمشاركة تحسن من الشعور بالمسؤولية، وتجعل العمل بمثابة التحدي للموظفين مما يزيد من درجة الاهتمام، بالتالي سيكون عائد هذا الاستثمار في العنصر البشري كبير بحيث يحقق حافزه أكبر للعمل، وقابلية للإبداع والابتكار والانتاجية والانتماء (أبوستلو، 2000: 2).

المبحث الثاني

استدامة مؤسسات المجتمع المدني (الاستدامة المؤسسية)

مقدمة:

الاستدامة هي مفهوم حديث يحظى باهتمام واسع لدى المؤسسات الأهلية غير الحكومية حيث يشتمل على مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، وعلى الرغم من ذلك فإن القليل من المؤسسات والمسؤولين يدركوا المعنى الحقيقي للاستدامة وما يشمله من تطبيقات عملية للوصول للاستدامة، أصبحت الاستدامة مظلة للعديد من البرامج المتعلقة بالجودة والبيئة الملائمة ورضا العملاء والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق نتائج ملموسة، يتوقع الممولين عادةً وضع معايير لقياس التقدم نحو الاستدامة وعليه يسعى متلقي الدعم لتوضيح الجهود الفعلية المبذولة لتحقيق الاستدامة حيث يعتبر تحقيق الاستدامة عملية مستمرة وليست خطوة واحدة، حيث أن الخطوات المطلوبة للوصول للاستدامة تختلف من مؤسسة لأخرى، لذلك يتحتم على المسؤولين عدم التقليل من صعوبة الوصول للاستدامة، إلى جانب أن المبادرات الرامية لتحقيق الاستدامة تعتبر شاملة ومعقدة حيث تغطي جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون متكاملة، تغطي الموارد المالية والبشرية والمجتمعية والفنية والموارد الخاصة بتوصيل الخدمات بشكل تزامني، كما يتطلب برنامج الاستدامة من المسؤولين ليس فقط فحص البيئة الداخلية وإنما أيضاً البيئة الخارجية والتي تنشط وتعمل فيها المؤسسة وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه البيئة تدعم برامج الاستدامة أو النمو المؤسسي والتطوير أم لا (مؤسسة بانفيندر، 2013: 3).

مفهوم الاستدامة:

يمكن تعريفها على أنها نهج في إدارة الأعمال بشكل مسؤول، بحيث ينجم عنه تأثيرات إيجابية على الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، كما يمكن القول إنها وعي لتأثير الشركة الإيجابي في البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص على التخفيف من أي آثار سلبية تسببها عمليات الشركة من خلال تبني المبادرات التي تراعي المقومات الثلاثة الأهم للتنمية، ألا وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد (بدري، 2014).

وقد ورد أيضاً في تقرير حوار مستقبل الاستدامة في الوطن العربي، أن الاستدامة هي عملية مستمرة وليست منتجاً محدداً وثابتاً وتعني تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص يماثل أو يزيد على ما تم تزويد الأجيال الحالية به، حيث يجعل هذا التعريف الاستدامة عملية تتعلق بالحق في

الحصول على الفرص المستدامة بالإضافة لكونها متعلقة بإدارة الموارد مما يعطيها بعداً إنسانياً واضحاً (الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 2008: 17).

أنواع الاستدامة:

لتوضيح أنواع الاستدامة يمكن تقسيمها إلى أربع أصناف حسب مفهومها والغرض منها (ستيلمان وآخرون، 2000: 19):

1. الاستدامة المالية: يمكن قياسها من خلال صافي الدخل للمؤسسة والذي يعبر عن فائض الإيرادات على النفقات، ومن خلال السيولة النقدية المتاحة لسداد الفواتير بالإضافة إلى العلاقة بين الأصول والديون.
2. الاستدامة المؤسسية: وتعتبر عن قدرة المؤسسة على إدارة موارد كافية والتي تمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية ومرونة دون الاعتماد على أي مصدر تمويل فردي، وتهدف إلى بناء والحفاظ على قدرة المؤسسات التي تقدم الخدمات في المجتمع.
3. استدامة الخدمات: وتعني أن الخدمات التي يتم تقديمها وأثرها سوف يستمر بعد نفاذ التمويل الحالي.
4. الاستدامة المعنوية.

- يمكن القول أن المنظمة مستدامة فلسفياً أو معنوياً عند تحقق النقاط التالية (كوبلينتز، 2002: 4):
1. عندما يكون لدى قادة المؤسسة رؤية واضحة والتزام برسالة المؤسسة ولديهم القدرة على مشاركتها بشكل فعال مع الطاقم.
 2. عندما يلتفت الموظفون حول القائد ويصبحوا ملتزمين برسالة المؤسسة.
 3. يصبح لدى الموظفين شعور بأن التزامهم برسالة المؤسسة يكافئ بفرص التطوير الوظيفي، والتعويض العادل، وبيئة عمل ديناميكية تجعل كل فرد قادر على استغلال طاقاته للوصول للأفضل.
 4. يصبح لدى الموظفين قناعة بأن المشاكل هي عبارة عن عقبات عليهم التغلب عليها من خلال توحيد الغرض وقوة الالتزام.

مفهوم الاستدامة المؤسسية:

يمكن تعريف الاستدامة المؤسسية على أنها ليست التضحية بالحاضر لأجل المستقبل أو العكس إنما هي إيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير واعتبارات المدى

الطويل، حين تتبنى المؤسسة هذا المنظور تبدأ بعمل ما يلزم لفهم وتعظيم النجاح المؤسسي طويل المدى مع الاهتمام الشديد بالواقع قصير المدى (جراف، 2012: 4).

وفي تعريف آخر نجد أن الاستدامة المؤسسية هي قدرة المؤسسة على حشد وتحريك مواردها بشكل فعال في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق رسالتها وتنفيذ عملها بجودة عالية في بيئة تدعم الإبداع والتطوير من قبل الأشخاص المشاركين (بونتينى وآخرون، 2000: 44).

وضعت المجموعة العالمية للاستشارات ثمانى شروط عامة مسبقة يجب تحققها للتقدم نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية وهي (مؤسسة باثفيندر، 2013: 6):

1. وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المؤسسة بشكل فعال.
2. التعرف بشكل دقيق على الأمور الهامة التي تتعلق بالزبائن وذوي العلاقة.
3. امتلاك القدرة على الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع رؤية ورسالة المؤسسة.
4. خلق بيئة عمل يتم فيها استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
5. تعزيز روح التفكير الابداعي لتطوير المؤسسة وحل المشكلات.
6. إضفاء الطابع المؤسسي على نظم المعلومات المالية والتشغيلية.
7. ضمان قوة وصلابة الهيكلية التنظيمية والأنظمة والسياسات والاجراءات والتقنيات المؤسسية.
8. توظيف وتحفيز والحفاظ على الموظفين المؤهلين عن طريق خلق بيئة عمل تعليمية إلى جانب الحفاظ على القيم الخاصة بالنزاهة والثقة بالنفس والتفويض وتمكين الموظفين.

استراتيجيات الاستدامة:

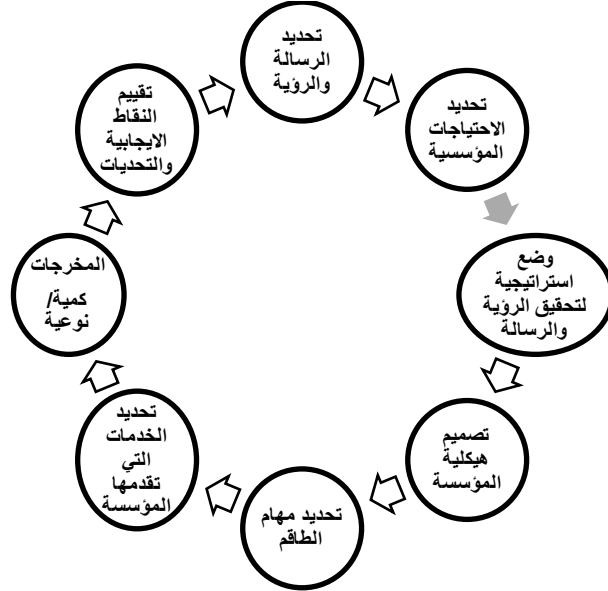
استراتيجيات الاستدامة التي سيتم الحديث عنها توضيحية وليست شمولية، بالرغم من ذلك فإنها تشمل القواعد الأساسية للاستدامة، حيث سيتم اعتماد منهج استراتيجي كما سيتم العمل بتحليل الفاعلية المؤسسية بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة بالاستدامة (انجل، 2005: 10):

1. اعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث يختلف في سياق الاستدامة من حيث اتساع القطاعات المشمولة، بالإضافة إلى اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف أيضاً من حيث الاطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.
2. تحليل ذوي العلاقة حيث يعتبر جزء مهم وأساسي في تقييم الاستدامة.
3. المشاركة المنظمة والتي تعتبر أيضاً جزء مهم اضافي في عملية تقييم الاستدامة وسيتم ادماجه في عملية التقييم من خلال اطار العمل المنطقي وخطة العمل.

خطوات الاستدامة المؤسسية:

الاستدامة هي عبارة عن عملية معقدة ومستمرة تبدأ عندما تحدد المؤسسة رؤيتها ورسالتها والقيم التي تعمل لتحقيقها من ثم تقوم المؤسسة بعمل تقييم مؤسساتي لمعرفة حاجات المؤسسة يساعدها ذلك في تطوير استراتيجية لتحقيق رسالتها ورؤيتها بشكل فعال، وعلى العاملين في المؤسسة التعامل مع التقييم بعقول مفتوحة، يلي عملية تحديد الاحتياجات تصميم هيكلية المؤسسة وتحديد مهام الطاقم ومن ثم تحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقييم فعاليتها وتحديد مخرجات تلك الخدمات والممارسات وتقييم النقاط الايجابية والسلبية والتحديات التي من الممكن ان تواجه المؤسسة خلال تحركها في النموذج المؤدي لتحقيق الاستدامة (ستيلمان وآخرون، 2000: 27).

شكل رقم (4) يوضح خطوات الاستدامة المؤسسية



المصدر: (مبادئ الاستدامة المالية للمؤسسات غير الحكومية، دليل عمل إرشادي إعداد مجموعة الاستشاريين العالميين، ستيلمان وآخرون، 2000: 27)

المبادئ التوجيهية لتبني فلسفة الاستدامة ضمن برامج المؤسسة:

يتوجب على المؤسسة تطبيق المبادئ التالية لتبني فلسفة الاستدامة المؤسسية في برامجها حيث يجب عليها أولاً تحقيق أهدافها بشكل فعال وديناميكي، بالإضافة لجعل المؤسسة قادرة على الاستجابة لمعطيات التغيير العالمي وعليها أن تعمل على تبني الفكر الداعم للتغيير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود القدرة والرغبة في التأثير في القضايا الصعبة التي تواجه المؤسسة

بالإضافة إلى تبني الأخلاقيات والقيم في كل مستويات المؤسسة، كذلك الدفع باتجاه وجود مستوى عالي من الانتماء للمبادئ الأساسية للمؤسسة (بونتيني وأخرون، 2000: 45).

نذكر في ذات السياق أحد أهم المناهج التي تضع للمؤسسة طرق عديدة لاعتماد الاستدامة كعنصر أساسي ضمن فلسفة المؤسسة وهو ما يسمى بمنهج المحفظة (بيرتيلز، 2010: 8):
يصور هذا الإطار طرق عديدة يمكن من خلالها دمج الاستدامة ضمن أولويات الثقافة المؤسسية، حيث ينقسم إلى أربع محاور عمل رئيسية تتفرع كل منها إلى ممارسات فردية يمكن من خلالها الوصول لثقافة تنظيمية تحتوي على مبدأ الاستدامة نذكرها فيما يلي:

1. محور تعزيز الالتزام بمبدأ الاستدامة: مجموعة من الممارسات غير الرسمية التي من خلالها يتم التأكيد على الالتزام بالاستدامة والتأكيد على أهمية الاستدامة للمؤسسة وذلك لدعم الموظفين الذين يقوموا بجهود لاعتماد مبدأ الاستدامة، يقوم هذا المحور على خمس تصنيفات وهي الانخراط، والتوضيح والاتصال وإدارة المواهب والتعزيز.
2. محور توضيح التوقعات: مجموعة من الممارسات الرسمية التي من خلالها يتم التأكيد على الالتزام بالاستدامة، تنطوي الممارسات في هذا المحور على مجموعة القواعد والاجراءات بهدف توضيح توقعات الموظفين المتعلقة بالاستدامة، وتهدف هذه الممارسات إلى دمج الاستدامة في جوهر الاستراتيجيات والعمليات المؤسسية، من خلال اعداد وتحفيز الموظفين بالتدريب والحوافز وقياس أثر ذلك على تقدم المؤسسة، يعتمد هذا المحور على سبع تصنيفات وهي التنظيم والدمج وتوزيع المسؤوليات والتدريب والتحفيز والتقييم وأخيراً التحقق أو التدقيق.
3. محور بناء الحشد من أجل التغيير: مجموعة من الممارسات غير الرسمية تهدف إلى دعم ثقافة الابداع المستديم من خلال تطوير افكار جديدة والتي من خلالها يمكن تقريب المؤسسة من أهدافها طويلة الأجل، كما تحفز الموظفين وتجعلهم قادرين على تجربة أفكار جديدة والبناء على تجارب بعضهم البعض، يقوم هذا المحور على 6 تصنيفات وهي زيادة الوعي والتحدي والدعوة للتجربة والنقاش والتجربة وإعادة تصور الاستدامة والمشاركة.
4. محور غرس وبناء القدرات من أجل التغيير: وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات الرسمية الهادفة إلى بناء هياكل وأنظمة للتغيير المستقبلي في المؤسسة، تمثل القواعد والاجراءات التي تؤدي إلى الابداع والتطور، يقوم هذا المحور على مبدئين هما التعلم والتطوير.

المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية:

وبالحديث عن الاستدامة المؤسسية نجد أنه من الضروري التطرق لأحد المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية والتي من خلالها يمكن تحديد ما اذا كانت المؤسسة في طريقها السليم لتحقيق الاستدامة المؤسسية أو هي بحاجة لبعض التدخلات والتحسينات التي من شأنها تقويم المسار للوصول للاستدامة.

مؤشر قياس نضج واستدامة المجموعات (مؤسسة الديكونيا، 2014: 2): (ماتيزا، 2014: 5):

هو منهج يعتمد على مشاركة أفراد المجتمع في قياس أداء الجماعات وهدفه الأساس هو التأكيد على أن الجماعات المجتمعية تستطيع الاعتماد على نفسها في إدارتها وذلك سعياً للوصول للاستدامة، يعتمد المنهج على عوامل أساسية يمكن من خلالها تحديد مستوى الاستدامة لكل مجموعة وهي الأهداف ونظام الحوكمة والموارد والأنظمة والنتائج والأثر ولكل عامل من هذه العوامل صفاته وخصائصه.

المستويات الأربعة للنضج والاستدامة:

1. مستوى المعلومات ويشتمل على زيادة الوعي والتدريبات المطلوبة في المجال.
2. مستوى النمو يعتمد هذا المستوى على مبدأ المشاركة من خلال المشاركة الفعلية للعاملين.
3. مستوى النضج يتم فيه التنفيذ التعاوني للأنشطة مع التمويل.
4. مستوى الاستدامة حيث تحقق المؤسسة أو الجماعة الملكية والقيادة في التنفيذ وتسعى للوصول لمصادر تمويل أخرى.

المبحث الثالث

مفهوم المجتمع المدني نشأته وتطوره ومكوناته

مقدمة:

اختلف الموقف من المجتمع المدني من حيث الأهمية فهناك من يتحمس له ويرى فيه الحل لكثير من مشاكلنا، وهناك من يتحفظ عليه بل ويناصبه العداء، خاصة وأن الدعوة للمجتمع المدني جاءت أساساً من هيئات أجنبية قدمت مساعدات مالية لبعض مراكز البحث لدعم الفكرة ونشرها على نطاق واسع، كما يأتي التحفظ من بعض الباحثين الذين يرون أنه لا يمكن استعارة هذا النموذج الذي تبلور ونضج في أوروبا في سياق مختلف تماماً وزرعه في الوطن العربي الذي له تاريخه الخاص وتراثه المختلف، إلا أن المؤيدين لفكرة المجتمع المدني ينطلقون من أن التطور الديمقراطي للمجتمعات العربية وتحديثها يتطلب قيام تنظيمات غير حكومية تمارس نشاطاً يكمل دور الدولة ويساعد على إشاعة قيم المبادرة والجماعية والاعتماد على النفس مما يهيئ فرصاً أفضل لتجاوز هذه المجتمعات مرحلة الاعتماد على الدولة في كل شيء، وكذلك تصفية أوضاع اجتماعية بالية موروثه من العصور الوسطى (شكر، 2011:1).

وبغض النظر عن الاختلاف والاتفاق فيما يخص المجموعات المناصرة والمضادة للفكرة، نجد أن تطور المجتمع المدني قد ارتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الفكر السياسي والتاريخ الفكري الغربي في الحقبة التي عرفت بعصري النهضة والأنوار وما تلاهما أولاً، ثم يأتي انتقال المجتمع الغربي من الإقطاع إلى التصنيع ومن ما قبل الحداثة إلى ما بعدها ثانياً، ويحل ثالثاً مرحلة ما بعد المجتمع المدني وإعادة اكتشافه، ثم رابعاً تأتي العلاقات الدولية ورحيل الأفكار وانتقالها من سياقها التي ولدت فيه إلى سياقات جديدة (أبوسيف، 2005: 21).

من هنا ظهرت سمات وخصائص المجتمع المدني والذي يتميز بالاستقلالية إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، كذلك يتميز بالتنظيم التلقائي وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة المصلحة العامة، والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة، ورغم أنه يُعالي من شأن الفرد إلا أنه ليس مجتمع الفردية بل على العكس مجتمع التضامن عبر شبكة واسعة من التنظيم المهني والجمعياتي، وهو مجتمع التسامح، والحوار والاعتراف بالآخر، واحترام الرأي المخالف، وهو بالتالي مجتمع الابداع في أرحب معانيه (الجنحاني، 2006: 41).

تعريف المجتمع المدني:

يمكن القول أن المجتمع المدني يمثل نمطاً من التنظيم الاجتماعي والسياسي والثقافي خارجاً قليلاً أو كثيراً عن سلطة الدولة وتمثل هذه التنظيمات في مختلف مستوياتها وسائط تعبير ومعارضة بالنسبة للمجتمع تجاه كل سلطة قائمة، فهو إذن مجمل البنى والمؤسسات والتنظيمات التي تمثل مرتكز الحياة الرمزية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لا تخضع مباشرة لهيمنة السلطة حيث أنه هامش ضيق ويتسع بحسب السياق، ينتج فيه الفرد ذاته وتضاماته ومقدساته وإبداعاته، فثمة دائماً هوامش من الحصانة الاجتماعية والفردية ومسافات تفصل بين المستوى الاجتماعي والمستوى السياسي، إن هذه الهوامش هي التي يمكن تسميتها مجتمعاً مدنياً (الصبيحي، 2000: 32).

والمجتمع المدني هو من حيث المبدأ، نسيج متشابك من العلاقات التي تقوم بين أفراد من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، وهي علاقات تقوم على تبادل المصالح والمنافع، والتعاقد والتراضي والتفاهم والاختلاف والحقوق والواجبات والمسئوليات، ومحاسبة الدولة في كافة الأوقات التي يستدعي فيها الأمر محاسبتها، ومن جهة إجرائية، فإن هذا النسيج من العلاقات يستدعي، لكي يكون ذا جدوى، أن يتجسد في مؤسسات طوعية اجتماعية واقتصادية وثقافية وحقوقية متعددة تشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مشروعية الدولة من جهة، ووسيلة محاسبتها إذا استدعى الأمر ذلك من جهة أخرى (خليل، 2000: 12).

واستناداً لما ورد في التعريفات السابقة يمكننا القول أن المجتمع المدني هو مجموعة من العلاقات الإنسانية التي تقوم على الاختيار الحر ويعتمد كلياً على طاقات مبادرة لديها الروح الدافعة والإيمان بقيمة العمل الجماعي والطوعي، حيث تعبر هذه العلاقات عن المشاركة الاجتماعية والأعمال الطوعية المنفصلة عن الدولة وأجهزتها ومؤسساتها بهدف الرقي بالقيم الإنسانية واحترام حقوق الإنسان من خلال قبول التنوع والاختلاف والرأي الآخر.

يشتمل المجتمع المدني على عدد من المنظمات المدنية غير الحكومية نذكر أبرزها في الآتي (أبو النصر، 2007: 72) :

1. الجمعيات الأهلية
2. النقابات المهنية
3. النقابات العمالية
4. الأندية الرياضية
5. أندية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

6. الأحزاب السياسية

7. اتحادات رجال الأعمال

أهمية المجتمع المدني:

إن وجود مجتمع مدني قوي يضمن وجود توازن القوى بين سلطة الدولة وسلطة الشعب، ويضمن حقوق الأفراد ويدافع عن الفئات المهمشة في المجتمع، ويدافع عن حقوق الإنسان، خاصة الأقليات منهم، ويضمن سير الحراك السياسي والاجتماعي في اتجاهه الصحيح، إضافة إلى مساهمته في وضوح الرؤية لدى الأفراد، لضمان النزاهة والشفافية والديمقراطية، لو أعطي المجتمع المدني فرصته الحقيقية سوف يسهم بشكل كبير في حل مشكلتي الفقر والبطالة التي تعاني منها معظم دول العالم الثالث، فالمجتمع المدني ليس بديلاً عن الدولة وليس مرادفاً لها، بل هو عوناً ومساعداً ومساهمياً فاعلاً إلى جانب دور الدولة (العابدين، 2011: 5).

كما أن المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تقوم بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة، وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمة الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، إضافة للنشاطات الموجهة لخلق فرص عمل ومكافحة الفقر وتقديم القروض الصغيرة وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح المجتمع الفلسطيني، وقد شهد عمل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تطوراً في مجالات حقوق الانسان ، والديمقراطية وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في مختلف مناطق قطاع غزة (تقرير التنمية البشرية، 2002: 7).

للمنظمات الأهلية دور في تعزيز التضامن بين أفراد المجتمع وقد دلت تجربة الفلسطينيين خلال العقود الأربعة المنصرمة في الأراضي الفلسطينية المحتلة على أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تعتبر أحد أهم قنوات التعبئة الشعبية والاجتماعية والتضامن، حتى أن البعض يراها بوصفها أفضل ممكنات الفعل الاجتماعي وتجسيده، في جدل معقد مع آليات السيطرة والهيمنة القادمة من الداخل وتلك المفروضة من الخارج (أبو شمالة، 2011: 49).

كما تتجسد أهمية المجتمع المدني في تعزيز المشاركة كمبدأ وممارسة حق على المستوى القاعدي الشعبي من خلال تشجيع أي عمل طوعي ينخرط فيه أفراد المجتمع بهدف التأثير على عمليات تتصل بحياتهم ومصالحهم بما في ذلك المبادرات الذاتية، وعلى المستوى المجتمعي من خلال تعليم المواطن والديمقراطية على المستوى القاعدي بهدف التأثير على السياسات العامة عبر الحملات المنظمة وأشكال الاحتجاج السلمي وطرح البدائل، أما على مستوى النظام

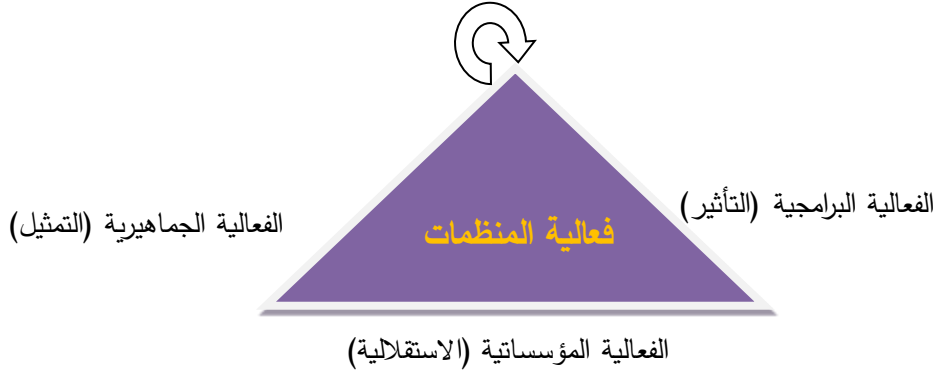
السياسي فالمجتمع المدني يساهم في تطوير مفهوم الحكم الرشيد بوصفه تضافراً لجهود القطاع العام والأهلي والخاص (محيسن، 2012: 12).

فعالية منظمات المجتمع المدني:

مع الإقرار بدور منظمات المجتمع المدني في مجال تزويد الخدمات تحديداً، ومع استمرار توجيه الاتهامات إليها بوصفها تعمل لحساب الممول الخارجي، احتل سؤال فعالية المنظمات الأهلية حيزاً معتبراً من النقاشات التي شهدتها الفلسطينيين في السنوات الأخيرة، وعليه يقترح الباحث من خلال ورقة العمل الإطار التحليلي والمعياري التالي لتقييم مدى فعالية هذه المنظمات، والذي يمكن استخدامه كأداة للتفكير والتحليل وإعادة البناء والتفعيل وتمثل أبعاد فعالية منظمات المجتمع المدني فيما يلي (محيسن، 2010: 5) :

1. الفعالية المؤسسية التنظيمية ويقصد بها القدرة على البقاء والاستمرار ويندرج تحتها ما يلي:
 - أ. تحقق مبدأ الاستقلالية (التحرر من قيود السلطة والمال)
 - ب. تحقق مبدأ المسؤولية والالتزام (الشفافية والمساءلة)
 - ج. تحقق مبدأ الاستدامة (الانتقاد الذاتي، تنمية القدرات المؤسساتية)
2. الفعالية البرمجية ويقصد بها الفاعلية والتأثير ويندرج تحتها ما يلي:
 - أ. التأثير على السياسات
 - ب. كفاءة الخدمة وأثرها المجتمعي
 - ج. الاستدامة (ملكية المجتمع، مقاربات ملائمة)
3. الفعالية الجماهيرية ويقصد بها القدرة على التعبئة الشعبية ويندرج تحتها ما يلي:
 - أ. القدرة على تحريك الناس ما يعرف بالتعبئة الشعبية.
 - ب. بناء التحالفات والتشبيك (حركات اجتماعية تسعى للتغيير).

شكل رقم (5) يوضح أبعاد فعالية المنظمات الأهلية



المصدر (ورقة تحليلية بعنوان واقع المجتمع المدني الفلسطيني مقدمة ضمن مؤتمر

حالة المجتمع المدني الفلسطيني، محيسن، 2011: 67)

المجتمع المدني في الوطن العربي:

بعد تراجع دور الدولة العربية (أي في السبعينات والثمانينات)، انتعشت بعض المؤسسات المدنية السابقة للحقبة الشعبوية ونشأت مؤسسات جديدة، من بين هذه المؤسسات منظمات حقوق الانسان، ففي أعقاب الغزو الاسرائيلي للبنان (1982) وهو ما يعد أحد أشد الانتكاسات بعد هزيمة 1967، ظهرت مثل هذه المؤسسات على مستوى الوطن العربي كله، أو على مستوى الأقطار منفردة، كما تكاثرت مئات من التنظيمات التطوعية الخاصة، وهيئات تنمية المجتمعات المحلية في العقدين الماضيين، ويقدر عدد الهيئات غير الحكومية العربية أقل من 20000 في منتصف الستينات إلى حوالي 70000 أواخر الثمانينات وهناك عدة عوامل تفسر هذا النمو الكمي المشهود للتنظيمات المدنية العربية في العقدين الماضيين ومن بينها (إبراهيم، 2000: 30) :

1. تزايد احتياجات الأفراد والجماعات المحلية التي لم تعد تلبها الدولة العربية ففيما يتصل بالطبقتين الدنيا والمتوسطة الصغيرة كانت الاحتياجات في أساسها خدمات اجتماعية واقتصادية كالإسكان والرعاية الصحية وزيادة الدخل وتحسين التعليم والمواد الغذائية وما إلى ذلك، أما فيما يتصل بالطبقتين المتوسطة والعليا فكانت الاحتياجات المتزايدة تتمثل في المطالبة بالتعددية السياسية والثقافية وحرية التعبير.
2. اتساع نطاق التعليم بين السكان العرب وارتفاع مستويات الوعي والتوقعات والمهارات التنظيمية مما كان له أهمية كبرى في بناء المؤسسات العامة والخاصة.
3. زيادة الموارد المالية الفردية حيث نجد أن العديد من الأفراد وجهوا ثروتهم الخاصة نحو تنظيمات حديثة النشأة، فشهد الوطن العربي لأول مرة ظهور المؤسسات الخاصة على غرار مثيلاتها الأمريكية ومنها مؤسسات صباغ وشومان والحريري.
4. نمو هامش الحرية فقد اتسعت هامش الحرية تدريجياً ويرجع ذلك إلى نمو ذخيرة المواطنين إلى استراتيجيات مراوغة الدولة أو التحايل عليها، والسفر للخارج ووسائل الاعلام الغربية.

المجتمع المدني في فلسطين:

للمجتمع المدني الفلسطيني خصوصية تنبع من خصوصية المجتمع الفلسطيني ذاته، فقرابة تسعة عقود من الصراع منذ العام 1917م وأكثر من نصف قرن من التشتت وعشر سنوات من الحكم الذاتي على أقل من 20 بالمئة من أرض الآباء والأجداد تجعل دراسة المجتمع المدني الفلسطيني ضرباً من المجازفة (أبو سيف، 2005: 13).

بالإضافة إلى تمتع منظمات المجتمع المدني الفلسطيني بخاصية فريدة من نوعها، ناشئة عن تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى، بطريقة تتناقض مع المفهوم النظري للمجتمع المدني نفسه. ففي حين نشأت معظم منظمات المجتمع المدني وتطورت

ضمن" إطار الدولة "في البلدان الأخرى، يشير الكثير من الكتاب والباحثين إلى حقيقة نشوء منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في ظل غياب الدولة، وغياب الاستقلال الوطني، وغياب السيادة على الأرض والمواطنة، وكثيرا ما يشار إلى أن بداية نشوء منظمات المجتمع المدني الفلسطينية بما في ذلك المنظمات الدينية والنسوية والجمعيات الخيرية والنوادي الشبابية كانت خلال حقبة العشرينيات من القرن الماضي (كوستائيني وآخرون، 2011: 20).

شكلت منظمات المجتمع المدني الفلسطيني، وخصوصا المنظمات الأهلية، ضرورة وطنية وحاجة مجتمعية، فطبيعة النضال الوطني اقتضت توسيع نطاق المشاركة الجماهيرية، وتضافر جهود كل الأطراف السياسية والاجتماعية للانخراط في النضال، هذا وقد تطلبت تحديات البناء واختبار الجدارة ما بعد نشأة أول سلطة فلسطينية مساهمة أكبر من هذه المنظمات ضمن توجهات جديدة وأنماط مختلفة (محيسن، 2011: 67).

التطور التاريخي لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين:

مرت المنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالمراحل الثلاث التالية (أبو عمرو، 2005: 5):

1. المرحلة الأولى: امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967 وعاشيت الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة العصابات الصهيونية واحتلال إسرائيل أراضي 1948 كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى العام 1967، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي، وركز على بعض المجالات دون غيرها، فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل.

2. المرحلة الثانية: (امتدت من العام 1967 حتى العام 1994) وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها، حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها، إضافة إلى دورها السياسي الملحوظ في المحافظة على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومدته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال، ومن الجدير ذكره أن هذه المرحلة شهدت تطورا وتحولا نوعيا في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة العام 1987 لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب البعض إلى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة، لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة على دعم الحركة الوطنية بعدة أشكال، إذ لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دورا محوريا في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة، ودعمت قدرته على المحافظة على اقتصاده وحمايته من الانهيار، جنبا

إلى جنب مع المحافظة على استمرار تقديم الخدمات في قطاعات مختلفة أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

3. المرحلة الثالثة: بدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو عام 1993 وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية استمرت حتى وقتنا الحالي، أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات للجمهور وبدأت تتحمل جزءا مهما من المسؤولية في مجالات التنمية والسياسة والتحرير وقد ألفت هذه المستندات بظلالها على العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات السلطة.

وفيما يتعلق بالمرحلة الحالية فقد أكدت استراتيجية تطوير قطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية على ضعف المؤسسات الأهلية، حيث أشارت إلى أن هناك زيادة في الأثر السلبي للمساعدات التي تتلقاها المنظمات الأهلية الفلسطينية والذي حولها إلى امتداد للمانحين، كما أنه يوجد شعور بعدم كفاءة هذه المنظمات حيث أن خدماتها لا تتسجم مع الأموال التي تتلقاها، حيث أصبحت تكرر الخدمات الحكومية، كما وتوجد مخاوف بشأن المنافسة بين المنظمات وغياب الشفافية والمساءلة والرؤية الاستراتيجية، وهناك العديد من المخاوف حول تسييس هذه المنظمات، وعدم ارتباطها بالمجتمع مقارنة مع المراحل المتقدمة لنشأتها وتطورها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2012: 12).

منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة:

بلغ تعداد منظمات المجتمع المدني المتمثلة في الجمعيات في قطاع غزة 863 جمعية حسب إحصاءات وزارة الداخلية في غزة والجداول التالية توضح التوزيع الجغرافي والقطاعي لهذه الجمعيات حسب الأنشطة التي تقدمها:

جدول رقم (2) يبين إحصائية الجمعيات في قطاع غزة حسب موقعها الجغرافي:

م.م	المحافظة	عدد الجمعيات
1.	محافظة شمال غزة	122
2.	محافظة غزة	471
3.	محافظة الوسطى	95
4.	محافظة خان يونس	100
5.	محافظة رفح	75

المصدر: (وزارة الداخلية غزة، مديرية الشؤون العامة، 2014)

جدول رقم(3) يبين تصنيف الجمعيات في قطاع غزة حسب أنواع الأنشطة التي تمارسها:

م.	النشاط	أعداد الجمعيات
1.	جمعيات المعاقين	28
2.	جمعيات فروع الضفة الغربية	5
3.	الجمعيات النقابية	42
4.	جمعيات البيئة	12
5.	الثقافة والفنون	75
6.	الجمعيات الأجنبية	63
7.	جمعيات الأمومة والطفولة	46
8.	جمعيات السياحة والآثار	2
9.	الجمعيات الاجتماعية	393
10.	الجمعيات الزراعية	36
11.	جمعيات التعليم	18
12.	جمعيات التعليم العالي	15
13.	الجمعيات العائلية والعشائرية	10
14.	جمعيات حقوق الانسان	9
15.	الجمعيات الطبية	45
16.	جمعيات الخريجين	7
17.	جمعيات الصداقة	3
18.	جمعيات الشباب والرياضة	54

المصدر: (وزارة الداخلية غزة، مديرية الشؤون العامة، 2014)

المعيقات التي تحد من فعالية مساهمة المجتمع المدني الفلسطيني في المجتمع يعاني المجتمع المدني الفلسطيني من مجموعة من الأزمات التي تجعل مساهمته في المجتمع معطلة مثل ما ذكر عن الدعم الخارجي، وعلاقته غير السوية مع المجتمع المحلي، وفساد وسوء ادارته، وغياب الممارسة الديمقراطية داخله ونخبويته العالية، وتسييسه وارتباطاته الفصائلية والتنظيمية والحزبية والسلطوية المختلفة، إن هذه الأزمات تعيق مساهمة المجتمع المدني في المجتمع وتعطل من مهامه النبيلة في الحياة الفلسطينية العامة لأن العضو غير الصحي لا يمكن أن يساهم في شفاء الجسد، وإذ لم يكن المجتمع المدني الفلسطيني مذنباً تماماً في الأزمة السياسية والاجتماعية التي يعانها الشعب الفلسطيني من عدم تسريع التحول الديمقراطي وتعثر

مشروع بناء الدولة فإنه ليس بريئاً تماماً من حالة التعطيل التام للحراك الاجتماعي والسياسي في فلسطين (أبو سيف، 2005: 15).

إضافة إلى أن إدارة الجمعيات الأهلية كجزء من المجتمع المدني تواجه معوقات عديدة تعيق هذا النوع من الإدارة في تحقيق الأهداف المطلوبة يمكن تحديد بعض هذه المعوقات كالتالي (أبو النصر، 2007: 101):

1. قصور الرؤية والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى فمعظم الجمعيات تخطط برامجها كردود أفعال للمشكلات التي تقابلها وتضع خطاً قصيرة المدى وليس لديها رؤية مستقبلية واضحة.
2. عجز الموارد تعاني كل الجمعيات من عجز الموارد المالية والمادية، بل ويفتقر أغلبها إلى العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدربة لتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقويم برامج وخدمات الجمعيات.
3. عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة عن احتياجات ومشكلات الفئات التي تهتم بخدمتها.
4. قصور في التعاون والتنسيق بين هذه الجمعيات والمؤسسات الحكومية العاملة في نفس المجال.

المبحث الرابع القطاع الزراعي الفلسطيني

مقدمة:

تمتاز فلسطين بموقعها الجغرافي كملتقى لقارتي آسيا وأفريقيا وبموقعها على البحر الأبيض المتوسط، ورغم صغر حجمها إلا أنها تتمتاز بتنوع تضاريسها وبيئاتها المناخية من حيث الأرض، أدت هذه العوامل مجملها إلى وجود بيئة طبيعية غنية تنمو فيها الكثير من النباتات المفيدة، كما جعلت منها مناخاً مناسباً لزراعة العديد من المحاصيل والنباتات والأشجار الزراعية التي أغنت سلة الغذاء الفلسطينية بمنتجات نباتية متعددة وبكميات وافرة، مما صبغ المجتمع الفلسطيني بصبغة المجتمع الزراعي لتصبح صفة سائدة لنشاطات هذا المجتمع على مر العصور (هريمت وآخرون، 2002: 9).

تلعب الزراعة دوراً جوهرياً في حماية سبل العيش، حيث كانت على مر العصور تمثل الجسم الذي يمتص الصدمة في ظل تعطل دور شبكات الأمان الأخرى، يعتبر القطاع الزراعي من أهم القطاعات من حيث توفير فرص العمل في قطاع غزة، حيث أنه قبل فرض الحصار في يونيو 2007 كان يوفر القطاع الزراعي حوالي 40000 فرصة عمل دائمة ومؤقتة ما يمثل 13% من مجموع القوى العاملة في قطاع غزة ويوفر الغذاء لربع السكان (برنامج مساعدات الأمم المتحدة للفلسطينيين، 2010: 66).

وقد بلغت إجمالي مساحة الحيازات الزراعية في القطاع 101,915 دونماً، بلغت مساحة الأراضي المزروعة منها 94,347 دونماً، مشكلة ما نسبته 92.6% من إجمالي مساحة الحيازات الزراعية في قطاع غزة (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2012، 34).

بالرغم من أهمية هذا القطاع، فمنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية طغت الاحتياجات والقضايا السياسية والأمور الحياتية والخدمات العامة على الاهتمام بالقطاع الزراعي ومثل ذلك بشكل أساسي في محدودية الموازنات والمخصصات التي تضعها السلطة الوطنية الفلسطينية للزراعة حيث لم تتجاوز موازنة وزارة الزراعة 0.65% من مجموع موازنة السلطة خلال السنوات الثلاث السابقة، ومحدودية الدعم الداخلي لمدخلات ومخرجات الإنتاج الزراعي وضعف إن لم يكن غياب مؤسسات الإقراض والتمويل وصناديق التامين والتعويض في حالة الكوارث، وكان من البديهي والمنطقي أن يحظى القطاع الزراعي بأهمية وأولوية متقدمة لدى الدول والمؤسسات المانحة وصناديق التمويل، ولكن الذي حدث هو عكس ذلك تماماً حيث كان تعامل تلك المؤسسات مع الزراعة بكثير من التخوف والتردد وذلك لاعتبارات سياسية لها علاقة مباشرة

بتشابك وتداخل مواضيع الأرض والمياه والاستيطان، ناهيك عن ضعف كفاءة الإنجاز وضعف التنسيق مع مؤسسات السلطة عند تنفيذ الدول المانحة لمشاريعها (بكدار، 2007: 4).

القراءة التاريخية للقطاع الزراعي الفلسطيني 1948-2010:

شهدت الزراعة الفلسطينية منذ عام 1948 أربعة مراحل أساسية تم تقسيمها حسب الأحداث السياسية الكبرى التي عصفت بالمنطقة، وقد كانت كل مرحلة سياسية تؤثر تأثيراً بالغ الوضوح على الزراعة وذلك من خلال السياسات الزراعية التي يتم تطبيقها في كل مرحلة، وهي التي من الممكن أن يطلق عليها "الزراعة السياسية" بمعنى أن الزراعة بكل فترة من هذه الفترات كانت تصطبغ بالوضع السياسي السائد والمراحل الأربعة هي (استراتيجية وزارة الزراعة، 2010: 23) :

1. المرحلة الأولى 1948-1967 وهي المرحلة الممتدة ما بين عامي 1948 و1967 وهما

عامان مفصليان في تاريخ القضية الفلسطينية، وقد تميزت الزراعة الفلسطينية في هذه الفترة بالتوجه نحو التركيز على المحصول الاستراتيجي الفلسطيني الأول وهو الحمضيات، حيث بلغت المساحة المزروعة في هذه الفترة حوالي 70 ألف دونم وكان الإنتاج يصدر إلى دول متعددة ولقيت الحمضيات الفلسطينية رواجاً وقبولاً كبيرين، وقد ساهمت في رفع مستوى دخل المزارعين، وخلق فرص عمل وحركة اقتصادية ملموسة و كان لذلك أثر كبير في دفع الاقتصاد الفلسطيني، وكان الجانب السلبي في هذا المجال هو استنزاف الخزان الجوفي، أما المحصول الاستراتيجي الثاني فهو مجموعة الخضار حيث كان الإنتاج يغطي وبدرجة معقولة الاحتياجات المحلية، وقد ساهمت هذه المجموعة أيضاً في خلق فرص عمل معقولة خلال هذه الفترة، وكانت معظم الخضار تعتمد على الري الأمر الذي أثر أيضاً على المخزون الجوفي للمياه، وأما المحصول الاستراتيجي الثالث فهو مجموعة المحاصيل الحقلية والتي كانت تعتمد في جزء مهم منها على الأمطار، و الباقي على الري.

2. المرحلة الثانية (1967-1994) وهي فترة الاحتلال الصهيوني، حيث بدأ الاحتلال بتطبيق

مجموعة من السياسات الزراعية، والتي تهدف إلى القضاء على الحمضيات كمحصول استراتيجي رئيسي، وذلك لكونه منافساً قوياً للمنتج الصهيوني في أسواق إقليمية ودولية عديدة، حيث تم استخدام ثلاث سياسات:

أ. السياسة الحريية: فهي إغراء المزارعين بإحلال الحمضيات بالخضروات من خلال دعم مستلزمات الإنتاج، وفرص تسويقية مغرية، حيث تفوق قيمة إنتاج دونم الخضروات ضعف دونم الحمضيات،

ب. السياسة الحديدية فهي استحداث معايير جديدة لتصدير الحمضيات، تجعل من المنتج الفلسطيني غير صالح للتصدير إلا قليلاً و الباقي يتم شراؤه بأسعار بخسة لمصانع العصير الصهيونية. والجانب السلبي في هذه السياسات هو أن كليهما مستنزف كبير للخزان الجوفي، حيث أن الخضار تفوق الحمضيات في استهلاكها للمياه، وهو الأمر الذي أدى إلى تجاوز كل الخطوط الحمراء في مستوى المياه كماً ونوعاً، حيث ترك الاحتلال الأراضي الفلسطينية خصوصاً غزة في عام 94، وليس فيها قطرة ماء صالحة للاستهلاك الآدمي، إلا مناطق المستوطنات الصهيونية، حيث بدأ التملح والاستنزاف يرهقان الخزان الجوفي فيها قبل مغادرتها

ج. السياسة الغير مباشرة والتي كان لها التأثير الكبير على الزراعة، وهي فتح باب العمالة داخل الكيان الصهيوني بأجور عالية جداً مقارنة بالدخل الزراعي، سواء للمزارع أو العامل الزراعي، وهو الأمر الذي أغرى كثيراً من المزارعين والعمال إلى هجر الأراضي الزراعية.

وعليه فقد أصبح الاقتصاد الزراعي الفلسطيني مكوناً من مكونات الاقتصاد الصهيوني، وذلك خلال 27 عاماً من الاحتلال، وتتم الزراعة فيه سواء للاستهلاك المحلي الصهيوني السكاني أو الصناعي إضافة إلى التصدير حيث كان يجري تصدير العديد من المحاصيل الزراعية مثل التوت الأرضي والزهور والخضروات وبعض الفواكه وكأنها إنتاج صهيوني، و الجدير بالذكر ان هذه المنتجات ذات احتياجات مائة عالية، ومجهده للتربة وتحتاج إلى مستلزمات إنتاج يتم توفيرها من الجانب الصهيوني. وعليه فقد أصبحت المحاصيل الاستراتيجية هنا هي "الخضار" وكذلك المحاصيل "النقدية" أو التصديرية "المذكورة أعلاه.

3. المرحلة الثالثة (1994-2006) استمر العمل بنفس السياسات السابقة مع تحكم الاحتلال في كافة المعايير والمنافذ إضافة إلى السيطرة على الاقتصاد الزراعي الفلسطيني، والعام من خلال اتفاقية باريس والتي أحكمت السيطرة على الاقتصاد الفلسطيني إلى درجة كبيرة، و سلبته حرية الانطلاق أو الحركة فبدأ التراجع المستمر خصوصاً مع منع العمال

الفلسطينيين من العمل في الكيان الصهيوني، وتدخلت دول أوروبية عديدة لمساعدة القطاع الزراعي خصوصاً المحاصيل النقدية، وذلك عن طريق بعض الجمعيات الأهلية والتعاونية، وقد لقي هذا التدخل تشجيعاً من قبل السلطة الوطنية، وفتح باب الاستيراد دون أدنى اعتبار إلى حاجة السوق المحلي، حيث كان معظم المنتجات الزراعية المستوردة ذات جودة دنيا من الكيان، ولا ننسى هنا سياسة إغراق السوق المحلي، يضاف إلى ذلك أن كل مستلزمات الإنتاج يتم جلبها من الاحتلال، علاوة على التدهور الحاد للموارد سواء المياه أو التربة التي أرهقت بفعل استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات والمعقمات.

4. المرحلة الرابعة (2006-حتى الآن) وهي المرحلة التي تم فيها إعادة قراءة السياسات الزراعية والواقع الزراعي للفترة 1948-2006، وقد سميت بمرحلة "إعادة هيكلة القطاع الزراعي"، وذلك لإعادة توجيهه لخدمة المزارع والمواطن والمياه والعامل ودورة رأس المال وفوق كل ذلك "تعزير الصمود" من خلال بلورة ما نسميه اليوم "الاقتصاد الزراعي المقاوم"، ولقد تجاوزت الوزارة خلال "إعادة هيكلة القطاع الزراعي" العديد من القضايا و المشاكل، ولعل أهم المحاور التي اعتمدت عليها "إعادة الهيكلة" قد تم استنباطها من القراءة التاريخية السابقة، الأمر الذي قاد إلى تبلور علم "الاقتصاد الزراعي المقاوم".

أهمية القطاع الزراعي:

عرف عن القطاع الزراعي بأنه الملاذ الأخير والأهم لغالبية الأسر الفقيرة والعمال في مواجهة الحصار والظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة، من أجل تأمين الأمن الغذائي الأسري و توليد بعض الدخل ، وكان ذلك جليا وواضحا خلال الانتفاضتين الأولى والثانية وحتى الآن، كما كان لهذا القطاع الحيوي الفضل أيضا في تشكيل حاضنة وملاذ لأعداد كبيرة من العاطلين عن العمل الذين فقدوا أعمالهم في إسرائيل أو في قطاعات محلية من الاقتصاد المنكمش والمتدهور على اثر حصار الاحتلال الإسرائيلي الخانق المفروض على قطاع غزة والمستمر حتى الآن (الصوراني،2008: 4).

يحتل القطاع الزراعي أهمية خاصة في الاقتصاد الوطني الفلسطيني فهو أحد القطاعات الانتاجية التي تسهم بشكل فعال في زيادة حجم الاستثمارات وخلق فرص عمل، ويسهم في نمو الناتج المحلي، إضافة لمساهمته في الصادرات التي تحفز النمو الاقتصادي والدخل القومي، وعلى الرغم من المشكلات المتراكمة التي عانى منها هذا القطاع طوال فترة الاحتلال، فهو يستوعب ما يقارب 16% من مجموع الأيدي العاملة، ويسهم بنسبة 12% من قيمة الناتج المحلي الاجمالي، كذلك وصلت نسبة الصادرات الزراعية إلى 21% من مجموع الصادرات

الكلية، إن هذه المؤشرات تدعو إلى الاهتمام الجدي بالقطاع الزراعي الفلسطيني، وبخاصة في قطاع غزة، إن تنمية هذا القطاع تمس أهم جوانب القضية الفلسطينية وهي الأرض والمياه والسكان (الجعبة، 2005: 4).

وتتجلى أيضاً أهمية القطاع الزراعي في قطاع غزة في مساهمته في خلق فرص عمل لعدد كبير من العاملين حيث بلغ عدد العاملين في المجال الزراعي في قطاع غزة 37,030 عامل موزعة على النحو التالي؛ العاملين الدائمين من الذكور والإناث بأجر نحو 2,851 عامل و118 عاملة، وبلغ أيضاً عدد العاملين بدون أجر من أفراد الأسرة من الذكور والإناث نحو 29,359 عامل و4,666 عاملة (جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني، 2012: 40).

ولبيان أهمية هذا القطاع نوضح في الجدول التالي مساهمة الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي جدول رقم(4) يوضح مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2006-2012) بالمليون دولار

النشاط الاقتصادي/السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الزراعة وصيد الأسماك	90.3	87.6	89.4	93.9	93	137.2	111
الناتج المحلي الإجمالي	1344.6	1236.9	1161.6	1169.8	1409.1	1656.7	1444
نسبة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي	%6.7	%7.1	%7.7	%8.0	%6.6	%8.3	%7.7

المصدر: (وزارة الزراعة، 2012)

سياسات القطاع الزراعي:

لا بد من بلورة سياسات واضحة تتناسق وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق وإنجاز الأولويات والأهداف الاستراتيجية، حيث تم تحديد سياسة أو أكثر لكل هدف استراتيجي في ضوء التسلسل المنطقي لمنظومة الأهداف والسياسات والتدخلات التي تضمنتها الوثائق التي صدرت عن وزارة التخطيط والتنمية الإدارية بشأن إعداد الاستراتيجيات القطاعية وغير القطاعية، فيما لي عرض لهذه السياسات (استراتيجية وزارة الزراعة، 2011: 21):

1. السياسات التي تعزز صمود وتمسك المزارعين بالأرض والبقاء في الزراعة وتشمل:
 - أ. إعادة تأهيل ما دمره الاحتلال ودعم المزارعين والمتضررين من الاعتداءات الإسرائيلية.
 - ب. دعم وحماية الفئات المهمشة وصغار المزارعين وفقراء الريف والنساء والبدو.
2. السياسات الهادفة إلى إدارة الموارد في المناطق الفلسطينية بكفاءة وبشكل مستدام وتشمل:
 - أ. زيادة وفرة المياه وتحسين إدارة العرض.

- ب. تحسين إدارة الطلب على المياه الزراعية.
- ج. الإدارة المستدامة للأراضي وزيادة مساحتها واستصلاحها والاستخدام المستدام للتنوع الحيوي الزراعي.
3. السياسات التي تدعم الاطار المؤسسي والقانوني وتعمل على تطوير وتأهيل القوى البشرية وتشمل:
- أ. تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الزراعية.
- ب. تحديث وتوحيد الاطار القانوني.
- ج. تدريب وتأهيل القوى البشرية.
4. السياسات الهادفة إلى تحسين إنتاجية الزراعة بشقيها النباتي والحيواني ومساهمتها في الأمن الغذائي وتشمل:
- أ. تطبيق النظم الحديثة في الانتاج النباتي.
- ب. التحول إلى أنظمة الانتاج المكثف وشبه المكثف في الانتاج الحيواني.
5. السياسات الهادفة إلى إيجاد بنية تحتية وخدمات زراعية مناسبة وتشمل:
- أ. خلق بيئة استثمارية وتحفيز الاستثمار في الزراعة وخدماتها.
- ب. تحسين خدمات الارشاد ووقاية النبات والبيطرة والبحث الزراعي.
- ج. تطوير أنظمة الاقراض والتمويل الريفي والتأمين الراعي.
- د. تطوير آليات للتعامل مع الكوارث الطبيعية.
6. السياسات التي تحسن من قدرة الانتاج الزراعي على المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية وتشمل:
- أ. تحسين جودة الانتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني.
- ب. توجيه الانتاج الزراعي الفلسطيني نحو متطلبات السوق المحلي والخارجي.
- ج. ترويج المنتجات الراعية الفلسطينية وحمايتها.
7. السياسات الهادفة إلى تحسين جاهزية القطاع الزراعي للمساعدة في تحقيق متطلبات الدولة وتشمل:
- أ. توفير الرقابة الزراعية على الحدود والمنافذ البرية والبحرية.
- ب. توفير المختبرات المرجعية الوطنية.

الصعوبات التي حالت دون مساهمة القطاع الزراعي الفلسطيني في سد الاحتياجات الملقة على عاتقه:

1. المشاكل والمعوقات بسبب الاحتلال الاسرائيلي (الجبة، 2005: 8):
 - أ. فرض حصار إسرائيلي على الانتاج الزراعي من حيث المدخلات إليه والمخرجات منه.
 - ب. سياسات التجريف الزراعية بحجة الدوافع الأمنية الاسرائيلية
 - ج. منع تصدير المنتج الزراعي من قطاع غزة، وفي الوقت نفسه سمحت بتصدير إنتاجها الزراعي إليه، كما أثر هذا المنع بصورة سلبية على حرية نقل السلع الزراعية، وتسويقها داخل الوطن، حيث تعرضت بعض السلع وخاصة الخضروات منها للتلغف مما أدى لتدني أسعارها.
 - د. أدت العمليات الحربية الاسرائيلية إلى تدمير كثير من مزارع الماشية والدواجن وآبار المياه والمنشآت الزراعية، ومنع كثير من المزارعين من الوصول لمزارعهم، الأمر الذي انعكس سلباً على تلبية احتياجات السوق المحلي من المحاصيل الزراعية المحلية.
2. المشاكل ذات العلاقة بالموارد الطبيعية والبيئية (بكار، 2007: 7):
 - أ. محدودية المياه والأراضي الزراعية وزيادة المنافسة عليها من قبل القطاعات الأخرى.
 - ب. انجراف التربة وتدهور خواصها وتدني إنتاجيتها.
 - ج. الاستعمال غير السليم للكيمياويات، وبشكل خاص المبيدات.
 - د. تدهور نوعية المياه المستعملة في الري بسبب الضخ الزائد.
 - هـ. تدهور الغطاء النباتي ومواطن الأحياء البرية النباتية والحيوانية نتيجة الرعي الجائر.
 - و. الزحف العمراني والحضري والتوسع العشوائي في الانشاءات على حساب الأراضي الزراعية.
3. المشاكل والمعوقات الفنية (بكار، 2007: 8):
 - أ. ضعف البنية الأساسية للبحوث الزراعية، وعدم تأهيل محطات التجارب بدرجة كافية، والنقص الحاد في وجود المختبرات والمعدات اللازمة، بالإضافة إلى نقص الباحثين والمدرّبين لتغطية المجالات الزراعية المطلوبة وقلة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الزراعة وتضاربها في بعض الأحيان.
 - ب. قلة إمكانيات جهاز الإرشاد ووقاية النبات والخدمات البيطرية .
 - ج. ضعف البنية التحتية الخاصة بقطاع التسويق الزراعي .
 - د. ضعف أنشطة التصنيع الزراعي والغذائي بالإضافة إلى ضعف القدرات الفنية الزراعية.

4. المشاكل والمعوقات ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي (بكدار، 2007: 8) :
- أ. صغر وتشنتت الحيازات الزراعية وشيوع ملكيتها مما قلل الكفاءة الإنتاجية .
- ب. قلة العائد من الزراعة وارتفاع عنصر المخاطرة ما أدى إلى عزوف الكثيرين عن العمل في هذا القطاع، بالإضافة إلى قلة الاستثمارات الزراعية.
- ج. عدم وجود نظام للتمويل الزراعي والريفي.
- د. ضعف العمل الجماعي والتعاون.
5. المشاكل والمعوقات المؤسسية والتشريعية (بكدار، 2007: 8):
- أ. عدم موائمة القوانين والتشريعات الزراعية .
- ب. عدم وجود نظام للتأمين الزراعي، وتعويض المزارعين ضد الكوارث الطبيعية .
- ج. التضارب والازدواجية بين المؤسسات ذات العلاقة في القطاع الزراعي، وضعف قدراتها.

جدول (5) تحليل نقاط القوى والضعف الخاصة بالقطاع الزراعي الفلسطيني:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وجود مؤسسات زراعية عاملة تم انشاؤها بشكل جيد نسبياً مع تغطية جغرافية على نطاق واسع. ▪ نشاط المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني. ▪ حداثة وشمولية قانون الزراعة. ▪ توفر الهياكل الأساسية والبنى التحتية مثل الجامعات، وكليات المجتمع، مراكز التدريب، ومراكز البحوث. ▪ تعدد وتنوع المناخات الملائمة للزراعات المختلفة. ▪ توفر مزارعون مهرة وملتمزمون بالعمل الزراعي. ▪ خبرة جيدة في التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات. ▪ الوعي بأهمية التعامل مع المستجدات والمتغيرات مثل المنتجات المعدلة وراثياً. ▪ وجود خبرات ومصادر بشرية قادرة على التطور. ▪ العلاقة التكاملية والتعاون الايجابي بين القطاع الأهلي والحكومي في المجال الزراعي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قلة الانتاجية والربحية المتأتية من العمل الزراعي وضعف كفاءة استخدام الموارد والمدخلات. ▪ الإمكانية العالية للتأثر بالمتغيرات المناخية وتقلب الأسعار. ▪ ضعف الأداء وعدم ملائمة الهيكليات والأعداد والمهام وضعف التنسيق بين مؤسسات القطاع الزراعي. ▪ ارتفاع الهوامش الربحية للتجار خاصة الإسرائيليين. ▪ ضعف الكفاءات والقدرات في مجال السياسات، تقييم أثرها، التخطيط، والمتابعة والتقييم. ▪ عدم وجود مظلة وطنية للتخطيط والاشراف الشامل للقطاع الزراعي وضعف المشاركة في صنع القرار. ▪ ضعف نظام تقديم الخدمات وتوفير مدخلات الانتاج. ▪ ضعف ادراك أهمية النهج المبادر في التخطيط والإدارة، ضعف أنظمة التعليم الزراعي.
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التعاطف والدعم العربي والدولي مع السلطة ووثيقة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ردود الفعل الاسرائيلية الهادفة إلى إفشال خطة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة وتدهور الوضع

<ul style="list-style-type: none"> ■ الأمن والسياسي. ■ استمرار مصادرة الأراضي والمياه، وجود الجدار والمستوطنات الاسرائيلية وتقسيم الأراضي. ■ تواضع الميزانية المخصصة للزراعة. ■ عدم وجود خطط وأنظمة لاستخدام الأراضي ■ اغراق السوق المحلية بالمنتجات الاسرائيلية ومنتجات المستوطنات وتقييد حركة الأفراد والخدمات ولتجارة. ■ ارتفاع تكاليف المدخلات ■ زيادة وتكرار سنوات الجفاف. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ زيادة الوعي في جميع أنحاء العالم وفي أوساط مجتمع المانحين لأهمية دعم التنمية الزراعية. ■ دخول المنتجات الزراعية الفلسطينية للدول العربية معفاة من الرسوم الجمركية. ■ التعاطف والدعم للفلسطينيين من حيث إنتاج الأراضي المقدسة وإنتاج فلسطين في الأسواق الخارجية. ■ الاتفاقيات التجارية مع الدول والتجمعات العربية والدولية. ■ إمكانية السياحة الزراعية.
--	--

المصدر (استراتيجية وزارة الزراعة، 2011: 17)

الواقع السياسي والاقتصادي للزراعة الفلسطينية:

لقد حرم الاحتلال الإسرائيلي وسياساته المبرمجة تجاه القطاع الزراعي الفلسطيني من عملية التطور الطبيعي ويرجع ذلك لان الزراعة كانت ولا زالت الأكثر استهدافا لسياسات الاحتلال الاسرائيلي لأنها تتضمن بالدرجة الأولى الأرض والمياه وهما العنصران اللذان يشكلان الركيزة الأساسية في الأيديولوجية الصهيونية وسياسة الاحتلال الاسرائيلية الاستيطانية منذ عام 1967، وحتى يومنا هذا من خلال الممارسات التعسفية التي تمارسها قوات الاحتلال ضمن خطة مدروسة ومبرمجة في التنفيذ تجاه القطاع الزراعي من تجريفات للأراضي الزراعية واقتلاع وحرق الأشجار المثمرة وتدمير آبار المياه وتجريف مزارع الدواجن وبركسات الابقار وقصف ومصادرة قوارب ومعدات الصيد البحري وإقامة المناطق العازلة الحدودية على حساب الأراضي الزراعية وكذلك سياسة الضم والتوسع الاستيطانية واقامة الجدار الفاصل الذي يبتلع افضل الاراضي الزراعية بمساحات شاسعة جداً، يرجع ذلك لأن الاحتلال يعلم جيداً أن القطاع الزراعي هو قطاع اقتصادي حيوي للشعب الفلسطيني ويمثل وسيلة الصمود في الازمات ومساهمته الفاعلة في زيادة الاعتماد الفلسطيني على الذات في توفير الغذاء والعمل، لذلك فقد عمل الاحتلال الاسرائيلي على جعل الأراضي الفلسطينية سوقاً لتسويق منتجاتها، وفي المقابل فرض الكثير من العراقيل أمام المنتج الزراعي الفلسطيني من حصار وتحكم للشركات الناقلة الاسرائيلية للبضائع الفلسطينية كذلك تأخير تصدير المنتجات الفلسطينية عبر المعابر الاسرائيلية مما أدى لخسائر كبيرة للقطاع الزراعي.

وبالنظر للقطاع الزراعي في قطاع غزة نجد أنه يحتل مكانة خاصة نتيجة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية، ومن العوامل الداخلية صغر مساحة قطاع غزة والتزايد السكاني المتسارع، بالإضافة إلى ضعف القطاعات الاقتصادية الأخرى، أما العوامل الخارجية فإنها تتمثل في الحصار الاقتصادي المفروض على قطاع غزة منذ العام 2006م وعدم وجود علاقات تجارية مع العالم الخارجي، جعلت هذه العوامل من القطاع الزراعي ركيزة أساسية رافعة للقطاعات الاقتصادية الأخرى في ظل بروز مفاهيم جديدة مثل الاقتصاد الزراعي المقاوم واحلال الواردات، والاعتماد على الذات، بالإضافة لا تقوم به الزراعة من توفير الغذاء للأعداد المتزايدة من السكان بما ينعكس على الأمن القومي (وزارة الزراعة، 2013: 8).

الفصل الثالث الدراسات السابقة

- ❖ مقدمة
- ❖ الدراسات المحلية.
- ❖ الدراسات العربية.
- ❖ الدراسات الأجنبية.
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة.
- ❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
- ❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

مقدمة:

نعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مرتبطة بموضوع البحث، تم تطبيق بعضها على منظمات المجتمع المدني والبعض الآخر على المؤسسات الحكومية والقطاعات الصناعية، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى ثلاث أقسام، حيث تم تناول الدراسات المحلية وعددها 14 دراسة يليها الدراسات العربية والبالغ عددها 8 دراسات وأخيراً الدراسات الأجنبية والبالغ عددها 7 دراسات حيث تم التركيز على الهدف العام من الدراسة وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم التعقيب على الدراسات السابقة والطريقة التي تم الاستفادة منها إلى جانب التعرّيج على ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم:

الدراسات المحلية

1. دراسة زقوت (2013) "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بقدرة المنظمات غير الحكومية على الحفاظ على أعداد العاملين فيها واكتشاف الاستراتيجيات المتبعة لتقدير احتياجات المنظمات من الموارد البشرية الداخلية والخارجية وطرق التنبؤ بها، كذلك دراسة الخطط المتبعة للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد 56 مؤسسة تنطبق عليهم الشروط التي وضعها الباحث من حيث عدد الموظفين والموازنة وعمر المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكرها فيما يلي:

- أ. لدى المنظمات غير الحكومية القدرة على الحفاظ على الأعداد المتوفرة من العاملين.
 - ب. تمتلك تلك المنظمات الخطط اللازمة للتعامل مع الفائض أو العجز في المورد البشري.
 - ج. يوجد لدى المنظمات آليات واستراتيجيات لتقدير احتياجات المنظمة من العنصر البشري.
 - د. تتصف المنظمات غير الحكومية بإتباع طرق عادلة للاختيار والتوظيف.
- وقد أوصى الباحث في دراسته بمجموعة من التوصيات نذكر أهمها فيما يلي:
- أ. ضرورة إشراك الموظفين المعنيين في وضع الخطط اللازمة للموارد البشرية
 - ب. تخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية.
 - ج. زيادة الاعتماد على الأساليب الرياضية الحديثة في تحديد الاحتياجات والتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي.

- د. التركيز على ضرورة التنقلات لإكساب الموظفين مهارات جديدة في أقسام أخرى.
- هـ. زيادة مرونة تصميم الوظائف بالمنظمات غير الحكومية وسهولة عمليات الدمج والفضل.
2. دراسة أبو سلطان (2013) "واقع التنسيق في منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأساليب التنسيق بين منظمات المجتمع المدني ولما لذلك من أثر على التنمية الزراعية المستدامة ودراسة ما يعوق التنسيق بين تلك المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أ. إدراك المسؤولين في وزارة الزراعة ومنظمات المجتمع المدني لأهمية التنسيق مع إقرارهم بوجود ضعف في التنسيق وذلك لضعف النظام القانوني الذي يحدد طبيعة العلاقة وطبيعة التنسيق وغياب القانون الموزع للأدوار بين الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.

ب. وقد تبين أيضاً من جانب منظمات المجتمع المدني أن ضعف التمويل والتنافس عليه هو السبب الرئيسي لعدم استخدام أدوات تنسيق فعالة.

ج. ومن وجهة نظر المستفيدين فإن الضعف يكمن في عدم إشراكهم فعليا في تحديد احتياجاتهم.

د. أظهرت الدراسة أن التنسيق له نتائج اقتصادية على صعيد التنمية الزراعية على المستوى الوطني وعلى مستوى المزرعة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ. ضرورة إيجاد قوانين تحكم وتحدد العلاقة وطبيعة التنسيق بين المنظمات والقطاع الحكومي في إطار من حوكمة جديدة للقطاع الزراعي مبني على إنشاء أطر تنسيقية للمنظمات الزراعية والمزارعين أنفسهم.

ب. عقد الدورات التدريبية التي تزيد من وعي الجهات المعنية بأهمية التنسيق ودوره في تحقيق الاستدامة.

3. دراسة الدلو (2013) تقييم إدارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع المدني من حيث مستوى كفاءة العمليات الإدارية فيها من حيث التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وعمليات الرقابة والمتابعة وقد تناولت الدراسة جميع المنظمات الزراعية المدرجة في وزارة الداخلية والبالغ عددها 41 مؤسسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- أ. وجود ارتباط بين عملية التخطيط للمشاريع الزراعية مع أهداف المنظمات، كما تولي المنظمات اهتمام كبير بعملية التخطيط وتمتلك رؤية ورسالة تتسجم مع أولويات المجتمع.
- ب. تمتلك المنظمات هيكل تنظيمي يلائم احتياجاتها وتعمل على تشجيع العمل بروح الفريق، لكن معظمها لا تمتلك إدارات خاصة للمشاريع الزراعية.
- ج. ضعف الرقابة المتزامنة مع التنفيذ في المنظمات كما أنه لا يوجد مؤشرات لقياس الأداء.
- د. هناك تفاوت في رواتب الموظفين إضافة إلى غياب الوضوح وعنصر التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة الاهتمام بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي لما لهما من دور في نجاح المشاريع.
- ب. ضرورة وضوح المهام في الهيكل التنظيمي.
- ج. ضرورة الاهتمام بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ.
- د. ضرورة وضع مؤشرات لتقييم الأداء لغرض المحاسبة والتحفيز.
- هـ. وضع هيكل واضح للأجور والحوافز.

4. دراسة عيسى (2012) "تحو بناء نموذج لإدارة تشاركيه لمشروعات التنمية الزراعية ما بين

المجتمع المحلي في (قرية كفردان) والمؤسسة التنموية (الإغاثة الزراعية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع التنموية وكذلك التعرف على معوقات إدارة المشاريع، وبالتالي تقديم نموذج مقترح لإدارة تشاركية للمشاريع التنموية، بحيث تدرس امكانية مشاركة ذوي العلاقة في المشاريع التنموية في الجانب الاداري منها وما يتعلق بالممارسات على الأرض.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. أن واقع تقديم المؤسسات التنموية للمشاريع ضعيف في مقابل احتياجات مجتمعية كبيرة.
- ب. هناك عقبات كثيرة تواجه إدارة المشروع مرتبطة بجهات عده منها الممول وعقبات عامه ويقف في مقدمتها ممارسات الاحتلال المتكررة ضد القرية.
- ج. كذلك ضعف المشاركة المجتمعية في الأنشطة المختلفة للمشروع.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. تبني نموذج الدراسة المقترح للإدارة التشاركية كأساس للعلاقة بين المؤسسة التنموية والمجتمع المحلي.
- ب. تشكيل جسم مؤسسي تنموي داخل المجتمع المحلي.

- ج. ضرورة تعزيز ثقافة الشراكة المجتمعية عبر برامج وأنشطة منظمات المجتمع المدني
- د. تحمل الجهات المختلفة مسؤولياتها في إيجاد الوسائل الكفيلة بمواجهة المعوقات المرتبطة بها في إدارة المشروع التنموي وتطوير استراتيجيات وطنية تنموية ضابطة للممولين للالتزام باحتياجات المجتمع وأولوياته.
- هـ. خلق إعلام تنموي قائم على مبدأ الشراكة المجتمعية، والتعاون بين كافة الأطراف لبناء قاعدة بيانات خاصة بالمجتمع المحلي.

5. دراسة عسكر (2012) "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، وبلغت العينة 727 معلماً ومعلمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة التشاركية.
- ب. خلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز والعلاقات الطيبة المتبادلة داخل المدرسة.
- ج. ضرورة اشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرار المدرسية.
- د. العمل على تخفيف الأعباء الملقاة على مديري المدارس من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلمين في تنفيذ المهام القيادية.
- هـ. إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى المعلمين، والعمل على توفير الحوافز المادية وربطها بالإنجازات الوظيفية وتهيئة مناخ يشجع على المشاركة.

6. دراسة خليفة (2011) "التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة"

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية المستحدثة، حيث تقوم هذه الدراسة بالبحث والتحليل في ممارسات المشاركة

المجتمعية الراهنة ومناقشة مدى مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط، كما تركز الدراسة على الوسائل والادوات المستخدمة لإشراك المجتمع المحلي في التخطيط وصنع القرار وجميع الظروف والعقبات، والقضايا التي تتعلق بهذا الموضوع.

هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إلى المسؤولين و المخططين في الحكومة الفلسطينية والبلديات المحلية معلومات دقيقة وشاملة حول التخطيط بالمشاركة المجتمعية. وبالإضافة إلى ذلك ، هذه الرسالة تقترح نموذجاً للمشاركة المجتمعية يلائم البيئة الحالية وعملية التخطيط في البلديات الفلسطينية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. وجود موقف إيجابي ورغبة بين أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في عملية التخطيط
- ب. هناك عدم اهتمام لموضوع المشاركة بسبب التجارب الماضية السلبية لعملية المشاركة حيث ان البلديات والمسؤولين لم يكونوا منفتحين لمشاركة الجمهور.
- ج. أن الدافع الأساسي وراء هذا النهج الجديد هو المانحين، حيث يعملوا على تشجيع زيادة المشاركة المجتمعية، سواء في عملية التخطيط او تحديد الأولويات في المجتمع.
- د. هناك حاجة ملحة لبناء القدرات للمجتمع والبلديات على حد سواء بحيث يتم ذلك من خلال التوعية العامة ومن خلال التدريب اللازم.
- هـ. هناك عوائق واضحة لنهج التخطيط القائم على المشاركة، ومنها السياسة، العشوائية، ونقص الموارد.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. تبني و تنفيذ وتطبيق نموذج التخطيط التشاركي في البلديات وغيرها من مجالات التخطيط.
- ب. أن يشمل دور وزارة الحكم المحلي وضع القواعد واللوائح نحو المشاركة في التخطيط وإنشاء وحدة لتسهيل ومراقبة هذه العملية.
- ج. مأسسة نهج التخطيط التشاركي من خلال إجراء دورات تدريبية دورية لبناء قدرات المسؤولين و الفئات ذات العلاقة في المجتمع .
- د. الاستثمار في الخبرات الموجودة داخل المجتمع المحلي والدولي و الذين هم على دراية بالتخطيط القائم على المشاركة، بالإضافة إلى ذلك، الاستثمار في ممارسات الجهات المانحة وتدخلمهم في مجتمعاتنا.

7. دراسة الصوراني (2010) "حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة نظام التخطيط والرقابة والتقييم"

تناول البحث التشاركي الذي قام به الباحث الحالة التي تعيشها أربع منظمات قاعدية في قطاع غزة من حيث تحليل وتقييم العوامل وشبكة الحدوث والميسرة لعمليات التخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة بعد حرب عام 2009، وقد تلخصت مشكلة البحث في وجود جدل حول وثيقة الصلة بين عمليات التخطيط والرقابة والتقييم في المنظمات القاعدية الفلسطينية عند تنفيذ المشاريع التنموية والإغاثة في ظل الحصار حيث تتم العمليات الثلاث بشكل منفصل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أ. تمتلك العديد من المنظمات الزراعية القاعدية خبرات جوهرية بسيطة إلا أنها هامة وغنية.
- ب. يعتبر استخدام اطار العمل المنطقي أحد المخاوف الرئيسية التي تعرقل مشاركة أفراد المجتمع في اتخاذ القرار حول المشروع.
- ج. أن هذه المنظمات لا زالت تعتقر إلى الخبرات والقدرات في مجال تطوير منهجية وطرق تفاعلية وتعلمية تشاركية في مجال تخطيط وتقييم ورقابة المشاريع.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة التعامل مع الرقابة والتقييم بالمشاركة على أنهما وسيلتين للتفاعل والتعلم وبناء الشراكة المتوازنة والحقيقية.
- ب. تشجيع وتحفيز المبادرات الخاصة بتطوير فرق مؤسسية للتخطيط والرقابة والتقييم بالمشاركة.
- ج. ضرورة العمل على تطوير رابط تفاعلي فيما بين أنظمة التخطيط والتقييم والرقابة بين المؤسسات الإقليمية والدولية المانحة.

8. دراسة زيد (2010) "مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري في منظمات المجتمع المدني ودوره الفاعل في تحقيق استدامة هذه المنظمات، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والبالغ عددهم 104 فرد.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- أ. تمكن وظيفة تخطيط الموارد البشرية المنظمات من الحصول على الأفراد ضمن مهارات وتخصصات تخدم المنظمة.
- ب. تساهم وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بتحقيق الرضا لدى العاملين.
- ج. تحسن وظيفة التدريب من مستويات أداء العاملين.

د. تعتبر عملية تقييم الأداء أساساً لتنمية المورد البشري من خلال تزويد المنظمة بمؤشرات الأداء.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة الالتزام بتخطيط الموارد البشرية لما لها من دور فاعل في استدامة المنظمات من خلال تقدير احتياجات المنظمة من الخبرات والمهارات اللازمة مما يجعل المنظمة في مأمن من عواقب العجز أو الفائض في المورد البشري.
- ب. وضع سياسات واضحة للاختيار والتعيين.

9. دراسة الطهراوي (2010) "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على تطوير تلك الاستراتيجيات.

وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- أ. لدى 80% من المنظمات استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية.
 - ب. أظهرت أن التمويل الخارجي يسهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات.
 - ج. 70% من القائمين على تطوير هذه الاستراتيجيات على مستوى عالي من المهنية.
 - د. هناك جوانب ضعف خاصة بعدم وجود إدارات متخصصة للموارد البشرية في تلك المنظمات وضعف أنظمة التقييم المتبعة.
 - هـ. هناك ارتباط كبير بين التمويل وسياسات الاستثمار في العنصر البشري.
 - و. هناك قصور في استقطاب العمالة الماهرة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة وجود لوائح تنظيمية تلزم المنظمات بوجود خطة استراتيجية.
- ب. ضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.
- ج. إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.
- د. تصميم أنظمة تقييم أداء مهنية قائمة على أساس الأداء.
- هـ. توفير فرص تدريب وتعلم تساهم في دعمه المنظمات.

10. دراسة شلتوت (2009) " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي للاستثمار في العنصر البشري"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداد جيد مبني على أسس علمية، إلى جانب التعرف على مفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ويعمل على تأهيلها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق الريادة، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة العشرين والبالغ عددهم 665 موظف وقد ضمت العينة 253 أي ما يعادل 40% من مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير واستقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد، كذلك الحال لكل من سياسات الاختيار والتعيين ونظم التقييم المتبعة وتصميم أنظمة الأجور.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. اعتبار الموظف استثمار حقيقي لا بد من العمل المتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.
- ب. التخطيط الجيد للعنصر البشري بما يضمن حسن الاختيار.
- ج. العمل على عقد دورات متخصصة تعرف الموظف بمفهوم الاستثمار بالعنصر البشري.
- د. وضع سياسات للبرامج التدريبية لتصبح أكثر جدوى وفعالية في تنمية قدرات الموظف.

11. دراسة قدومي (2008) " دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، حيث تلقي الدراسة الضوء على إحدى وسائل المشاركة المجتمعية وهي لجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس، من حيث وجودها، دورها، المعوقات والمشاكل المتعلقة بها، وتسعى هذه الدراسة إلى تزويد المسؤولين والقائمين على برامج تنمية المجتمع المحلي في مدينة نابلس بمعلومات كافية عن هذه اللجان، بالإضافة إلى توعية الأهالي بأهمية المشاركة في هذه اللجان.

وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- أ. وجود رغبة وتوجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو المشاركة المجتمعية وأهميتها ودورها في تنمية وتطوير المجتمع المحلي.

- ب. أن الدافع الأساسي وراء انضمام افراد المجتمع إلى اللجان السكنية هو رغبتهم في زيادة خبرتهم الحياتية وتنميتها وتطويرها وتعزيز الانتماء والعمل الجماعي.
- ج. أن العمل التطوعي من وجهة نظر مسؤولي البرامج لا يعتمد على متغير الجنس.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- أ. ضرورة توسيع نطاق العمل التطوعي وذلك بتعزيز قدرة اللجان المجتمعية على مواجهة المشاكل ومعالجتها.
- ب. ضرورة حث أفراد المجتمع على العمل التطوعي وزيادة وعيهم بأهمية المشاركة.
- ج. ضرورة استفتاء افراد المجتمع حول مستوى الخدمة المقدمة لهم.

12. دراسة العف (2007) "الاستدامة المنظماتية محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في

المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاستدامة في المنظمات غير الحكومية من خلال أفضل الممارسات الإدارية لإدارة المشاريع وكذلك هدفت إلى تحديد أوجه القصور والممارسات الخاطئة في إدارة المشاريع في هذه المنظمات.
- وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أبرزها فيما يلي:
- أ. أن الممارسات الإدارية للمشاريع في المنظمات غير الحكومية تتصف بالضعف.
- ب. الجهات الممولة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية.
- ج. كما تتصف هذه المنظمات بقلّة موازنتها وضعف في المهارات والمستوى العلمي لدى مدراء المشاريع.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل إطار للممارسات الإدارية التي على المنظمات إتباعها فيما يخص علاقتها بالمستفيدين، والبعد التنظيمي والجهات المانحة والحكومية.

13. دراسة شبير (2004) "واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

وسبل تطويره"

- هدفت الباحثة إلى دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومعرفة الأسباب وراء ضعف وبطء عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:
- أ. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية حيث تسودها ممارسات غير ايجابية متعلقة بوجود مشاكل مالية و إدارية

- وغياب الخطط المكتوبة والمعتمدة لتطوير الموارد البشرية، إضافة لعدم الاستمرارية في تنفيذ برامج التدريب للاعتماد على التمويل الخارجي.
- ب. عدم وجود منهجية متكاملة لتخطيط الموارد البشرية في هذه المنظمات، في ظل غياب القوانين الملزمة لذلك
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- أ. العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الادارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدرّوس.
- ب. ضرورة صياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لتخطيط الموارد البشرية.
- ج. تعميق استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- د. إزالة العقبات من أمام المؤسسات للحصول على الأموال اللازمة لاستمراريتها وديمومتها لتحقيق أهدافها ودورها في خدمة المجتمع.

الدراسات العربية

1. دراسة عبد الكريم (2009) "تقويم دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع القاعدية في

أنشطة التنمية الزراعية واستدامتها في الريف السوداني"

هدف الدراسة إلى معرفة مساهمة منظمات المجتمع المدني والمنظمات القاعدية في الريف السوداني في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة لتحسين سبل عيش هذه المجتمعات، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق واستدامة التنمية الزراعية المتكاملة بعد نهاية دعم المنظمات المعنية بالتنمية بالمنطقة المستهدفة والخروج بتوصيات وحلول تساعد في استمرارية العمل التنموي بالمنطقة ، خلصت الدراسة ببعض النتائج وأهمها أن المنظمات غير الحكومية والقاعدية لها دور كبير في تحقيق التنمية الريفية المستدامة، إلى جانب اهتمام المنظمات بالجانب التنسيقي الذي يحقق التنمية، وقد أوصى الباحث بضرورة دراسة الجوانب الزراعية والحياتية بصورة عامة ودراسة العوامل المؤثرة في المنطقة، كما أوصت بضرورة رفع قدرات المستفيدين بالتدريب بهدف تحقيق أهداف برامج المنظمات، ضرورة متابعة وتقييم التنفيذ.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع القاعدية لها دور فاعل في إرساء دعائم التنمية الزراعية و الريفية بالمنطقة.
- ب. هنالك زيادة في إنتاجية الغدان للمحاصيل الزراعية المختلفة أثناء عمل المنظمات ويعود ذلك إلي انسياب التمويل وتوفير المدخلات الزراعية في الزمن المحدد للزراعة.

ج. هنالك تدهور في إنتاجية الفدان بعد نهاية عمل المنظمات ويعود ذلك إلى غياب دور المتابعة والرقابة، التدخل الحكومي في سير عمل المنظمات غير الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. تطوير مرتكزات التنمية الريفية التي تحدد استقرار المزارع بمنطقته.
- ب. دراسة كل جوانب العمل الزراعي والحياة الريفية بصورة عامة وتحديد العوامل المؤثرة في أوضاع المنطقة مما يساعد علي استمرارية العمل التنموي بها.
- ج. جمع وتوحيد الخدمات الإرشادية في برنامج إرشادي واحد وواضح ومحدد لرفع الوعي والتبني.
- د. توفير التمويل الزراعي بالصيغ التي تلائم طبيعة المنطقة .
- هـ. رفع قدرات المستفيدين والمنفذين وذلك بزيادة التدريب بهدف تحقيق اهداف برامج المنظمات.

2. دراسة ملاوي (2008) "أهمية منظمات المجتمع المدني الأردنية في تحقيق التنمية"

تناول الباحث خلال دراسته المجتمع المدني بجميع جوانبه والأهمية والدور الكبير الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني من خلال الشراكة مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلى جانب مناقشة أبرز المشاكل التي تواجه قطاع المجتمع المدني.

وقد خلصت الدراسة بنتائج عدة أهمها:

أ. أن منظمات المجتمع المدني تستطيع تقديم خدمات بشكل أفضل وتكلفة أقل من القطاع الحكومي.

ب. ضرورة التنسيق وتبادل الموارد والخبرات بين هذه المنظمات من جهة ومنظمات الدولة لما لمنظمات المجتمع المدني من تأثير واحتكاك أكبر بالمجتمع مما يمكنها من حل مشاكل وقضايا معقدة.

كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة التعاون والشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي والاهتمام بزيادة الوعي وبناء قدرات العاملين إلى جانب سن قوانين وتشريعات تسهل من عمل هذه المنظمات وتعطيها مساحة أكبر للتحرك والتفاعل.

3. دراسة الثويني (2008) "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على

منظمات التعليم العالي للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية، وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استمارتي استقصاء الأولي خاصة

بمديري الإدارات بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، أما الاستمارة الثانية فقد هدف منها إلى قياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات.
- ب. وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد الاهداف الاستراتيجية.
- ج. وجود أوجه قصور خاصة بتفعيل نظام الرقابة وعدم اتسام النظام بالمرونة فيما يتعلق بإجراء تعديلات في النظام الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المختلفة، وضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية التدريب على المهارات القيادية والإشرافية وكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرار وكيفية تنمية روح الفريق والتعامل مع مقاومة التغيير وأساليب تقييم الأداء ومهارات الاتصالات والمهارات التكنولوجية المختلفة. إضافة إلى أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

4. دراسة القرشي (2008): "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية" تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، وتحدت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر فقد تمثّل في التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية.
- ب. تبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من أجل المساعدة على تحقيق الاستدامة.
- ج. ضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

5. دراسة الدعيس (2007) "تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات
دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية اليمنية"

يرى الباحث أن تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات،

يضيف الباحث أيضا أن نظام المعلومات هو عماد تخطيط وتنمية الكوادر البشرية على ضوء التقييم المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة وتحليل القدرات الذاتية لتحديد جوانب القوة والضعف وتوليد البدائل وإحداث التعاون والتناسق بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، لذا فعلى الإدارة القيام بتخطيط وتنمية الموارد البشرية وبما يضمن لها حسن اختيار مواردها والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة وذلك في ظل عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة ، منها ازدياد حجم المنظمات وتنوع الوظائف والمنافسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات.
 - ب. إن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .
 - ج. ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .
 - د. إن الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل .
 - هـ. انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا بل وانعدامها في بعض المنظمات موضوع الدراسة.
 - و. يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضوع الدراسة من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- أ. حتمية إدخال وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة .
 - ب. ضرورة الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية .
 - ج. ضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي بما يتماشى مع الظروف البيئية التي تعيش فيها المنظمة .

د. ضرورة الاهتمام بالمستويات التعليمية العليا والاهتمام بالبحوث والدراسات التطبيقية وتطبيق المبتكرات الحديثة .

هـ. ضرورة إعادة تصميم هياكل الوظائف في المنظمات موضوع الدراسة بما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة انجازها .

6. دراسة النسور والزيادات (2006) "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والقدرة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص في الأردن ومدى ملائمة استراتيجيات التخطيط التي تتبعها هذه المنظمات لتحقيق القدرة التنافسية للقطاع الخاص.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بهدف تحقيق القدرة التنافسية في المنظمات المدروسة.

ب. أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل سيساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات المدروسة.

كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية أكبر لتخطيط الموارد البشرية داخل منظمات القطاع الخاص وضرورة استقطاب عاملين وخبراء في مجال تخطيط التنمية البشرية وزيادة كفاءتهم ببرامج التدريب المختلفة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة Dorothea Musenge (2013) "تقييم دور التخطيط التشاركي في انجاز واستدامة

مشاريع يملكها المجتمع، دراسة حالة على مشروع إنارة شارع بوتوندو في زامبيا"

يرى الباحث أنه وعلى الرغم من تبني الحكومة في زامبيا للنهج التشاركي في التخطيط للمشاريع إلا أن معظم هذه المشاريع تتعرض لانقادات حادة في السنوات الأخيرة لفشلها في تحقيق أهدافها وافتقارها لعنصر الاستدامة واتسامها بغياب دور المنظمات القاعدية وتوفير مساحة للتلاعب السياسي والفساد والاحتكار والذي انعكس سلباً على الملكية المجتمعية والمسائلة، وغالباً ما تكون هذه المشاريع دون المستوى المطلوب وهو ما يعني إنفاق مبالغ طائلة من قبل الحكومة تكون غالباً عرضة للنهب من قبل المسؤولين والنواب المعنيين بالمشروع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أ. أن عمليات تنفيذ المشروع لم تتصف بالتشاركية، وذلك لعدم اشراك ذوي العلاقة في التنفيذ، إضافة لصعوبة وغياب الاتصال وتدفق المعلومات بين السلطة المحلية والمجتمع.
- ب. لم تتوفر مساحة للتعلم خلال التنفيذ أو امكانية للتغيير عند الحاجة كذلك تقلصت فرصة بناء علاقات بين الأطراف ذوي العلاقة.
- ج. لم يكن هناك تناسق بين المشاريع التي يتم تنفيذها مع حاجات ومتطلبات المجتمع.
- د. أن التخطيط الضعيف المفتقر للمشاركة المجتمعية هو أساس لما سبق ذكره من ضعف وفساد وغياب للأثر الملموس للمشاريع.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. ضرورة أن تضم كل مرحلة من مراحل التخطيط جهات محلية ولجان محلية من سكان المنطقة ومن الجهات الفاعلة فيها وهو ما يمكن أن يؤثر بشكل ايجابي على النمط التشاركي
- ب. مراجعة أدلة المشاريع لضمان زيادة المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط، وضمان إتاحة مساحة أكبر للامركزية في اتخاذ القرار خاصة في عمليات التخطيط التي تسبق عملية كتابة مقترح المشروع.
- ج. تحسين عملية انتقال المعلومات والاتصال بين جميع الأطراف المعنية.
- د. عمل لجان المشروع بشكل مباشر مع المستفيدين في عملية تصميم التدخلات ووضع المواصفات لعمليات الشراء.

2. دراسة Issac (2011) "إدارة الفقر في المناطق الريفية من خلال المشاركة المجتمعية في

مشاريع التنمية في غانا"

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى فحص إمكانية تطوير برمجيات خاصة بنظام المعلومات الإدارية القائمة على المشاركة المجتمعية لإدارة مشاريع تطوير الأعمال الصغيرة في المناطق الريفية بهدف تعزيز الأداء الفعال لبرامج التنمية في المنطقة إلى جانب إعداد دراسة شاملة عن كيفية بناء قدرات المستفيدين من المشاريع لجعلهم قادرين بأنفسهم على تحديد مؤشرات الأداء المستدامة لديهم، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن التحديات التي تواجه التنمية الريفية في غانا تحتاج إلى استراتيجيات جديدة لمواجهة مشكلة الفقر من جميع جوانبها.
- ب. وأن المشاركة الفاعلة من ذوي العلاقة في دعم وتعزيز المشاريع الصغيرة في المناطق الريفية وتعزيز الموجود منها من خلال بناء القدرات وتقديم المشورة هو نهج هادف للحد من الفقر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك المستفيدين والمجتمعات في عملية صنع القرار لدعم وتعزيز النهج التشاركي.

3. دراسة Aalangdong (2010) "المشاركة المجتمعية في إعداد وإدارة المشاريع في الإقليم الغربي في غانا"

تهدف الدراسة إلى عمل تحليل للمشاركة المجتمعية في تحضير وإدارة المشاريع للتأكد من أثر هذه المشاريع ولتحديد مستوى المشاركة المجتمعية في تنفيذ المشاريع وقد تم دراسة ثلاث أنواع من المشاريع وهي مشاريع ممولة من الأمم المتحدة، مشروع إقراض ممول من جمعية التوفير والتسليف المحلية وأخيرا برنامج الحد من الفقر الحكومي وذلك لتحديد نسبة المشاركة المجتمعية في كل مشروع على حدا.

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أ. أن المشاريع الممولة من الحكومة كانت بالكامل تدار من الحكومة وتلقن للمستفيدين والذين اقتصر دورهم على دعمها لأنهم وجدوا فيها بعض الإغاثة المجانية.
 - ب. المشاريع الممولة من الاتحاد الأوروبي/ كشفت الدراسة أن المشروع تم استلامه والعمل عليه من قبل الحكومة بالتعاون مع المانحين وكان هناك قدر من المشاركة المجتمعية عن طريق الجمعيات وأعضاء المجتمع الرياديين.
 - ج. مشروع التوفير والتسليف/ اقتصر دور المجتمع فقط على دعم المشروع لأنهم وجدوا فيه منفعة لهم من خلال غرس ثقافة التوفير.
- أوصى الباحث في نهاية دراسته بما يلي:
- أ. إيجاد سياسة مشتركة بين المانحين والمنظمات والحكومة لزيادة المشاركة المجتمعية في جميع مراحل المشروع.
 - ب. إشراك المستفيدين في عمليات الشراء لضمان مبدأ الشفافية.

4. دراسة Vanessa Gomez (2010) "التخطيط التشاركي في منظمات المجتمع الأمريكية، دراسة أفضل الممارسات "

تهدف هذه الدراسة إلى فحص الممارسات المستخدمة في أنظمة التخطيط التشاركي الناجحة في إدارة المتاحف وذلك لإنشاء دليل لأفضل الممارسات التي تمكن قادة المنظمات من دمج المجتمعات في التخطيط للمشاريع، تركز هذه الدراسة على متاحف الأطفال وتسلط الضوء على دور الأطفال في عملية التخطيط.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن التخطيط التشاركي يعزز الارتباط بين المجتمع ومنظماته ويقوي العلاقات التي تربط أفراد المجتمع والذي بدوره يؤدي لخلق رأس مال اجتماعي.
- ب. أن للتخطيط التشاركي انعكاس على شخصية الفرد أيضا حيث يزيد من ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بالقوة المجتمعية.
- ج. ضرورة التعامل مع الأطفال من منطلق حقهم في المشاركة بعيدا عن النظرة المجتمعية التي تقصي حق الطفل في المشاركة في الاختيار والتخطيط بحجة السن أو الثقافة السائدة بأن الطفل يفتقر للقدرات التي تمكنه من المشاركة.
- د. أن المنظمات يجب أن تكون أكثر انفتاحا وتقبلا واستجابة للمستفيدين والمجتمع وعليها دمجهم وإشراكهم بشكل فعلي في عملية التخطيط.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- أ. معرفة سياق وثقافة المنطقة التي سيتم تنفيذ المشروع فيها.
- ب. الثقة في معرفة وخبرات المجتمع.
- ج. الاستماع والاستجابة لأفراد المجتمع.
- د. اعتماد النهج التشاركي في اتخاذ القرار إلى جانب ممارسة الشفافية عن طريق الانفتاح والأمانة.

5. دراسة Jes Hejbol Larsen & Mads Osterbye (2009) "دمج التعلم في ممارسات

عملية الرقابة والتقييم في المشاريع التنموية في الهند"

يرى الباحثان أن منهجية إطار العمل المنطقي عاجزة عن تناول الواقع المعقد للعمل التنموي، وأن مأسستها يعتبر أحد المعوقات التي تحد من أداء المنظمات غير الحكومية وأنه وبناء على تحليل المشاريع في سياق نظرية النظم يفترض الباحثان أن البيئة المعقدة المتغيرة التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية بمشاريعها التنموية تتطلب نهج مختلف تماما وأن إعادة توجيه نهج الرقابة والتقييم من المسألة إلى التعلم يمكن أن يساهم في تحسين على المستوى التنظيمي والأدائي للمشاريع، حيث يفترض الباحثان في أطروحتهما أن الرقابة والتقييم نظام ذو بعدين أحدهما يتعلق بالمسألة من ناحية توثيق النتائج والجهود والبعد الآخر يتعلق بالتعلم والمعلومات وبالتالي يتوجب على المنظمات الاهتمام بالبعدين لضمان استمراريتهم كمزودي مساعدات خلافا للنهج التقليدي الذي يتعامل مع الرقابة والتقييم فقط ببعد الأول الخاص بالمسألة والذي غالبا يكون مفروض على المنظمات من قبل المانحين، ويفترض الباحثان أن مثل هذا النهج التقليدي لم يعد يصلح في زمن الواقع المتغير والديناميكي للمنظمات والذي يعتمد على أسس ومناهج

مختلفة تتعلق بالمشاركة المجتمعية والمرونة والتغيير المجتمعي والذي يركز على أفراد المجتمع كبادرة انطلاق.

خلص الباحثان إلى مجموعة النتائج التالية:

- أ. أن المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تزويد المساعدات لكي تستمر في عملها عليها تقبل البيئة المتغيرة المتقلبة ويجب أن تتخلى عن المفاهيم التقليدية للحكم والسيطرة وتقبل النهج التعليمي التشاركي.
- ب. السماح لإجراء تعديلات مستمرة لمواءمة المشروع مع الواقع الذي تعمل في وليس محاولة موائمة الواقع للكيفية التي تم وضع تصور المشروع بناء عليها.
- وقد أوصت الدراسة بإعادة توجيه نهج الرقابة والتقييم من المسائلة إلى التعلم للمساهمة في التحسين على المستوى التنظيمي والأدائي للمشاريع.

6. دراسة Steff Deprez (2008) "باتجاه رقابة فعلية بحث تشاركي للتخطيط والتعلم ونظام

المسائلة لبرنامج زراعي مستدام في شرق اندونيسيا"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نظام تخطيط وتعلم ومسائلة لبرنامج زراعي مستدام في شرق اندونيسيا، حيث أن معظم الأنظمة التي يتم العمل بها هي فقط لتزويد الجهات الممولة بالمعلومات والتي تقابل المعايير الخارجية للمسائلة والحماية، ولكن هذه الدراسة تقدم نظام متكامل للتعلم والرقابة والمسائلة والذي يزود جميع ذوي الصلة الداخليين والخارجيين بالمعلومات التي تتعلق بالأداء والنتائج التي تم الوصول إليها مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات وهذه الدراسة تعتمد على منطق أن الرقابة لا تنتهي بجمع المعلومات ولكنها أيضا تتضمن عملية الفهم والإدراك لأهمية وكيفية استغلال هذه المعلومات.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات بحاجة إلى نهج جديد للخروج من النهج التقليدي والذي يهتم فقط بالجانب التمويلي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ. تحديث ومراجعة أنظمة التقارير الداخلية لتتماشى مع الاحتياجات المعلوماتية لكل من المنظمة والمانحين وذلك بهدف تبسيط صيغ التقرير.
- ب. مراجعة وتطوير خطة شاملة للتوثيق والنشر والاتصال الخارجي بين المنظمة والعالم الخارجي المحيط.
- ج. تحسين الظروف التنظيمية في المنظمات لتنفيذ ناجح لنظام التخطيط والتعلم والمسائلة ومتابعة العمليات والخطوات والعاملين على النظام

7. دراسة Hepreet Singh (2005) "نهج التخطيط التشاركي في مشاريع التنمية المجتمعية في الولايات المتحدة الأمريكية"

يحاول الباحث من خلال دراسته التعرف على ما يمكن أن يحدث في حال إشراك مخططي ومصممي المشاريع للمجتمعات المحلية في جميع مراحل التخطيط والتصميم، وبالتحديد يحاول الباحث أن يقترح كيف يمكن للمجتمعات المحلية المساهمة في جهود التنمية الجارية مجتمع محدود الدخل في المدينة القديمة في ولاية لوزيانا الأمريكية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المخططين عليهم أن يعيدوا تعريف النجاح في جهود التنمية فالنجاح ليس فقط في زيادة الاستثمارات الخاصة والعامة وزيادة الحصة السوقية إنما أيضا بالناحية الغير الملموسة، فعلى سبيل المثال يمكن دراسة كيف يمكن أن تمنح الأطفال المتعثرين الفرصة التي تساعد على الاستقرار والنجاح في مواجهة ظروفهم، وللنهوض بهذا الفكر ولمواجهة التحديات المرتقبة

وقد أوصى الباحث المهتمين بالتنمية بضرورة الموازنة بين نهجين مختلفين الأول تقوده القوى السوقية المختلفة والأخر تقوده المجتمعات ويرى أن أفضل وسيلة للوصول لحالة الاستقرار والأمان والاستدامة المجتمعية هي استغلال معارف وقدرات ومهارات وخبرات السكان المحليين من خلال المشاركة المجتمعية التي يرى أنها الأساس والمنطلق لعملية التنمية الحضرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة للدراسة قيد البحث والمتمثلة في قياس مدى فعالية النهج التشاركي في تخطيط ورقابة العنصر البشري في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي، يمكن التعقيب على الدراسات فيما يلي:

أولاً ما يخص الدراسات المحلية فقد تنوعت مواضيعها فيما يخص الموضوع قيد الدراسة فمنها ما كان يبحث في وظائف الموارد البشرية بشكل عام ومنها ما ربط الموارد البشرية بالاستدامة المؤسسية كدراسة زيد (2010) خاصة فيما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني، كما تناول بعضها إدارة المشاريع الزراعية وطرق التقييم المتبعة كدراسة الدلو (2013)، كما نجد تقارب كبير بين موضوع البحث قيد الدراسة مع ما تناولته دراسة (الصوراني، 2010) والتي تناولت التخطيط والرقابة والتقييم كمنهج تشاركي فيما يتعلق بتنفيذ المشاريع الزراعية، كذلك فإن بعض الدراسات قد تناولت البعد التنموي للمشاركة المحلية فيما يخص المشاركة المجتمعية وهو ما يعتبر إلى حد ما قريب من موضوع الدراسة، وقد تم الاستفادة من مواضيع الدراسات السابقة المحلية رغم وجود اختلافات من حيث أهداف الدراسات والجوانب التي تم التركيز عليها أثناء

الدراسة، عموماً فقد تناولت الدراسات المحلية معظم أبعاد الدراسة ما جعلها بدرجة أهمية عالية للباحث أثناء تحضير الفصل الخاص بتحليل النتائج ومحاور الدراسة.

ثانياً الدراسات العربية، فقد تعددت المواضيع التي تناولتها وبالحدوث عن الاتفاق مع الدراسة قيد البحث نجد وجود تشابه في تناول المجتمع المدني والمنظمات الأهلية كدراسة عبد الكريم (2009) ودراسة ملاوي (2008) ودورها في المجتمع كذلك التركيز في كثير من الدراسات عن الواقع الزراعي وإدارة المشاريع الزراعية، وقد ركز بعضها على إدارة الموارد البشرية وأثر التخطيط الجيد للموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمات كدراسة الدعيس (2007)، مع ذلك لم يتم التعرّيج على النهج التشاركي في التخطيط والتقييم والرقابة في الدراسات العربية المذكورة مما يدل على حداثة الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية.

ثالثاً بالحديث عن الدراسات الأجنبية، نجد تقارب كبير بين ما تطرحه معظم الدراسات الأجنبية وما تم تناوله في الدراسة قيد البحث، فقد ركزت معظم الدراسات الأجنبية على أهمية المشاركة كنهج بديل عن النهج التقليدي، كذلك ربطت بين التخطيط والرقابة والتقييم التشاركي والاستدامة المؤسسية مما أتاح للباحث فرصة أكبر للتعرف على الأدبيات والمراجع الأجنبية التي تناولت الموضوع وإثراءه بشكل أفضل.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم النقاط التي تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيها خلال إعداد الدراسة :

1. أثرت الباحث بمعلومات تم الاستفادة منها خلال اعداد الجانب النظري من الدراسة.
2. أثرت الباحث بمراجع تم الاستناد عليها خلال الدراسة.
3. الاستفادة منها في ترتيب وتنسيق الدراسة بشكل عام.
4. الاستعانة بها في تصميم استبانة الدراسة الحالية.
5. الاستفادة منها في تحليل محاور وفرضيات الدراسة
6. الاستفادة منها في طريقة تناول نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة بحداثة الموضوع الذي تناولته كونها تربط بين الوظائف الرئيسية للموارد البشرية (التخطيط، والتقييم، والرقابة) كمنهج تشاركي وهو ما يعتبر الأول من نوعه (حسب معرفة الباحث) في الدراسات الفلسطينية التي تم تناولها، إلى جانب دراستها للعلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستدامة المؤسسية، وأيضاً كونها تدرس أحد أهم القطاعات الاقتصادية وهو القطاع الزراعي من ناحية مؤسسية حيث تفترض أن

دعم البنية الإدارية لهذه المنظمات سيساهم في استمرارية عملها، بالإضافة إلى كونها ستخرج بتوصيات تخدم مسؤولي الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني والمنظمات الزراعية من شأنها أن تحسن المناهج المتبعة في إدارة الموارد البشرية ومن شأنها أيضاً أن تساهم في خلق مساحة لمشاركة العاملين في القرارات والخطط التي تمس عملهم داخل المنظمات.

الفصل الرابع

إجراءات ومنهجية الدراسة

❖ مقدمة

❖ منهجية الدراسة

❖ مصادر البيانات

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ أداة الدراسة

❖ صدق الاستبانة

❖ ثبات الاستبانة

❖ الأساليب الإحصائية

مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول "قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة"، حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، حيث يقوم بوصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء البحث، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كذلك يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً (عبيدات، وأبو السميد، 2002: 22)

مصادر البيانات:

وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

1. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية: قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال البحث في الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة كذلك الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة، كذلك فقد استعان الباحث بالتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز العاملة في المجالات المشابهة لموضوع البحث، والاستعانة أيضاً برسائل الماجستير المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى البحث في شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها وذلك بغرض إثراء مواضيع البحث.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة والبالغ عددهم (41) مؤسسة زراعية وفقاً لإحصائيات وزارة الداخلية-غزة شهر ديسمبر من العام 2013 م، تم استهداف 38 منها واستبعاد الثلاث المتبقية لعدم تحقق شروط البحث فيها من حيث عدد العاملين وفعالية المنظمة حيث تبين من خلال التواصل معهم عدم توفر طاقم لديهم وعدم وجود مشاريع يتم تنفيذها في الوقت الحالي، كذلك فقد تم استبعاد المنظمات الدولية نظراً لاختلافها من حيث الحجم والتمويل وتبعيتها وامتداد نشاطها في الخارج، بالإضافة لاستبعاد الجمعيات التعاونية وذلك لأنها تعمل في قطاعات مختلفة إلى جانب القطاع الزراعي.

عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية وقد تم تحديد الفئات المستهدفة في البحث (المبجوثين) في المراكز التالية (مدير تنفيذي، مدير برامج، مدير مشروع، منسق مشروع، موظف) حيث أنه ومن خلال الخبرة وسؤال المعنيين في المنظمات الزراعية تبين أن هذه المراكز تشكل الطابع الغالب على فئات الموظفين في المنظمات الزراعية مع اختلاف بعضها على بعض المسميات إضافة إلى توفرها في بعض المنظمات وتوفر البعض منها في البعض الآخر.

كما ورد فإن مجتمع الدراسة يتكون من 38 مؤسسة زراعية وقد تم استهداف 5 مراكز وظيفية من كل مؤسسة، وعليه يكون حجم مجتمع الدراسة 190 فرد، باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة نجد أن حجم العينة المناسب لغرض البحث هو 132 موظف من إجمالي مجتمع الدراسة موزعين حسب المراكز الوظيفية المذكورة.

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

عليه فقد تم بدايةً توزيع 30 استبانة كعينة استطلاعية بغرض قياس صدق وثبات الاستبانة، وتم احتساب العينة الاستطلاعية ضمن العينة الكلية للدراسة وذلك لعدم وجود أي تغييرات على الاستبانة ليصبح عدد الاستبيانات الكلية التي تم توزيعها 132 استبانة، حيث بلغ إجمالي الاستبيانات المستردة 130، وعليه فقد بلغت نسبة الاستجابة 98%، وبعد تفحص الاستبيانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من 3 أقسام على النحو التالي:

1. القسم الأول: المعلومات الخاصة بالمنظمة، ويتكون من 3 فقرات.
2. القسم الثاني: البيانات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.
3. القسم الثالث: متغيرات الدراسة، ويتكون من 4 محاور مكونة من 74 فقرة وهي على النحو التالي:

- أ. المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة، ويتكون من 21 فقرة.
- ب. المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة، ويتكون من 18 فقرة.
- ج. المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة، ويتكون من 15 فقرة.
- د. المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي، ويتكون من 20 فقرة.

وتم تصحيح الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت، وفق مقياس خماسي وتعطى الإجابة بدرجة موافق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، الإجابة موافق بدرجة كبيرة (4)، الإجابة موافق بدرجة متوسطة (3)، الإجابة موافق بدرجة قليلة (2)، والإجابة موافق بدرجة قليلة جداً (1). ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في جدول (6):

جدول (6) يوضح مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاجابات

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	قليلة جداً	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	قليلة	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	متوسطة	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	كبيرة	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	كبيرة جداً	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة كذلك بمجموعة من المهنيين العاملين في المؤسسات الزراعية بقطاع غزة ملحق رقم (1)، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كالتالي:

أ. المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة:

جدول رقم (7) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد

البشرية في استدامة المنظمة

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية.	0.68	*0.000
2	إشراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالمنظمة.	0.56	*0.000
3	مراعاة مشاركة الموظفين في مراجعة خطط المنظمة وأهدافها في التوسع أو الانكماش.	0.74	*0.000
4	دعم مشاركة الموظفين في دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.	0.45	*0.000
5	مشاركة الموظفين في التنبؤ للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.	0.61	*0.000
6	مراعاة مشاركة الموظفين في بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها	0.77	*0.000
7	إشراك الموظفين في عمل تحليل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	0.75	*0.000
8	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.	0.66	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9	تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة من الأفراد.	0.73	*0.000
10	تحليل سوق العمل للموارد البشرية من حيث النوع والكم ودرجة الطلب والعرض	0.77	*0.000
11	تحليل العجز والفائض النوعي والكمي من الموارد البشرية.	0.82	*0.000
12	تحديد التغيرات المتوقعة على بيئة العمل في المنظمة.	0.59	*0.000
13	تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين	0.79	*0.000
14	الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة والتخلص من البطالة المقنعة.	0.55	*0.000
15	تقليل كلف أنشطة ادارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعة للموارد البشرية.	0.54	*0.000
16	تحقيق التوازن بين طلب وعرض العمالة.	0.57	*0.000
17	وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب وتحليل مدى الاستفادة منها للفرد والمنظمة.	0.52	*0.000
18	تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد.	0.84	*0.000
19	تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة.	0.86	*0.000
20	تحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي.	0.76	*0.000
21	تحسين الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة.	0.76	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

وبين جدول رقم (7) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. المحور الثاني: مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.

جدول رقم (8) الصديق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد

البشرية في استدامة المنظمة

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية.	0.88	*0.000
2	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة على الأداء	0.81	*0.000
3	دعم مشاركة الموظفين في جمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	0.75	*0.000
4	تشجيع مشاركة الموظفين في تصنيف وتحليل البيانات	0.76	*0.000
5	تحفيز مشاركة الموظفين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة	0.77	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في المناهج الرقابية التي سيتم استخدامها	0.73	*0.006
7	التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً للوظيفة.	0.80	*0.000
8	التحقق من ترابط الأنشطة مع الأهداف وما إذا كانت تؤدي للأهداف المرجوة أم أنها تحتاج لتصحيح المسار.	0.51	*0.000
9	توفير إنذار مبكر يمكن من خلاله السيطرة على المشكلة قبل تعاظم أثرها.	0.56	*0.000
10	الحفاظ على معايير مناسبة وذلك عن طريق التغذية الراجعة المستمرة والتي تؤكد على الحفاظ على جودة الأنشطة.	0.76	*0.000
11	ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموارد البشرية.	0.80	*0.000
12	توفير قاعدة للبيانات يمكن استخدامها لعمليات التقييم المستقبلية.	0.72	*0.000
13	تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.	0.76	*0.000
14	تقويم تخطيط وتنظيم الموارد البشرية .	0.74	*0.000
15	تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.	0.80	*0.000
16	تقويم نتائج التدريب.	0.87	*0.000
17	تقويم معدلات دوران العمل والغياب.	0.69	*0.000
18	تقويم إجراءات وقواعد العمل.	0.85	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ويبين جدول رقم (8) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. المحور الثالث: مساهمة وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة.

جدول رقم (9) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	دعم مجلس الإدارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة تقييم الموارد البشرية.	0.83	*0.000
2	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اختيار المنهجية المناسبة لتقييم الأداء .	0.71	*0.000
3	مشاركة الموظفين في وضع ومراجعة نماذج تقييم الأداء .	0.77	*0.000
4	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين عند تحديد الأداء المطلوب من الفرد.	0.70	*0.000
5	تشجيع مشاركة الموظفين في وضع معايير ومؤشرات واضحة وموحدة لتقييم الأداء .	0.68	*0.000
6	تحفيز الموظفين على المشاركة في دراسة وتحليل نتائج التقييم.	0.81	*0.000

7	0.65	*0.000	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ الإجراءات اللازمة بناء على النتائج
8	0.62	*0.000	تحديد أنواع وأنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
9	0.67	*0.000	تقديم المعلومات الدقيقة للإدارة ومتخذي القرار فيما يتعلق بالموارد البشرية.
10	0.75	*0.000	تحديد نقاط القوى والضعف في أداء الموظفين مما يسمح بالتحسين المستقبلي.
11	0.59	*0.000	تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية.
12	0.85	*0.000	تحديد الأجور والحوافز والمكافآت.
13	0.79	*0.000	المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
14	0.81	*0.000	تعزيز مبدأ المنافسة الإيجابية بين أفراد المنظمة.
15	0.81	*0.000	خلق مساحة أكبر لمشاركة العاملين أنفسهم في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية وبالتالي بإمكانهم إصدار أحكامهم حول ذلك.

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

وبين جدول رقم (9) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

د. المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي

جدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة لمحور استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر لدى المنظمة خطة استراتيجية تلتزم بها.	0.45	*0.000
2	تتوفر لدى المنظمة خطة تشغيلية على المستوى القصير.	0.52	*0.000
3	يوجد هيكلية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.	0.55	*0.000
4	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وقابلية التغيير.	0.41	*0.000
5	يوجد مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.	0.68	*0.000
6	يوجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.	0.76	*0.000
7	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع المحلي.	0.48	*0.000
8	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع الدولي.	0.46	*0.000
9	تتسم مشاريع المنظمة بالاستمرارية والديمومة.	0.61	*0.000
10	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل قصير المدى.	0.41	*0.000
11	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل طويل المدى.	0.58	*0.000
12	تعتمد المنظمة على عدد معين من الممولين الأساسيين.	0.42	*0.000
13	تعتمد المنظمة على تعدد الممولين.	0.40	*0.000
14	تعتمد المنظمة في تمويلها على التمويل الذاتي بالإضافة إلى الممولين الخارجيين	0.45	*0.000

15	تعمد المنظمة في تمويلها على الممولين إلى جانب مشاريع صغيرة تمتلكها المنظمة	0.64	*0.000
16	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع لبناء مشاركة مجتمعية فعلية.	0.51	*0.000
17	يتم عمل دراسات منتظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.	0.69	*0.000
18	يوجد نظام شكاوي لدى المنظمة للعاملين والمستفيدين.	0.49	*0.000
19	تستفيد المنظمة من الخبرات والمعارف الموجودة لدى العاملين.	0.54	*0.000
20	تستفيد المنظمة من قدرات وخبرات المجتمع المحيط.	0.60	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ويبين جدول رقم (10) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين جدول رقم (11) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	0.94	*0.000
2.	المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.	0.95	*0.000
3.	المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.	0.94	*0.000
4.	المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.	0.69	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (11) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم فحص الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ حيث أنه بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (30) بواقع خمس منظمات من المنظمات الزراعية عينة الدراسة، من ثم تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.

جدول (12) يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	21	0.94
2.	المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.	18	0.95
3.	المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.	15	0.94
4.	المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.	20	0.75
	جميع فقرات الاستبانة	74	0.96

وتبين من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.96 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين

درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

جدول (13) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة:

الرقم	المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	0.83	0.91
2.	المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.	0.80	0.89
3.	المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.	0.71	0.83
4.	المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.	0.56	0.75
جميع فقرات الاستبانة		0.81	0.89

حيث تبين من جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، معامل الارتباط المعدل حيث $\frac{2r}{1+r} =$ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

مما سبق وبعد فحص الصدق والثبات تبين أن استبانة الدراسة تتوفر فيها كل من الصدق والثبات كما هي في صورتها النهائية في ملحق (3) وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، وعليه فقد اطمئن الباحث للنتائج وقام بتوزيعها على عينة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

(SPSS) for the Social Sciences، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها.

6. اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.

7. اختبار (تحليل التباين الأحادي - ONE- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس

تحليل محاور وفرضيات الدراسة

❖ مقدمة

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

❖ تحليل محاور الدراسة

❖ تحليل فرضيات الدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، من خلال عرض لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل المحاور وما تتضمنه من فقرات، كذلك دراسة المتغيرات الفردية للمنظمة عينة الدراسة والتي شملت على (عمر المنظمة، المحافظة التي تعمل فيها، عدد العاملين فيها)، كذلك المتعلقة بالفرد المبحوث وشملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتفريغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم تفصيلها في الفصل السابق.

اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف - سمرنوف:

فيما يلي اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (14) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الرقم	المحور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
1.	المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة	1.24	0.09
2.	المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.	1.17	0.12
3.	المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة.	1.16	0.13
4.	المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.	1.12	0.15
	جميع فقرات الاستبانة	1.27	0.08

ويوضح الجدول رقم (14) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:

1. الوصف الاحصائي للبيانات المتعلقة بالمنظمة:

أ. توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة:

جدول (15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة

النسبة %	التكرار	عمر المنظمة
25.5	42	5 إلى أقل من 10 سنوات
39.4	65	10 إلى أقل من 15 سنة
10.9	18	15 إلى أقل من 20 سنة
7.9	13	20 إلى أقل من 25 سنة
16.4	27	25 سنة فأكثر
100.0	165	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (15) أن 64.9% من منظمات عينة الدراسة تقل أعمارها عن 15 سنة ما يعني أن نسبة تفوق المتوسط من المؤسسات الزراعية ما زالت في طور النمو ويعني أيضاً وجود اقبال وتقبل لفكرة عمل هذه المؤسسات وللخدمات التي تقدمها في مجال العمل الزراعي إضافة إلى تأكيد فكرة انشاء هذه المنظمات لسد الفجوة والاحتياج الكبير التي تخلفه الحروب والاعتداءات الاسرائيلية المتكررة على القطاع الزراعي خاصة خلال الفترة ما بعد انتفاضة الأقصى الثانية عام 2000 م وما تلاها من تجريفات وحروب متكررة كانت تهدف بالمقام الاول إلى القضاء على الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام والزراعة بشكل خاص، بينما تبين أن ما نسبته 35.2% من المؤسسات عينة الدراسة يتراوح عمرها ما بين 15-25 سنة حيث تعتبر هذه المنظمات الرائدة والتي انشئت مع بدايات السلطة الفلسطينية مع انشاء قانون الجمعيات الفلسطينية في العام 1995 م وما سبق ذلك من مؤسسات هدفت لدعم صمود المزارع الفلسطيني خلال الانتفاضة الأولى من خلال بدايات العمل التطوعية وبرامج الارشاد الزراعي خلال تلك الفترة استطاعت ان تكون شبكة علاقات مع مؤسسات وممولين خارجيين مما حافظ على بقاءها واستمراريتها، حيث انها في تلك الفترة كانت هي الجهة التي تقدم الخدمات في ظل غياب السلطة الوطنية وأثناء وجود الاحتلال فكانت بإمكاناتها البسيطة والتي كانت تعتمد بالمقام الأول على خبرة مهندسيها ومتطوعيها تحاول أن تعزز من صمود فئة المزارعين كممارسة لدورها الوطني في الكفاح والصمود ضد الاحتلال الاسرائيلي في تلك الفترة.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تنتمي لها المنظمة:

جدول (16) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة التي تنتمي لها المنظمة:

المحافظة	التكرار	النسبة %
الشمال	32	19.4
غزة	39	23.6
الوسطى	33	20.0
خانيونس	43	26.1
رفح	18	10.9
المجموع	165	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (16) أن 19.4% من منظمات عينة الدراسة ينتمون لمحافظة الشمال وتتركز في منطقة بيت حانون وبيت لاهيا وشرق جباليا حيث يوجد لدى المنظمات الزراعية توجه كبير للعمل في المنطقة الشمالية لتركز الزراعة فيها لما تتميز به التربة في تلك المنطقة من خصائص تميزها عن غيرها من المحافظات كذلك نوعية المياه التي تتناسب مع بعض المحاصيل خاصة المحاصيل التصديرية كالتوت الأرضي والفلل الحلو والزهور، بينما 23.6% ينتمون لمحافظة غزة باعتبارها المركز الحيوي لقطاع غزة وقربها من المؤسسات الحكومية والقطاعات الأهلية والمؤسسات المانحة بالإضافة إلى كون معظم المنظمات العاملة في مدينة غزة يمتد نشاطها إلى باقي المحافظات وأخص بالذكر المؤسسات الزراعية الكبيرة منها، و20% ينتمون لمحافظة الوسطى حيث أنها تضم الأراضي الواقعة بين منطقة شرق البريج شمالاً حتى منطقة وادي السلقا جنوباً ويمتهد سكان هذه المناطق الزراعة كعمل ومصدر دخل أساسي، كذلك فقد تبين أن 26.1% ينتمون لمحافظة خانيونس حيث احتلت محافظة خانيونس النسبة الأعلى وذلك لاعتبارها المحافظة الأكبر من حيث توفر المساحات الزراعية فيها خاصة في القرى الشرقية منها (القرارة، عيسان، خزاعة) بالإضافة إلى منطقة مواصي خانيونس، في حين أن 10.9% ينتمون لمحافظة رفح حيث تتركز الزراعة فيها في منطقة مواصي رفح وبعض من أراضي منطقة الشوكة الحدودية والأخذ بعين الاعتبار التجريف الإسرائيلي لمعظم الدفيئات الزراعية والأشجار الواقعة في تلك المنطقة بعد عملية خطف الجندي الإسرائيلي في عام 2006 م حيث وبناء على شهادات المزارعين في المنطقة كانت المنطقة الأغنى في قطاع غزة من حيث الدفيئات الزراعية ومزارع اللوزيات، وهو ما يفسر تدني نسبة المؤسسات الزراعية فيها بالإضافة إلى ارتباط مؤسساتها بمؤسسات محافظة خانيونس باعتبارها تابعة للمحافظة الجنوبية بشكل عام.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة:

جدول (17) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة:

عدد العاملين	التكرار	النسبة %
10 إلى أقل من 15	124	75.2
15 إلى أقل من 20	13	7.9
20 إلى أقل من 25	6	3.6
25 إلى أقل من 30	2	1.2
30 فأكثر	20	12.1
المجموع	165	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (17) أن 83.1% من منظمات عينة الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها بين (10 إلى أقل من 20) ويفسر ذلك اعتماد معظم المؤسسات الزراعية على مبدأ تنويع المهام الموكلة للموظف الواحد وقلة النشاطات والمشاريع التي تنفذها هذه المؤسسات وبالتالي عدم الاعتماد على كثرة الموظفين وإنما على نوعية العاملين فيها إضافة إلى محدودية التمويل وكون معظم المؤسسات قيد الدراسة تعتبر متلقي ثاني أو ثالث للتمويل أي أنها تتلقى التمويل عبر منظمات المجتمع المدني الزراعية الكبرى والتي تتلقى تمويلها من المؤسسات الدولية مباشرة، بينما 16.9% يتراوح عدد العاملين فيها بين (20 إلى 30 فأكثر) وهذه تعتبر المؤسسات الرائدة أو الكبرى والتي لديها تمويل ثابت إلى جانب تمويل المشاريع يمكنها من الإبقاء على موظفيها.

2. الوصف الاحصائي لسمات وخصائص أفراد عينة الدراسة:

أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	119	72.1
أنثى	46	27.9
المجموع	165	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (18) أن 72.1% من أفراد عينة الدراسة من الذكور ويفسر ذلك اعتماد المؤسسات على فئة الشباب أو بالأحرى الرياديين الذكور والذين لديهم الخبرة ويستطيعون تحمل العمل الميداني ولديهم معرفة بأماكن تمرکز المزارعين، بينما شكلت الإناث ما نسبته 27.9% من عينة الدراسة حيث أن معظم تواجد الإناث في المؤسسات الزراعية يتركز

على العمل المكتبي والمحاسبي وذلك لتفضيل الذكور في العمل الميداني لما يتطلبه العمل الميداني أيضاً من امتداد لساعات العمل وفقاً لحاجات الميدان، وهو ما يتوافق نسبياً مع معطيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني الصادر في العام 2010 والذي تناول العمالة الزراعية وتصنيفها من حيث عدد الذكور والإناث، حيث زاد عدد الذكور العاملين في قطاع الزراعي عن عدد الإناث.

ب. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	58	35.2
30 إلى أقل من 35 سنة	54	32.7
35 إلى أقل من 40 سنة	30	18.2
40 إلى أقل من 50 سنة	19	11.5
50 سنة فأكثر	4	2.4
المجموع	165	100.0

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (19) أن 67.9% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تقع في الفترة ما بين (أقل من 30 سنة - أقل من 35 سنة) هذا يؤكد اعتماد المؤسسات الزراعية على الشباب لما يتطلبه العمل الميداني من مهارات وقدرات وأيضاً لاعتماد المؤسسات على تنوع المهام للموظف الواحد كذلك توجه المنظمات الزراعية إلى عقد برامج شراكة مع الجامعات الفلسطينية وخاصة أقسام الزراعة فيها لاستقطاب الخريجين للتدريب ومن ثم العمل في المنظمة حسب الخبرة والكفاءة، ويدعم ذلك فكرة البحث من حيث تقبل الشباب لفكرة المشاركة والعمل الجماعي، بينما 32.1% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين (35 سنة - 50 سنة فأكثر) وفي معظم المؤسسات تمثل هذه النسبة المؤسسين ومسؤولي البرامج.

ج. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
4.2	7	ثانوية عامة
21.2	35	دبلوم
61.2	101	بكالوريوس
12.1	20	ماجستير
1.2	2	دكتوراه
100.0	165	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (20) أن 25.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة ودبلوم وغالبا يعتبروا من فئة المزارعين أو الرياديين في المناطق الريفية حيث يقوموا بتكوين جسم ممثل لهم يتمثل في المؤسسات القاعدية والجمعيات الصغيرة، بينما تمثلت نسبة 74.5% في الحاصلون على مؤهل علمي بدرجة بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة وزيادة وعيهم بقيمة القطاع الزراعي من الناحية الوطنية والاقتصادية، ولعل ما يفسر هذا الاختلاف هو تنوع نشاطات المنظمة وارتباطها المحلي والدولي حسب جهة التمويل.

د. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

جدول (21) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
18.8	31	مدير تنفيذي
11.5	19	مدير برنامج
16.4	27	مدير مشروع
24.2	40	منسق مشروع
29.1	48	موظف
100.0	165	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (21) أن 18.8% من أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير تنفيذي لحاجة هذه المؤسسات لإدارة غالبا ما تكون بيد مؤسس هذه المؤسسة والذي يتولى الادارة التنفيذية فيها، بينما 11.5% مركزهم الوظيفي مدير برنامج ويرجع تدني هذه النسبي إلى افتقار معظم المنظمات إلى مركز مدير البرامج ما عدا الكبيرة منها وذلك لمحدودية

التمويل والبرامج فيها حيث أن معظم هذه المنظمات تجد صعوبة بالغة في الحصول على التمويل مما يصعب عليها التفكير في الانتقال من ادارة المشاريع إلى إدارة البرامج ، كذلك فقد تبين أن 16.4% من عينة الدراسة يمثلون فئة مدير مشروع، و 24.2% منسق مشروع، في حين أن 29.1% موظفين، مما يوضح تركيز العمل في هذه المؤسسات على المراكز الوظيفية الثلاث الأخيرة (مدير المشروع، منسق المشروع والموظفين) حيث أنها الفئة التنفيذية التي توكل إليها معظم المهام الميدانية والإشرافية والمكتبية في المؤسسات الزراعية.

هـ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول (22) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
36.4	60	أقل من 5 سنوات
40.6	67	5 إلى أقل من 10 سنوات
13.9	23	10 إلى أقل من 15 سنة
6.7	11	15 إلى أقل من 20 سنة
2.4	4	20 سنة فأكثر
100.0	165	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (22) أن 77% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم يتراوح بين (أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، بينما 24.8% يتراوح عدد سنوات خدمتهم بين (10 سنوات - 20 سنة فأكثر)، ويتوافق ذلك مع الجدول الذي يوضح توزيع العينة حسب عمر المنظمة ومدة الخدمة في المنظمة حيث نجد أن النسبة الأكبر تمثل عدد سنوات الخدمة الأقل من 10 سنوات وهو ما يتفق مع النسبة الأكبر التي حصل عليها أفراد العينة من المنظمات والتي يقل عمرها عن 15 سنة، ويرجع السبب في ذلك أن معظم منظمات المجتمع المدني الموجودة حالياً تعتبر حديثة الانشاء أو أنها انشأت لسد فجوة ما.

تحليل محاور الدراسة:

قام الباحث بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، وفيما يلي نتائج استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي درجة الحياد وهي 3 أم تختلف عنها، فإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ففي هذه الحالة تكون آراء مجتمع الدراسة تقترب من درجة الحياد وهي 3، وإذا كانت قيمة (p-value) (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص عن درجة الحياد، من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد وهي 3 والعكس صحيح، ويمكن توضيح نتائج تحليل محاور الدراسة من خلال التالي:

1. نتائج تحليل المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة

جدول (23) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الأول وفقراته:

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	المتوسط المعياري	الفرق	الفقرة	٢
1	*0.000	8.144	73.6	1.07	3.68	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية.	1
2	*0.000	7.938	73.5	1.09	3.67	إشراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالمنظمة.	2
10	*0.000	6.524	69.8	0.97	3.49	مراجعة مشاركة الموظفين في مراجعة خطط المنظمة وأهدافها في التوسع أو الإنكماش.	3
4	*0.000	6.434	71.0	1.10	3.55	دعم مشاركة الموظفين في دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.	4
13	*0.000	5.858	69.1	1.00	3.45	مشاركة الموظفين في التنبؤ للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.	5
6	*0.000	6.137	70.4	1.09	3.52	مراجعة مشاركة الموظفين في بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها	6
16	*0.000	5.422	68.1	0.96	3.41	إشراك الموظفين في عمل تحليل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.	7
12	*0.000	6.165	69.5	0.99	3.47	مراجعة مبدأ مشاركة الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.	8
14	*0.000	4.893	68.2	1.08	3.41	تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة من الأفراد.	9
21	*0.000	3.862	66.5	1.09	3.33	تحليل سوق العمل للموارد البشرية من حيث النوع والكم ودرجة الطلب والعرض	10

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	٤
18	*0.000	5.025	67.4	0.94	3.37	تحليل العجز والفائض النوعي والكمي من الموارد البشرية.	11
3	*0.000	7.556	71.3	0.96	3.56	تحديد التغيرات المتوقعة على بيئة العمل في المنظمة.	12
11	*0.000	5.884	69.6	1.05	3.48	تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين	13
8	*0.000	6.330	70.3	1.05	3.52	الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة والتخلص من البطالة المقنعة.	14
18	*0.000	4.430	67.4	1.07	3.37	تقليل كلف أنشطة ادارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعة للموارد البشرية.	15
20	*0.000	4.817	67.3	0.97	3.36	تحقيق التوازن بين طلب وعرض العمالة.	16
14	*0.000	5.428	68.2	0.98	3.41	وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب وتحليل مدى الاستفادة منها للفرد والمنظمة.	17
17	*0.000	4.821	67.8	1.03	3.39	تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد.	18
6	*0.000	6.753	70.4	0.99	3.52	تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة.	19
9	*0.000	6.765	70.2	0.97	3.51	تحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي.	20
5	*0.000	6.299	70.9	1.11	3.55	تحسين الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة.	21
	*0.000	8.223	69.5	0.75	3.48	الدرجة الكلية للمحور الأول	

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.48، والانحراف المعياري يساوي 0.75، والوزن النسبي يساوي 69.5%، وقيمة اختبار T تساوي "8.223"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الأول، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة.

وتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرة في المحور الأول كانت الفقرة الأولى (دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية) بمتوسط حسابي 3.68 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.6%، ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة إلى وجود استشعار لدى اعضاء مجلس الادارة واصحاب القرار لأهمية مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بهم في المنظمة في ما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية، وضرورة إشراك

الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتحديد التغييرات المتوقعة على بيئة العمل في المنظمة كذلك دعم مشاركة الموظفين في دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وتحسين الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة، ومراعاة مشاركة الموظفين في بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها، وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة وصولاً إلى تحقيق استدامة المنظمة.

تبين أيضاً أن أدنى فقرة في المحور الأول كانت الفقرة العاشرة (تحليل سوق العمل للموارد البشرية من حيث النوع والكم ودرجة الطلب والعرض) بمتوسط حسابي 3.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.5%، ويدل ذلك على حاجة المنظمات للمسح السوقي في مجال الموارد البشرية من حيث النوع والكم قبل عملية التوظيف وتحليل درجة الطلب والعرض من خلال التنسيق مع الجامعات المحلية والمؤسسات الأكاديمية بالإضافة إلى تحليل احتياجات المنظمة من العمالة، كذلك يوضح أوجه القصور لدى المنظمات الزراعية فيما يخص الاهتمام بدراسة سوق العمل والتنسيق مع المؤسسات التعليمية .

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك توافق ما بين الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة زقوت (2010) بضرورة إشراك الموظفين المعنيين في وضع الخطط اللازمة للموارد البشرية وضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الاحتياجات والتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي، كذلك مما نتج عن دراسة الدلو (2013) تمتلك المنظمات هيكل تنظيمي يلائم احتياجاتها وتعمل على تشجيع العمل بروح الفريق، كذلك تتفق مع دراسة عيسى (2012) الذي يوصي بتبني نموذج الدراسة المقترح للإدارة التشاركية كأساس للعلاقة بين المؤسسة والمجتمع، كذلك نجد في دراسة عسكر (2012) التأكيد على ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع القرار، يتفق أيضاً زيد (2010) في أن وظيفة التخطيط التشاركي لها دور كبير في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال تقدير الاحتياجات من الخبرات والمهارات مما يجعل المنظمة في مأمن من عواقب العجز أو الفائض في المورد البشري، كذلك دراسة الطهراوي (2010) التي أظهرت أن المنظمات لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية تساهم في زيادة ميزتها التنافسية، تتفق أيضاً دراسة الثويني (2008) على وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية وضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، كذلك يرى Vanessa Gomez (2010) أن التخطيط التشاركي يعزز الارتباط بين المجتمع ومنظّماته ويقوي العلاقات التي تربط أفراد المجتمع والذي بدوره يؤدي لخلق رأس مال اجتماعي وأن للتخطيط التشاركي انعكاس على شخصية الفرد أيضاً حيث يزيد من ثقتهم بأنفسهم

وإحساسهم بالقوة المجتمعية، ويعزى هذا الاتفاق لضرورة وظيفة التخطيط الجيد والدقيق للموارد البشرية حيث يعتبر الوظيفة الأولى في سلسلة وظائف الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية لأنه يمثل القاعدة التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى عملها، لذلك فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الفعلي للموارد البشرية كأساس لجميع الوظائف الأخرى وكسبيل لنجاح واستمرارية المنظمات في تقديم خدماتها بكار بشري مؤهل ومنظم وقادر على تحمل المسؤولية.

وتختلف كل من نتائج خليفة (2011) حيث يرى أن هناك عوائق لنهج التخطيط التشاركي كالسياسة ونقص الموارد والعشائرية، كذلك دراسة شبير(2004) التي ترى عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية حيث تسودها ممارسات غير ايجابية متعلقة بوجود مشاكل مالية وإدارية وغياب الخطط المكتوبة والمعتمدة لتطوير الموارد البشرية، وعدم وجود منهجية متكاملة لتخطيط الموارد البشرية في هذه المنظمات، في ظل غياب القوانين الملزمة لذلك، يختلف أيضاً الدعيس (2007) حيث نتج عن الدراسة ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية كذلك يرى أيضاً وجود ضعف في تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولعل ما يفسر الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بوظيفة التخطيط التشاركي مع ما تم ذكره في الدراسات السابقة هو الفترة التي أجريت فيها الدراسة والتي تعتبر فترة حرجة في عمر المنظمات الزراعية، حيث أن معظم المنظمات تلقت تمويل قصير الأجل ما بعد الحرب وتبحث الآن عن موارد تمويل جديدة فهي بأمس الحاجة إلى تبني مناهج من شأنها تحسين صورتها أمام الممولين، إلى جانب اختلاف العينة وطبيعة الدراسة وحساسية الوضع الزراعي حيث أن أفراد المنظمات لديهم ارتباط شديد بمنظمتهم ويسعون لتطويرها وتقديمها.

وبالنظر إلى الوزن النسبي للمحور الأول بنسبة 69.5% ومقارنتها بمقياس الاجابات المستخدم نجد أن درجة الموافقة تعتبر كبيرة ولكنها في بداية الترتيب حيث أن درجة كبيرة يقابلها وزن نسبي ما بين (68%-84%) مما يعني أن على القائمين على إدارة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي الاهتمام بشكل أكبر بمشاركة الموارد البشرية في عمليات التخطيط لما لذلك من أهمية ومساهمة كبيرة من خلال ما سبق ذكره في تحقيق استدامة المنظمات واستمرارية عملها، كذلك عليهم التركيز بشكل أكبر فيما يتعلق بدراسة السوق وتحليل قوى الطلب والعرض لحماية المنظمة من خطر العجز أو الفائض غير المرغوب فيه.

2. نتائج تحليل المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.

جدول (24) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني وفقراته:

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	٥
2	*0.000	6.106	70.4	1.10	3.52	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية.	1
8	*0.000	5.773	68.7	0.97	3.44	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة على الأداء	2
14	*0.000	5.079	67.6	0.97	3.38	دعم مشاركة الموظفين في جمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	3
11	*0.000	5.096	68.1	1.02	3.41	تشجيع مشاركة الموظفين في تصنيف وتحليل البيانات	4
3	*0.000	6.056	70.2	1.08	3.51	تحفيز مشاركة الموظفين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة	5
10	*0.000	5.444	68.5	1.00	3.42	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في المناهج الرقابية التي سيتم استخدامها	6
5	*0.000	5.554	69.3	1.08	3.47	التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة مسبقاً للوظيفة.	7
6	*0.000	5.663	69.2	1.04	3.46	التحقق من ترابط الأنشطة مع الأهداف وما إذا كانت تؤدي للأهداف المرجوة أم أنها تحتاج لتصحيح المسار.	8
8	*0.000	5.146	68.7	1.09	3.44	توفير إنذار مبكر يمكن من خلاله السيطرة على المشكلة قبل تعاظم أثرها.	9
6	*0.000	5.483	69.2	1.08	3.46	الحفاظ على معايير مناسبة وذلك عن طريق التغذية الراجعة المستمرة والتي تؤكد على الحفاظ على جودة الأنشطة.	10
14	*0.000	4.304	67.6	1.14	3.38	ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموارد البشرية.	11
13	*0.000	4.660	67.9	1.09	3.39	توفير قاعدة للبيانات يمكن استخدامها لعمليات التقييم المستقبلية.	12
11	*0.000	4.982	68.1	1.05	3.41	تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.	13
16	*0.000	4.407	67.5	1.10	3.38	تقويم تخطيط وتنظيم الموارد البشرية .	14
18	*0.000	3.268	65.7	1.12	3.28	تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.	15
17	*0.000	4.456	67.3	1.05	3.36	تقويم نتائج التدريب.	16
4	*0.000	6.561	69.9	0.97	3.50	تقويم معدلات دوران العمل والغياب.	17

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	٤
1	*0.000	6.451	71.3	1.12	3.56	تقويم إجراءات وقواعد العمل.	18
	*0.000	6.973	68.6	0.80	3.43	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.43، والانحراف المعياري يساوي 0.80، والوزن النسبي يساوي 68.6%، وقيمة اختبار T تساوي "6.973"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الثاني، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.

وقد تبين من خلال جدول (24) أن الفقرة الثامنة عشر (تقويم إجراءات وقواعد العمل)، قد احتلت الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.3%، مما يدعم فكرة مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال مراجعة الإجراءات والقواعد والأنظمة وقواعد العمل بشكل تشاركي يضمن الالتزام بهذه القواعد من منطلق مشاركة العاملين في وضعها وتعديلها، ودعم مجلس الإدارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية، وتحفيز مشاركة الموظفين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة، وتقويم معدلات دوران العمل والغياب، والتحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً للوظيفة، والتحقق من ترابط الأنشطة مع الأهداف وما إذا كانت تؤدي للأهداف المرجوة أم أنها تحتاج لتصحيح المسار، والحفاظ على معايير مناسبة عن طريق التغذية الراجعة المستمرة والتي تؤكد على الحفاظ على جودة الأنشطة، وتوفير إنذار مبكر يمكن من خلاله السيطرة على المشكلة قبل تعاضم أثرها، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة على الأداء.

كذلك فقد احتلت الفقرة الخامسة عشر (تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب) الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي 3.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.7%، ومما يفسر احتلالها للمركز

الأخير وجود حساسية لدى الموظفين فيما يتعلق بنظام الأجور والرواتب وفي بعض الأحيان عدم وضوح القواعد والاجراءات التي يتحدد من خلالها أجور العاملين، كذلك ارتباط الأجور بشكل كبير بتمويل المشروع أي بالموازنة المخصصة للرواتب في موازنة المشروع أي أنه لا يرتبط بشكل مباشر وواضح بالنظام المالي للمؤسسة وإنما بموازنة المشروع.

بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك توافق ما بين الدراسة الحالية مع دراسة الدلو (2013) الذي أوصى بضرورة الاهتمام بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ وتوضيح المهام في الهيكل التنظيمي مما يسهل عملية الرقابة، وضرورة وضع هيكل واضح للأجور والحوافز، كذلك يرى الصوراني (2010) ضرورة التعامل مع الرقابة والتقييم بالمشاركة على أنهما وسيلتين للتفاعل والتعلم وبناء الشراكة الحقيقية، ويرى زيد (2010) أن مراجعة برامج التدريب تحسن من مستويات أداء العاملين مما يساهم في استدامة المنظمات وهذا ما أوصى به شلتوت (2009) في دراسته، كذلك فقد أوصى صيام (2007) بتطوير ومراجعة البرامج التدريبية وتقويم أنظمة الحوافز والأجور، نجد أيضاً أن دراسة Jes Hejbol Larsen & Mads Osterbye (2009) أوصت بإعادة توجيه نهج الرقابة من المسائلة إلى التعلم للمساهمة في تحسين المستوى التنظيمي والأدائي للمؤسسات، ويعزى الاتفاق مع الدراسات السابقة لأهمية وظيفة الرقابة التشاركية للحفاظ على معايير مناسبة واجراءات سليمة من شأنها التحقق من توافق الأهداف مع ما تم التوصل إليه خلال تنفيذ البرامج الخاصة بالموارد البشرية، وضرورة مراجعة البرامج التدريبية لتلائم الحاجات الوظيفية، كذلك تعد الرقابة إنذار مبكر يمكن من خلاله تصحيح المسار.

ويختلف مع ذلك الثويني (2008) حيث يرى وجود قصور خاصة بتفعيل نظام الرقابة وعدم اتسام النظام بالمرونة فيما يتعلق بإجراء تعديلات في النظام الإداري كذلك نجد الاختلاف في دراسة Dorothea Musenge (2013) حيث وجد أنه لم تتوفر مساحة للتعلم خلال التنفيذ أو امكانية للتغيير عند الحاجة كذلك تقلصت فرصة بناء علاقات بين الأطراف ذوي العلاقة، ولعل ما يفسر هذا الاختلاف هو طبيعة العينة، كذلك البيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيث أن دراسة الثويني طبقت على منظمات التعليم العالي ودراسة Dorothea Musenge طبقت على مشاركة المجتمع بجميع أطيافه، وما يميز الدراسة الحالية هو استهداف منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي مما يعني خصوصية العينة واهتمام اكبر من قبل أفراد العين للتطوير والتحسين في منظماتهم.

وبالنظر إلى الوزن النسبي للمحور الثاني بنسبة 68.6% ومقارنتها بمقياس الاجابات المستخدم نجد أن درجة الموافقة تعتبر كبيرة ولكنها في بداية الترتيب حيث أن درجة كبيرة يقابلها وزن نسبي ما بين (68%-84%) وهذا يعني أن على المسؤولين عن إدارة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي تكثيف جهودها في مجال برامج الرقابة التشاركية على الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها بما يتماشى مع ما تم التخطيط له، كذلك لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يمنع اهدار الموارد ويضمن للمنظمة السير بخطى ثابتة نحو تحقيق الاستدامة.

3. نتائج تحليل المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.

جدول (25) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثالث وفقراته

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	الفقرة	هـ
1	*0.000	7.551	72.7	1.08	3.64	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة تقييم الموارد البشرية.	1
2	*0.000	6.802	70.3	0.97	3.52	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اختيار المنهجية المناسبة لتقييم الأداء.	2
3	*0.000	6.765	70.2	0.97	3.51	مشاركة الموظفين في وضع ومراجعة نماذج تقييم الأداء.	3
7	*0.000	6.128	69.6	1.00	3.48	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين عند تحديد الأداء المطلوب من الفرد.	4
13	*0.000	5.332	67.8	0.93	3.39	تشجيع مشاركة الموظفين في وضع معايير ومؤشرات واضحة وموحدة لتقييم الأداء.	5
5	*0.000	6.444	69.7	0.97	3.48	تحفيز الموظفين على المشاركة في دراسة وتحليل نتائج التقييم.	6
15	*0.000	3.707	66.3	1.09	3.32	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ الاجراءات اللازمة بناء على النتائج	7
5	*0.000	5.892	69.7	1.06	3.48	تحديد أنواع وأنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.	8
14	*0.000	4.500	67.5	1.07	3.38	تقديم المعلومات الدقيقة للإدارة ومتخذي القرار فيما يتعلق بالموارد البشرية.	9
9	*0.000	5.433	68.7	1.03	3.44	تحديد نقاط القوى والضعف في أداء الموظفين مما يسمح بالتحسين المستقبلي.	10
4	*0.000	5.974	69.9	1.07	3.50	تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تحديد	11

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	٤
						الاحتياجات والبرامج التدريبية.	
11	*0.000	4.927	68.1	1.06	3.41	تحديد الأجور والحوافز والمكافآت.	12
12	*0.000	4.779	68.0	1.08	3.40	المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	13
10	*0.000	4.919	68.2	1.08	3.41	تعزيز مبدأ المنافسة الإيجابية بين أفراد المنظمة.	14
8	*0.000	5.632	69.2	1.05	3.46	خلق مساحة أكبر لمشاركة العاملين أنفسهم في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية وبالتالي بإمكانهم إصدار أحكامهم حول ذلك.	15
	*0.000	7.532	69.1	0.77	3.45	الدرجة الكلية للمحور الثالث	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.45، والانحراف المعياري يساوي 0.77، والوزن النسبي يساوي 69.1%، وقيمة اختبار T تساوي "7.532"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الثالث، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.

وقد احتلت الفقرة الأولى (دعم مجلس الإدارة لمشاركة الموظفين فيما يتعلق بوظيفة تقييم الأداء) الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي 3.64 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.7%، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دعم مجلس الإدارة لمشاركة الموظفين فيما يتعلق بوظيفة تقييم الموارد البشرية، ومراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اختيار المنهجية المناسبة لتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في وضع ومراجعة نماذج تقييم الأداء، وتنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية، وتحفيز الموظفين على المشاركة في دراسة وتحليل نتائج التقييم، وتحديد أنواع وأنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ومراعاة مبدأ مشاركة الموظفين عند تحديد الأداء المطلوب من الفرد، وإيجاد مساحة أكبر لمشاركة العاملين أنفسهم في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية.

يوضح ذلك الاتجاهات الإدارية الحديثة في تقييم الأداء كذلك يمكن تفسير دعم مجلس الإدارة للمشاركة من خلال البرامج التدريبية التي يتم تنسيقها من قبل الممولين والتي تركز على المفاهيم الحديثة ومنها المشاركة وتغيير الانماط التقليدية في تقييم الأداء كذلك حرص مجلس الإدارة على

الظهور بمظهر حسن للممولين فيما يتعلق برضا الموظفين عن برامج تقييم الأداء المتبعة، كذلك فإن مشاركة الموظفين في تقييم برامج الأجور والحوافز وتصميمها بشكل عادل، يزيد من ارتباط الموظفين بالمنظمة ويزيد من ولاءهم تجاهها مما يدفعهم للتقاني من أجل استمرارية عطاء وبقاء هذه المنظمة.

بينما احتلت الفقرة السابعة الترتيب الأخير (مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ الاجراءات اللازمة بناء على النتائج) بمتوسط حسابي 3.32 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.3%، ومما قد يفسر ذلك أنه المتبع في منظمات المجتمع المدني ان يتم التقييم بناء على حاجة المشروع أي أنه يتم بطلب من الممول وغالباً ما يتم الاكتفاء بتحضير تقرير بنتائج التقييم دون النظر إلى الاجراءات اللازم اتباعها بناء على نتائج التقييم وذلك لانتهاء مدة المشروع وما يمكن أن يكلف ذلك وهو ما تعتقد المنظمة أنها في غنى عنه.

بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك توافق ما بين الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة الدلو (2013) بضرورة وضع مؤشرات لتقييم الأداء لغرض المحاسبة والتحفيز، كذلك تتفق مع دراسة عسكر (2012) بضرورة العمل على توفير الحوافز المادية وربطها بالإنجازات الوظيفية وتهيئة مناخ يشجع على المشاركة، نجد أيضاً في رسالة الصوراني (2010) توصية بضرورة التعامل مع الرقابة والتقييم بالمشاركة على أنهما وسيلتين للتفاعل والتعلم وبناء الشراكة الحقيقية، كذلك يرى زيد (2010) أن وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور تساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين وتعتبر عملية تقييم الأداء أساساً لتنمية المورد البشري من خلال تزويد المنظمة بمؤشرات الأداء مما يساهم في الوصول لاستدامة منظمات المجتمع المدني، يركز أيضاً الطهراوي (2010) على ضرورة تصميم أنظمة تقييم الأداء بطريقة مهنية قائمة على أساس الأداء ونجد أن صيام (2007) يوصي بنفس المضمون فيما يتعلق بأنظمة تقييم الأداء ويذكر الثويني (2008) أنه من الضروري أن تتضمن البرامج التدريبية كيفية استخدام اساليب المشاركة في تقييم الأداء، ولعل ما يفسر التوافق بين الدراسة الحالية وما تم تكره من دراسات هو استشعار ادارة المنظمات بضرورة تفعيل وظيفة تقييم الأداء واستخدام المناهج الحديثة فيها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال خلق مساحة أكبر لمشاركة العاملين في تحديد وتقييم اجراءات تقييم الأداء بما يضمن الوصول لاستدامة منظمات المجتمع المدني.

وبالاطلاع على الوزن النسبي للمحور الثالث نجد أنه يبلغ 69.1% ومقارنتها بمقياس الاجابات المتبع نجد أن درجة الموافقة تعتبر كبيرة ولكنها في بداية الترتيب حيث أن درجة كبيرة يقابلها

وزن نسبي ما بين (68%-84%)، مما يعني ضرورة العمل على مراجعة أنظمة تقييم الأداء لدى منظمات المجتمع المدني، وتحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة التقييم كذلك في الأداء نفسه بما يسمح للمنظمة بالتحسين المستقبلي.

نتائج تحليل المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.

جدول (26) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الرابع وفقراته

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري المتوسط	الفرقة	رقم الفقرة	
1	*0.00 0	5.941	72.4	1.34	3.62	تتوفر لدى المنظمة خطة استراتيجية تلتزم بها.	1
12	*0.00 0	5.369	69.6	1.15	3.48	تتوفر لدى المنظمة خطة تشغيلية على المستوى القصير.	2
2	*0.00 0	7.374	71.8	1.02	3.59	يوجد هيكلية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.	3
11	*0.00 0	5.792	69.9	1.10	3.50	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وقابلية التغيير.	4
9	*0.00 0	6.354	70.8	1.09	3.54	يوجد مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.	5
10	*0.00 0	5.886	70.5	1.15	3.53	يوجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.	6
5	*0.00 0	5.598	70.9	1.25	3.55	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع المحلي.	7
12	*0.00 0	5.072	69.6	1.21	3.48	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع الدولي.	8
18	*0.00 0	4.823	68.1	1.08	3.41	تتسم مشاريع المنظمة بالاستمرارية والديمومة.	9
12	*0.00 0	5.667	69.6	1.09	3.48	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل قصير المدى.	10
19	*0.00 0	4.366	67.6	1.12	3.38	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل طويل المدى.	11
16	*0.00 0	4.950	68.6	1.12	3.43	تعتمد المنظمة على عدد معين من الممولين الأساسيين.	12
20	*0.00 0	3.722	66.8	1.17	3.34	تعتمد المنظمة على تعدد الممولين.	13
17	*0.00 0	5.069	68.4	1.06	3.42	تعتمد المنظمة في تمويلها على التمويل الذاتي بالإضافة إلى الممولين الخارجيين	14
5	*0.00 0	6.563	70.9	1.07	3.55	تعتمد المنظمة في تمويلها على الممولين إلى جانب مشاريع صغيرة تمتلكها المنظمة	15
15	*0.00 0	5.072	69.3	1.18	3.47	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات	16

الترتيب	القيمة الاحتمالية	T قيمة	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
					المجتمع لبناء مشاركة مجتمعية فعلية.	
3	*0.00 0	6.834	71.6	1.09	3.58	17
5	*0.00 0	6.268	70.9	1.12	3.55	18
4	*0.00 0	6.173	71.4	1.19	3.57	19
5	*0.00 0	5.983	70.9	1.17	3.55	20
	*0.00 0	7.583	70.0	0.85	3.50	الدرجة الكلية للمحور الرابع

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.50، والانحراف المعياري يساوي 0.85، والوزن النسبي يساوي 70%، وقيمة اختبار T تساوي "7.583"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمحور الرابع، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على محور استدامة منظمات المجتمع المدني.

وقد تبين من خلال جدول (26) أن الفقرة الأولى احتلت الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.4%، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص المؤسسات على توفر خطة استراتيجية كمطلب أساسي لجلب التمويل، ووجود هيكلية واضحة لإدارة الموارد البشرية، وعمل دراسات منتظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وحرص هذه المؤسسات على الاستفادة من الخبرات والمعارف الموجودة لدى العاملين، ووجود نظام شكاوي للعاملين والمستفيدين كشرط أساسي لجلب التمويل وكمظهر حسن للمنظمة تجاه المجتمع المحلي ومجتمع المانحين، والاستفادة من قدرات وخبرات المجتمع المحيط، والاعتماد على الممولين إلى جانب مشاريع صغيرة تهتم ببناء علاقات شراكة مع المجتمع المحلي، واعطاء

المساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية، واتسام الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التغيير، والاهتمام ببناء علاقات شراكة مع المجتمع الدولي.

بينما احتلت الفقرة الثالثة عشر (تعتمد المنظمة على تعدد الممولين) الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي 3.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.4%، ومما يفسر ذلك ما ذكرناه سابقاً أن معظم هذه المنظمات تتلقى التمويل كطرف ثالث أي أنها تعتمد في تمويلها على المنظمات الزراعية الكبرى لصعوبة جلب التمويل بشكل فردي وذلك لعدم وجود سجل سابق لها لدى الممولين أو غياب الكادر المؤهل لدى هذه الجمعيات لجلب التمويل.

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع كل من دراسة أبو سلطان (2013) والتي تنص على إدراك المسؤولين لأهمية التنسيق ونقل الخبرات بين منظمات المجتمع المدني وبناء شراكات فيما بينها، كذلك تتفق مع دراسة الدلو (2013) في أن المنظمات تمتلك هيكل تنظيمي مرن يلئم احتياجاتها وتوصي أيضاً بضرورة التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في انجاح المشاريع الزراعية، وتتفق أيضاً دراسة شبير (2004) على ضرورة العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الادارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل منهجي ومدرّوس وضرورة صياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لتخطيط الموارد البشرية، ونجد أيضاً أن دراسة ملاوي (2008) توصي بضرورة زيادة التعاون والشراكة بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الحكومي والاهتمام بزيادة الوعي وبناء قدرات العاملين إلى جانب سن قوانين وتشريعات تسهل من عمل هذه المنظمات وتعطيها مساحة أكبر للتحرك والتفاعل، كذلك توصي دراسة القرشي (2008) بضرورة الاستفادة من امكانيات وخبرات الموارد البشرية كذلك أوصت بتبني التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق الاستدامة، كذلك خلصت دراسة بركات إلى وجود ارتباط بين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والقدرة على خلق سبل تعاون وتنسيق مشترك كذلك أوصت ب ضرورة توفير معلومات عن التجارب والنجاحات التي حققتها منظمات المجتمع المدني في الدول الأخرى، وبناء شبكة معلومات عن منظمات المجتمع المدني في البحرين كذلك ضرورة بلورة رؤية مستقبلية لدور المنظمات وكيفية التعاون المشترك مما يساعد في تحقيق الاستدامة لهذه المنظمات كذلك فقد اتفقت معظم الدراسات الاجنبية على ضرورة تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع لبناء مشاركة مجتمعية فعلية، كذلك أوصت دراسة دعيس (2007) بضرورة التنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية لرفع كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، ويعزو الباحث الاتفاق بين الدراسة الحالية وما تم شرحه من دراسات سابقة إلى حاجة المنظمات إلى تحقيق استدامة عملها لتحقيق

نوع من الاستقرار في ظل المنافسة الشرسة على موارد التمويل المحدودة، لذلك تسعى جميعها إلى تحسين اجراءاتها الادارية والميدانية للوصول لتحقيق أفضل النتائج مما يضمن بقاءها وتوسعها.

وبالنظر إلى الوزن النسبي للمحور الرابع بنسبة 70% ومقارنتها بمقياس الاجابات المستخدم نجد أن درجة الموافقة تعتبر كبيرة ولكنها في بداية الترتيب مع أفضلية بسيطة عن باقي المحاور حيث أن درجة كبيرة يقابلها وزن نسبي ما بين (68%-84%)، مما يعني أن هناك اهتمام لدى ادارة المنظمات بتحسين الاجراءات والبرامج ومراجعة الأهداف والاستراتيجيات، ولكنها بحاجة أيضاً إلى زيادة وتكثيف جهودها في سبيل تحقيق استمرارية الخدمات التي تقدمها.

نتائج تحليل جميع محاور الدراسة:

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة، فقد تم إيجاد قيمة اختبار T للعينة الواحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة يساوي 3.47، والانحراف المعياري يساوي 0.74، والوزن النسبي يساوي 69.3%، وقيمة اختبار T تساوي "8.101"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع محاور الدراسة، قد زاد عن درجة الحيد وهي 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة.

جدول (27) نتائج اختبار T والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع محاور الدراسة

الترتيب	الاحتمالية القيمة	T قيمة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
2	*0.000	8.223	69.5	0.75	3.48	المحور الأول: مدى مساهمة وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة المنظمة
4	*0.000	6.973	68.6	0.80	3.43	المحور الثاني: مدى مساهمة وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة المنظمة.
3	*0.000	7.532	69.1	0.77	3.45	المحور الثالث: مدى مساهمة وظيفة التقييم التشاركي في استدامة المنظمة.
1	*0.000	7.583	70.0	0.85	3.50	المحور الرابع: استدامة منظمات المجتمع المدني.
	*0.000	8.101	69.3	0.74	3.47	جميع محاور الدراسة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال تحليل محاور الدراسة فقد تبين أن جميع المحاور دالة احصائياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.50 - 3.43)، وهذا يعني أن درجة الموافقة على المحاور كانت كبيرة، وقد احتل المحور الرابع الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة مما يعني أن منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي عينة الدراسة تتوفر فيها المتطلبات الأساسية للاستدامة من هيكل تنظيمي مرن واستراتيجيات واضحة وخطط مستقبلية يتم اعدادها بشكل تشاركي كذلك اعتمادها على طرق مختلفة لجلب التمويل واعتمادها على مشاريع ذاتية كذلك يوجد توجه لدى هذه المنظمات لفتح قنوات اتصال مع المجتمع المحلي بأطرافه المختلفة من مستفيدين ومنظمات أخرى عاملة في نفس المجال كذلك يفسر اهتمام المنظمات بأبعاد ومتطلبات الاستدامة أنها نفس المتطلبات التي يشترطها الممول لمنح المنظمة منحة مالية أو مشروع تقوم بتنفيذه، بينما احتل المحور الأول الترتيب الثاني، واحتل المحور الثالث الترتيب الثالث، في حين احتل المحور الثاني الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة الموافقة.

وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه نجد أن الفروقات بين المحاور الأربعة بسيطة جداً أي أن درجة الموافقة متقاربة بين جميع المحاور مع وزن نسبي لجميع المحاور بنسبة 69.3 % أي أنها موافقة بدرجة كبيرة لكنها تحتل بداية الترتيب من حيث مقاييس الدرجات، مما يؤكد على ضرورة اهتمام المسؤولين والعاملين في المنظمات بتطبيق النهج التشاركي كنهج بديل وصولاً لتحقيق الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني ويؤكد أيضاً على ضرورة دعم مجلس الإدارة وأصحاب القرار لمشاركة العاملين في وضع الخطط والمناهج والنماذج الخاصة بعمليات التخطيط والرقابة والتقييم، كذلك يضع على عاتق مسؤولي المنظمات مراجعة الاجراءات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومعرفة اوجه القصور لتعديلها وأوجه التميز لتعزيزها.

تحليل فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (28) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

استدامة منظمات المجتمع المدني		وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية
معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	
0.79	*0.000	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (28) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية كلما أدى ذلك لزيادة استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة وذلك من خلال جعل الموظفين يشعرون بالاهتمام والولاء للخطط التي قاموا بوضعها والمشاركة فيها، ويدل ذلك على أهمية وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية كأساس لكل الوظائف الأخرى حيث أنه من خلالها يتم دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية كذلك يتم التنبؤ بكمية الطلب والعرض من الموارد البشرية مما يقلص من نسبة تعرض المنظمة لحالات العجز والفائض الغير مرغوب فيه، كذلك تعني بوضع الخطط التدريبية المناسبة وتصميم الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتقليل تكلفة الأنشطة الأخرى للموارد البشرية من خلال التخطيط الدقيق، كما ينتج عن التخطيط الجيد للموارد البشرية تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص لتطور الأفراد، وتحقيق التكامل والتناسق بين جميع الإدارات كذلك فهي تحقق التوازن في الهيكل التنظيمي وتحسن من كفاءة وإنتاجية العاملين مما يصب إيجاباً في استدامة منظمات المجتمع المدني التي هي بأمس الحاجة إلى مناهج حديثة في التخطيط للموارد البشرية،

كذلك فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بأفضل الطرق من الناحية الإدارية والمادية مما يزيد من فرصة استدامتها.

ويتفق ذلك مع دراسات كل من زقوت (2010)، زيد (2010)، دراسة الثويني (2008) ودراسة Vanessa Gomez (2010)، التي ترى جميعها أن وظيفة التخطيط التشاركي لها دور كبير في استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال تقدير الاحتياجات من الخبرات والمهارات مما يجعل المنظمة في مأمن من عواقب العجز أو الفاض في المورد البشري مما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، والتي أوصت بضرورة إشراك الموظفين المعنيين في وضع الخطط اللازمة للموارد البشرية، إلى جانب كون التخطيط التشاركي يعزز الارتباط بين المجتمع ومنظماته ويقوي العلاقات التي تربط أفراد المجتمع والذي بدوره يؤدي لخلق رأس مال اجتماعي وأن للتخطيط التشاركي انعكاس على شخصية الفرد أيضا حيث يزيد من ثقتهم بأنفسهم وإحساسهم بالقوة المجتمعية مما يساهم بشكل ايجابي في وضع المنظمة في المسار السليم لتحقيق استدامتها واستمرارية الخدمات التي تقدمها، ولعل ما يبرر هذا التوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو ضرورة التركيز على وظيفة التخطيط كونها أساس لنجاح باقي الوظائف في أداء دورها المطلوب، كذلك التوجه لدى مسؤولي المنظمات لتطوير برامج ومنهجيات التخطيط المتبعة فيها بغرض تحسين الاجراءات والوصول للاستدامة.

تختلف دراسة الدعيس (2007) عن الدراسة الحالية فيما يخص الفرضية الأولى حيث نتج عن الدراسة ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية كذلك يرى أيضاً وجود ضعف في تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، ويعزو الباحث ذلك إلى الفترة الزمنية التي تفصل الدراسة الحالية عن دراسة الدعيس (2007) حيث أنه خلال هذه الفترة برز مصطلح الاستدامة وبشدة في أوساط منظمات المجتمع المدني، كشرط من شروط الحصول على التمويل وعنصر أساسي في كتابة مقترحات المشاريع الزراعية يدعم موقف المنظمة أمام المنظمات الدولية المانحة ويجعلها أكثر قوة وفي موقف أقوى بدليل استدامتها وقدرتها على تقديم خدماتها بشكل أكثر استقراراً.

2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (29) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

استدامة منظمات المجتمع المدني		وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
*0.000	0.81	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (29) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية كلما أدى ذلك لزيادة استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة وذلك من خلال مشاركة الموظفين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة، وتقويم معدلات دوران العمل والغياب، كذلك تمكن وظيفة الرقابة التشاركية المنظمة من السيطرة على المشكلة في وقت مبكر فهي تعمل كإنذار مبكر لعدم تعاضم تأثير المشكلة، كذلك تستفيد المنظمة من الرقابة التشاركية في كونها تمثل أداة المقارنة بين ما هو مخطط وما يتم تنفيذه ليتم تصحيح المسار، بالتالي كان من الضروري إشراك الموظفين في ما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية، وتحفيز مشاركتهم في تحديد أهداف ومعايير الرقابة، وتقويم معدلات دوران العمل والغياب.

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد توافق بين دراسات كل من الدلو (2013)، الصوراني (2010) والتي أوصت بضرورة الاهتمام بالرقابة المتزامنة مع التنفيذ وضرورة وضوح المهام في الهيكل التنظيمي مما يسهل عملية الرقابة، وضرورة وضع هيكل واضح للأجور والحوافز، كذلك ضرورة التعامل مع الرقابة والتقييم بالمشاركة على أنهما وسيلتين للتفاعل والتعلم وبناء الشراكة الحقيقية تتوافق بشكل كبير مع ما ورد في الفرضية الثانية، كذلك نجد في دراسة كل من زيد (2010)، صيام (2007)، شلتوت (2009) التركيز على مراجعة برامج التدريب تحسن من مستويات أداء العاملين مما يساهم في استدامة المنظمات وذهبت إلى ذلك أيضاً دراسة Jes Hejball

Larsen & Mads Osterbye (2009) والتي أوصت بإعادة توجيه نهج الرقابة من المسائلة إلى التعلم للمساهمة في تحسين المستوى التنظيمي والأدائي للمؤسسات، وما يبرر هذا التوافق هو استشعار أفراد عينة الدراسة بضرورة تحسين الاجراءات الخاصة بالرقابة على الموارد البشرية بهدف التحقق من توافق الأهداف مع ما تم التوصل إليه خلال تنفيذ برامج الموارد البشرية، وضرورة مراجعة البرامج التدريبية لتلائم الحاجات الوظيفية، كذلك تعد الرقابة إنذار مبكر يمكن من خلاله تصحيح المشاكل والتغلب على العوائق التي يمكن أن تظهر خلال التنفيذ.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (30) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة

استدامة منظمات المجتمع المدني		وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
*0.000	0.82	

* الارتباط دال احصائياً

تبين من النتائج الموضحة في جدول (30) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية واستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل أنه كلما زاد الاهتمام بوظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية كلما أدى ذلك لزيادة استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة وذلك من خلال دعم مجلس الادارة لمشاركة العاملين في وضع منهاج واجراءات ومعايير التقييم كذلك مشاركتهم في تحديد الهدف من عملية التقييم ومراعاة المشاركة في تحديد الأداء المطلوب من الفرد، بالتالي فهي تحسن من مهارات وقدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية المختلفة

وتساهم في الاستدامة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل تشاركي مما يسمح بالتغيير والتحسين على أساس من التفاهم والاتفاق.

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد توافق بين دراسات كل من دراسة الدلو (2013)، الصوراني (2010)، زيد (2010)، الطهراوي (2010)، صيام (2007)، الثويني (2008)، والتي اتفقت على أن وظيفة تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور تساهم في تحقيق الرضا لدى العاملين وتعتبر عملية تقييم الأداء أساساً لتنمية المورد البشري من خلال تزويد المنظمة بمؤشرات الأداء، كذلك أشادت بضرورة أن تتضمن البرامج التدريبية استخدام أساليب المشاركة في تقييم الأداء، مما يساهم في الوصول لاستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.

4. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، وتنبثق منها الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات الاستجابات حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات الاستجابات حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (31) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني

العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
//0.886	-0.144	0.72	3.46	ذكر	
		0.79	3.48	أنثى	

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للجنس، حيث أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن عينة الدراسة من الذكور والإناث تميل لمبدأ المشاركة كبديل للمناهج التقليدية في إدارة الموارد البشرية لما يمنحه منهج المشاركة من مساحة للإبداع والاحساس بالمسؤولية تجاه العمل والمنظمة، لذلك لا يختلف الذكور عن الإناث في تفضيل المشاركة في المواضيع المتعلقة بجوانب عملهم، خاصة حينما نتحدث عن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الشباب والذين يعتمدون على الوسائل التكنولوجية الحديثة في مطالعة ما هو جديد من مناهج وسبل ادارية حديثة وقد توافق ذلك مع دراسة كل من زقوت (2013)، عسكر (2012)، الطهراوي (2010)، وشبير (2004).

في حين تختلف مع ما سبق دراسة الدلو (2013) حيث تتناول الدراسة تقييم إدارة المشاريع الزراعية، مما يخلق مساحة للاختلاف من حيث الجنس وذلك لإندماج الذكور بشكل أكبر في إدارة المنظمات الزراعية وتقييم المشاريع وقدرتهم على التقييم الميداني للمشاريع مع ما يتطلبه ذلك من متطلبات يمكن أن تكون صعبة على الإناث، كذلك تختلف دراسة خليفة (2011) ولعل ما يبرر الاختلاف هو إجراءه للدراسة في منطقة ريفية مما يجعل من الصعب على الإناث المشاركة كعينة دراسة فتكون الأفضل للذكور من حيث الفروق الاحصائية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.005	3.917	2.007	4	8.029	بين المجموعات	
		0.512	160	81.990	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (32) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر، لكشف الفروق تم إيجاد اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في جدول (33).

جدول (33) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير العمر

50 سنة فأكثر	40 إلى أقل من 50 سنة	35 إلى أقل من 40 سنة	30 إلى أقل من 35 سنة	أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	العمر	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.008	//0.991	//0.815	//0.922	1	3.58	أقل من 30 سنة	
*0.023	//0.937	//0.996	1		3.45	30 إلى أقل من 35 سنة	
*0.048	//0.853	1			3.37	35 إلى أقل من 40 سنة	
*0.012	1				3.62	40 إلى أقل من 50 سنة	
1					2.18	50 سنة فأكثر	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

وقد تبين من خلال جدول (33) أن أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) ينظرون إلى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني بأهمية أقل من أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة)، و(30 إلى أقل من 35 سنة)، و(35 إلى أقل من 40 سنة)، و(40 إلى أقل من 50 سنة)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى. ويفسر ذلك أن في

معظم المنظمات تجد من يدعو للتغيير وتبني المناهج الحديثة هم فئة الشباب، حيث أنهم بحاجة إلى الإحساس بأهميتهم وكيانهم في المنظمة من خلال المشاركة في القرارات والاجراءات المتعلقة بهم، في حين تجد أن كبار السن ممن هم فوق 50 سنة يميلوا إلى المناهج التقليدية التي اعتادوا على ممارستها والعمل بها، وتجد أن لديهم قناعة عالية بها لدرجة أنهم يمكن أن يواجهوا بشدة أي محاولة للتغيير ، لأن لديهم اعتقاد أن تغيير المنهج سيؤدي لتهديد مراكزهم، ويجدوا في مشاركة الشباب انتقاص من حقهم في صنع القرارات ومحاولة لإفساد ما تم بناؤه.

ويختلف مع ما تم ذكره نتائج دراسة كل من خليفة (2011)، والطهراوي (2010) حيث أن عينة الدراسة في حالة خليفة استهدفت المسؤولين في البلديات مما يعني تقارب أعمار الباحثين ولا يخلق مساحة للفروق الاحصائية، كذلك الحال بالنسبة للطهراوي الذي استهدفت عينته دراسته جميع المنظمات غير الحكومية باختلاف طبيعة عملها، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى طبيعة عينة الدراسة الحالية كذلك عدم تحديد العينة على فئة معينة من الباحثين.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (34) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
//0.150	1.713	0.924	4	3.696	بين المجموعات	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
		0.540	160	86.324	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (34) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن معظم العاملين في المنظمات الزراعية حسب نتائج الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، بالتالي نجد تشابه في إجاباتهم حول محاور الدراسة وعليه فلم يتم الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمؤهل العلمي، واتفقت مع هذه النتيجة دراسة كل من الدلو (2013)، زقوت (2013)، وعسكر (2012)، خليفة (2011)، زيد (2010)، الطهراوي (2010)، ويعزو الباحث اتفاق الدراسات مع الدراسة الحالية إلى أن معظم أفراد العينة هم من فئة الموظفين في المنظمات غير الحكومية أي أنهم متقاربين من حيث المؤهل العلمي حيث يغلب عليهم مؤهل البكالوريوس مما لا يخلق مساحة للفروق الإحصائية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المركز الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي.
//0.718	0.524	0.291	4	1.164	بين المجموعات	
		0.555	160	88.855	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (32) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن معظم التركيز في الوظائف في منظمات المجتمع المدني الزراعية تتعلق بالمشروع مما يعني تقارب من حيث المناهج التي يتم استخدامها، وغالباً ما يكونوا على علم ودراية بأوجه القصور في المناهج التقليدية مما يدفعهم لتفضيل المناهج الحديثة في الإدارة حيث أنهم في الغالب من محيط المنظمة أو يتبعوا لها بشكل أو بآخر، كذلك يعزى عدم وجود فروق إلى أن العاملين في منظمات المجتمع المدني يكون لديهم حرص على تطوير المنظمات والرقى بها من خلال أفضل الممارسات، ويتفق مع ذلك دراسة كل من الدلو (2013)، زقوت (2013) والطهراوي (2010) لما سبق ذكره.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (36) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
//0.678	0.579	0.321	4	1.285	بين المجموعات	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
		0.555	160	88.735	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (36) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن العمل في المنظمات الزراعية لا يحتاج لخبرة طويلة لكي تكتسب المهارة والمعرفة بكل ما يتعلق بالمنظمة، فمشاريع المنظمة متكررة ومتشابهة وتكاد تكون امتداد لبعضها البعض بتمويلين مختلفين، بالتالي لم يؤثر متغير سنوات الخدمة على اجابات المبحوثين وذلك لتقارب المعارف لديهم والخبرات والتي جعلتهم جميعا في بوتقة واحدة من حيث دعم وتأييد تطبيق النهج التشاركي، وقد اتفقت مع ذلك دراسة كل من الدلو (2013)، زقوت (2013)، عسكر (2012)، خليفة (2011)، زيد (2010)، طهراوي (2010) لما سبق توضيحه.

في حين تختلف دراسة أبو سلطان (2013) حيث يعزى هذا الإتفاق إلى أن موضوع دراسة أبو سلطان يتناول التنسيق بين المنظمات والجهات الحكومية، وغالباً ما يكون التنسيق مقصور على دائرة أو مجموعة معينة من الأفراد ذوي الخبرة وممن لديهم المهارات اللازمة للتنسيق.

5. الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى للبيانات المتعلقة بالمنظمة التالية (عمر المنظمة، المحافظة، عدد العاملين)، وتنبثق منها الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة، للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.001	4.969	2.487	4	9.947	بين المجموعات	
		0.500	160	80.073	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

تبين من نتائج جدول (37) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المنظمة، ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في جدول (38).

جدول (38) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير عمر المنظمة

25 سنة فأكثر	20 إلى أقل من 25 سنة	15 إلى أقل من 20 سنة	10 إلى أقل من 15 سنة	5 إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	عمر المنظمة	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.003	//0.983	//0.781	//0.987	1	3.66	5 إلى أقل من 10 سنوات	
*0.005	//0.999	//0.920	1		3.58	10 إلى أقل من 15 سنة	
//0.351	//0.994	1			3.39	15 إلى أقل من 20 سنة	
//0.217	1				3.52	20 إلى أقل من 25 سنة	
1					2.94	25 سنة فأكثر	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

وقد تبين من خلال جدول (38) أن المنظمات عينة الدراسة التي أعمارها (25 سنة فأكثر) لديها فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني أقل من المنظمات التي تتراوح أعمارها بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(10

إلى أقل من 15 سنة)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المنظمات الكبيرة من حيث عمرها قد وصلت إلى ما يشبه حالة الاكتفاء في ظل توفر التمويل خاصة فترة ما بعد الحرب الأخيرة على قطاع غزة، كذلك بناءها لعلاقات شراكة قوية مع المؤسسات المانحة فهي إلى حد كبير تجد في وضعها الحالي مؤشرات مطمئنة لحالة الاستدامة، عكس ذلك نجده في المنظمات صغيرة العمر والتي تسعى لإثبات وجودها فيظل هيمنة المنظمات الكبيرة، كذلك تسعى إلى الظهور بالمظهر الحسن أمام الممولين وتسعى لتحقيق استدامة مرحلية تمكنها من جلب التمويل للصمود في سوق المنافسة الشرسة على التمويل، كذلك نجد أن المؤسسات الكبرى من حيث العمر يديرها مسؤولين يعتبروا من المؤسسين أي أنهم من الفئة التي تزيد عمرها في الغالب عن 45 عام وكما ذكرنا سابقاً يوجد لديهم رفض لعملية التغيير لأنهم يجدوا في واقع المنظمة بيئة مناسبة لهم ولخبراتهم.

وتختلف مع هذه النتيجة دراسة كل من الدلو (2013)، أبو سلطان (2013)، ونجد في حالة الدلو أن تقييم المشاريع لا يختلف من منظمة لأخرى وذلك لتقارب إلى حد كبير أدوات ومناهج التقييم المتبعة، كذلك في حال أبو سلطان نجد أن التنسيق بين المؤسسات لا يستدعي الاختلاف في عمر المنظمة وإنما يركز بشكل أكبر على آليات التنسيق وطبيعة العلاقة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة، للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (39) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.000	5.479	2.711	4	10.845	بين المجموعات	
		0.495	160	79.174	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (39) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير المحافظة، وكشف هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في جدول (40).

جدول (40) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير المحافظة

رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	المتوسط الحسابي	المحافظة	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي
//0.981	//0.126	//0.732	//0.978	1	3.41	الشمال	
//0.826	*0.015	//0.955	1		3.30	غزة	
//0.492	*0.002	1			3.17	الوسطى	
//0.650	1				3.86	خانيونس	
1					3.55	رفح	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

وقد تبين من خلال جدول (40) أن المنظمات عينة الدراسة الموجودة في محافظة خانيونس لديها فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني أكبر من المنظمات الموجودة في محافظتي غزة والوسطى، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى تكتل المنظمات الزراعية في محافظة خانيونس حيث أن 26.1 % من المنظمات الزراعية عينة الدراسة تقع في محافظة خانيونس، كذلك من خلال عملي لاحظت النشاط والتوجه لدى العاملين في محافظة خانيونس نحو التعلم والاستفادة من التدريبات والبرامج المختلفة التي تعدها المنظمات بهدف تطوير منظماتهم حيث تجد روح المنافسة بين تلك المنظمات لإثبات أحقيتها في تنفيذ المشاريع، إلى جانب أن العاملين فيها هم من المزارعين وأصحاب الأملاك في المحافظة أي أنهم الأحرص على عموم المنفعة على المنظمات وبالتالي على المستفيدين من برامجها وتتفق مع ذلك دراسة عسكر (2012) مع مبررات قريبة لما تم ذكره.

وتختلف دراسة الدلو (2013) في ذلك لاختلاف موضوع الدراسة حيث أن تقييم المشاريع الزراعية لا يرتبط بالمحافظة التي تعمل فيها المنظمة وإنما ترتبط أكثر بطبيعة المشروع.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين، للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (41) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة
*0.000	9.684	4.387	4	17.546	بين المجموعات	
		0.453	160	72.473	داخل المجموعات	
			164	90.019	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (41) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يمكن استنتاج أنه توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد العاملين، ولكشف هذه الفروق تم إيجاد اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول (42) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات وفق متغير عدد العاملين

مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي	عدد العاملين	المتوسط الحسابي	10 إلى أقل من 15	15 إلى أقل من 20	20 إلى أقل من 25	25 إلى أقل من 30	30 فأكثر
	10 إلى أقل من 15	3.59	1	//0.974	//0.771	//0.992	*0.000
	15 إلى أقل من 20	3.73		1	//0.604	//0.966	*0.000
	20 إلى أقل من 25	3.18			1	//0.999	//0.535
	25 إلى أقل من 30	3.34				1	//0.721
	30 فأكثر	2.62					1

* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة احصائياً عند 0.05

وقد تبين من الجدول (42) أن المنظمات عينة الدراسة التي عدد عاملها من (30 فأكثر) لديها فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني أقل من المنظمات التي يتراوح عدد عاملها بين (10 إلى أقل من 15)، و(15 إلى أقل من 20)، وهذه الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لم يلاحظ أي فروق بين المجموعات الأخرى.

ويمكن تفسير ذلك أيضاً بمقارنته بحجم المنظمة وعمرها فالمنظمات التي يزيد عدد موظفيها غالباً تمثل المنظمات الزراعية الكبرى والتي كما ذكرنا قد اطمأنت للوضع الحالي ووجدت في أن الواقع الذي تمر به يجعلها في مسار الاستدامة خاصة في الفترة ما بعد الحرب الأخيرة والتي زادت من حجم التمويل لمعظم المنظمات الكبرى، وبالعكس ذلك نجد المنظمات الصغرى ذات العدد الأقل للموظفين ما زالت في طور النمو والبدائيات أي أنها بحاجة لإثبات جداتها وقدرتها على الاستمرارية والاستدامة فهي بحاجة للمناهج الحديثة التي تقربها من ما تطمح إليه وينتق ذلك بشكل كبير مع ما تم التوصل إليه في دراسة الدلو (2013) ودراسة زيد (2010) لنفس المبررات السابقة فيما يتعلق بحجم المنظمة القادرة على التوظيف.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- ❖ مقدمة
- ❖ نتائج الدراسة
- ❖ التوصيات
- ❖ الدراسات المقترحة

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث خلا هذه الدراسة، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والتي يأمل الباحث في أن يكون لها الأثر الملموس في ابراز أهمية النهج التشاركي في العمليات الادارية لإدارة الموارد البشرية وأثره على استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، كذلك سيتم استعراض بعض الدراسات المقترحة التي من الممكن لها أن تثري الموضوع أو مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة.

النتائج:

توصل الباحث بعد إجراء تحليل المحاور والفرضيات إلى مجموعة النتائج التالية:

1. توصلت النتائج إلى أن وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة حيث أن استجابات المبحوثين كانت ايجابية بخصوص البنود التالية:
 - أ. دعم مجلس الإدارة لمشاركة العاملين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة.
 - ب. إشراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالمنظمة والخطط الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.
 - ج. دعم مشاركة الموظفين في عمليات المسح السوقي والتنبيؤ بالاحتياجات المستقبلية بدقة وذلك بغرض تحقيق التوازن بين قوى الطلب والعرض وتقليل التكلفة التي يمكن أن تتحملها المنظمة كنتيجة لعدم الدقة في الاختيار.
 - د. تحديد المتغيرات المتوقعة على بيئة العمل في المنظمة، الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة.
 - هـ. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب وتحليل مدى الاستفادة منها للمنظمة.
 - و. تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي.
 - ز. تحقيق التكامل بين مختلف الادارات.
 - ح. تحقيق حالة من الاستقرار والتوازن في هيكلها التنظيمي وتحسين الكفاءة والفعالية مما يضمن للمنظمة السير بخطى ثابتة نحو الاستدامة في وجود عنصر بشري كفؤ وفاعل ويتمتع بالولاء نحو منظمته.

مع ذلك يتوجب على المنظمة إدارة وأفراد أن تبذل قصارى جهدها لتحسين النقاط السابقة للوصول لدرجة أكبر من النجاح والتميز فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية بما يدعم ويساهم في نجاح المنظمة ومناقستها بحجم أقوى بين باقي المنظمات.

2. أما بخصوص وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية فقد تبين أنها تساهم في استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة حيث تبين من أن استجابات المبحوثين كانت ايجابية من حيث الموافقة على البنود التالية:

أ. دعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة على الأداء، كذلك الحال فيما يتعلق بجمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتصنيفها وتحليلها، كذلك تحفيز المشاركة في تحديد أهداف ومعايير الرقابة والمناهج المستخدمة فيها.

ب. التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف، والتحقق من ترابط الأهداف مع الأنشطة لتصحيح أي انحراف عن المسار.

ج. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يمنع اهدار الموارد.

د. تقويم ومراجعة نظام الحوافز والأجور.

هـ. تقويم اجراءات وقواعد العمل.

بالتالي يتوجب على إدارة المنظمة مراجعة البنود السابقة وباقي البنود المتعلقة بالرقابة التشاركية للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها وتغيير ما يمكن تغييره كبداية للنهوض بالمنظمة وتحسين اجراءات العمل فيها بما يمكنها من التطور وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

3. كذلك فقد تبين من خلال الدراسة أن وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية تساهم في استدامة

منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، حيث تبين أن استجابات المبحوثين كانت ايجابية من حيث الموافقة على البنود التالية:

أ. مراجعة أنظمة تقييم الأداء لدى منظمات المجتمع المدني.

ب. مشاركة الموظفين في اختيار المنهجية المناسبة للتقييم، ووضع ومراجعة نماذج التقييم كذلك تشجيع مشاركة الأفراد في وضع المعايير والمؤشرات الخاصة بتقييم الأداء، والتأكيد على مشاركتهم في دراسة وتحليل النتائج.

ج. تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة التقييم كذلك في الأداء نفسه بما يسمح للمنظمة بالتحسين المستقبلي.

د. تحفيز الموظفين ومراجعة برامج الأجور والحوافز وخلق روح المنافسة الايجابية العادلة بين الزملاء، بهدف تعزيز الاستدامة المؤسسية.

- هـ. تنمية مهارات وقدرات الأفراد من خلال تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية المناسبة.
- و. تحديد أنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.
- ز. خلق مساحة أكبر لمشاركة العاملين في تحديد التأثيرات السلبية والايجابية.

ولكن مع ايجابية الموافقة لكنها تبقى بنسبة ليست بالمرتفعة وبالتالي يقع على عاتق القائمين على المنظمات إعادة النظر في المناهج والبرامج المتبعة للتقييم بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية الموارد البشرية العاملة لتحقيق النتائج الايجابية التي تصبو إليها إدارة المنظمة.

4. تبين من خلال الاختبارات الاحصائية وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، وذلك لحرص المسؤولين والعاملين في المنظمات على تحسين وتعديل الوضع الراهن للمنظمات تماشياً مع المناهج الحديثة كخطوة استباقية للحصول على التمويل والمنافسة عليه، كذلك لوجود توجه سائد لدى المنظمات الأهلية يدفع نحو المشاركة والعمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف.

5. كذلك تبين من خلال دراسة خصائص أفراد العينة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، ويعزى ذلك إلى طبيعة الموضوع قيد الدراسة والذي يحظى بتوافق الباحثين في ظل المتغيرات المذكورة لما ذكر سابقاً من اهتمام العاملين بتحسين صورة المنظمة وزيادة تنافسيتها.

6. في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق في متوسطات استجابات الباحثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (عمر الباحث، عمر المنظمة، المحافظة التي تعمل فيها المنظمة، عدد العاملين في المنظمة)، يعزى ذلك إلى درجة اهتمام الباحثين مع اختلاف اعمارهم فنجد أن الشباب لديهم روح المنافسة وتقبل التغيير عكس كبار السن، كذلك فيما يخص عمر المنظمة نجد أن المنظمات الكبرى قد وصلت لدرجة الاكتفاء والرضا على ما تم تحقيقه فتجد في نفسها أنها قد قطعت مسافة كبيرة في طريقها للاستدامة عكس المنظمات الصغيرة التي تطمح للتنافس وتحسين مركزها وينطوي ذلك على عدد العاملين فيها إذا ما تم ربطه بعمر المنظمة ودرجة ازدهارها وتطورها، كذلك نجد الاختلاف في متغير

المحافظة لطبيعة وتواجد المنظمات الزراعية وتوزيعها في القطاع حسب الخصائص الزراعية لكل محافظة وقد تم ذكره سابقاً.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة التوصيات التالية التي يأمل أن تسهم في تحسين مشاركة الموارد البشرية في عمليات التخطيط والرقابة والتقييم كأساس لاستدامة منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة:

1. الاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط التشاركي للموارد البشرية كمرجعية لباقي الوظائف، بما يضمن دقة ووحودية الهدف ويقلل من تكلفة إهدار الموارد ويضمن للمنظمة العمل بشكل أكثر تنظيماً، مما يعزز من فرص صمودها واستمرارية عملها.
2. تكثيف الجهود فيما يتعلق بالرقابة التشاركية للموارد البشرية بما يضمن للمنظمة تحقيق اهدافها كما هو مخطط له، كذلك مراجعة آليات وقواعد العمل بهدف تشجيع وتحفيز العاملين للحصول على افضل النتائج.
3. تفعيل دور وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية لمنح المنظمة فرصة تحديد أوجه القوة والضعف في الأداء لديها بالتالي السيطرة على مواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة كسبيل لتحسين الاجراءات المعمول، لزيادة كفاءة وفعالية العمل.
4. مراجعة برامج ومشاريع وأهداف منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي، بهدف دمج مبدأ المشاركة فيما سبق ليصبح لدى الموظفين العاملين في هذه المنظمات الدافعية الكافية لتحقيق استدامة المنظمات.
5. ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطوير استراتيجية خاصة بها، وضرورة أيضاً الاهتمام بتنمية قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية المختلفة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفاعلة في برامج المنظمة.
6. العمل على توضيح الأدوار والمسؤوليات والمهام الواجب القيام بها بين الادارات المختلفة في منظمات المجتمع المدني بحيث تضمن الشفافية والاستقلالية، وتمنع التضارب فيما بين الادارات مما يخلق جو تكاملي لتحقيق الأهداف.
7. ضرورة الاهتمام بنقل الخبرات والتجارب الخاصة بإدارة الموارد البشرية بين منظمات المجتمع المدني بهدف تحسين الاجراءات الادارية وتغيير النمط التقليدي في الادارة.
8. ضرورة مراجعة برامج الرقابة والتقييم لدى منظمات المجتمع المدني بما يتماشى مع طبيعة المتغيرات والظروف والمستجدات والمناهج الادارية الحديثة والتعامل معهما على أنهما وسيلتين للتفاعل والتعلم والتحسين من جودة الأداء.

9. ضرورة تضافر وتكامل الجهود المختلفة في المجتمع من منظمات مجتمع مدني والمؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص والعاملين والمستفيدين أيضاً لدعم القطاع الزراعي لأهمية دور هذا القطاع في تحقيق التنمية واستقلالية الاقتصاد الفلسطيني.

الدراسات المقترحة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في إثراء الموضوع أو البحث العلمي بشكل عام:

1. دراسة أثر تطبيق النهج التشاركي في باقي الوظائف الادارية لإدارة الموارد البشرية على استدامة منظمات المجتمع المدني.
2. ربط وظائف التخطيط والتقييم والرقابة التشاركية بالاستدامة المالية والاستدامة المعنوية واستدامة الخدمات لمنظمات المجتمع المدني.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة.
4. دراسة طبيعة التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وباقي مكونات المجتمع من قطاع حكومي وقطاع خاص.
5. دراسة أثر التمويل على امكانية تطبيق مبدأ المشاركة.

المراجع

❖ المراجع العربية

❖ المراجع الأجنبية

❖ المواقع الإلكترونية

المراجع العربية:

1. القران الكريم

2. الكتب

- أبو سيف، عاطف، "المجتمع المدني والدولة مع إحالة تأصيلية للواقع الفلسطيني"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 م.
- أبو النصر، مدحت، " إدارة منظمات المجتمع المدني"، الطبعة الاولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 م.
- زين العابدين، محمد، " مؤسسات المجتمع المدني الواقع والطموح"، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2011 م.
- السالم، مؤيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 م.
- الشيخ علي، ناصر، "دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين"، المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات، بيت ساحور، فلسطين، 2010 م.
- الصبيحي، أحمد شكر، "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي"، الطبعة الاولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2000 م.
- عبيدات، ذوقان، أبو السميد، سهيلة، "البحث العلمي، البحث النوعي والكيفي" الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.
- المبيضين، صفوان والأكلبي، عائض، "التخطيط في الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 م.
- هريمات، نادر وآخرون، "التاريخ الزراعي النباتي في فلسطين"، الطبعة الاولى، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس، فلسطين، 2002 م.

3. الرسائل العلمية والأوراق البحثية والدوريات:

- أبراش، إبراهيم، "المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات الدولة" ورقة بحثية، معهد كنعان التربوي، رام الله، فلسطين، 2000 م.
- أبو سلطان، أشرف، "واقع التنسيق في منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين، 2013 م.
- أبو عمرو، زياد، "المنظمات الأهلية والفساد" ورقة بحثية، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمسائلة أمان، رام الله، فلسطين، 2005 م.

- بركات، وجدي "العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني البحرينية وتحقيق العلاقات التنسيقية" بحث منشور بالمؤتمر العلمي السادس عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003 م.
- الثويني، عبد الكريم، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات التعليم العالي للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008 م.
- الجدية، فوزي، "تحديات التنمية الزراعية في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد العشرون، غزة، فلسطين، 2005 م.
- الجنحاني، الحبيب، "المجتمع المدني بين النظرية والممارسة"، مجلة عالم الفكر، تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد الثالث، المجلد السابع والعشرون، الكويت، 2006 م.
- خليفة، سامي، "التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2011 م.
- خليل، حامد، "الوطن العربي والمجتمع المدني" مجلة كراسات استراتيجية، تصدر عن مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية بجامعة دمشق، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2000 م.
- الدعيس، علي "تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، اليمن، 2007 م.
- الدلو، أحمد، "تقييم إدارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين، 2013 م.
- زقوت، خليل، "واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013 م.
- زيد، أحمد، "مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين، 2010 م.
- شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004 م.
- شلتوت، أماني، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي للاستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009 م.

- الصوراني، أحمد، "حالة المنظمات الأهلية في قطاع غزة نظام التخطيط والرقابة والتقييم"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التنموية، جامعة سوسكس، إنجلترا، 2010 م.
- الطهراوي، عبد المنعم، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010 م.
- عبد الكريم، أحمد، "تقويم دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع القاعدية في أنشطة التنمية الزراعية واستدامتها في الريف السوداني" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2009 م.
- عسكر، عبد العزيز، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012 م.
- العف، إبراهيم، "الاستدامة المنظماتية محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 م.
- عيسى، إبراهيم، "نحو بناء نموذج لإدارة تشاركيه لمشروعات التنمية الزراعية ما بين المجتمع المحلي في (قرية كفر دان) والمؤسسة التنموية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين، 2012 م.
- قديمي، منال، "دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2008 م.
- القرشي، زين "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 م.
- كوستانيني، جيان فرانسيسكو، وآخرون، دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، مكتب الاتحاد الأوروبي في الضفة الغربية وغزة، فلسطين، 2011 م.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، "تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في الصمود" العدد 23، رام الله، فلسطين، 2003 م.
- ملاوي، أحمد، "أهمية منظمات المجتمع المدني الأردنية في تحقيق التنمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008 م.

- النور، مروان والزيادات، محمد، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرّة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"، دراسة تطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2006 م.

4. التقارير والمنشورات:

- أبو شمالة، خليل، " المجتمع المدني وتعزيز التضامن"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حالة المجتمع المدني الفلسطيني، شبكة المنظمات الأهلية، غزة، فلسطين، 2011 م.
- الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، "تقرير حول مستقبل الاستدامة في الوطن العربي"، الاسكندرية، مصر، 2008 م.
- تقرير برنامج مساعدات الأمم المتحدة للفلسطينيين، فلسطين، 2010 م.
- تقرير التنمية البشرية، "فلسطين، التنمية البشرية"، يصدر عن برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين، 2002 م.
- تقرير جهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني، "التعداد الزراعي، النتائج النهائية، قطاع غزة"، رام الله، فلسطين، 2012 م.
- الصوراني، أحمد، "استراتيجية التنمية الزراعية في قطاع غزة"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر مؤسسة التعاون، غزة، فلسطين، 2008 م.
- المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار)، "مظاهر التهميش والتشويه في القطاع الزراعي الفلسطيني"، رام الله، فلسطين، 2007 م.
- محيسن، تيسير، "المجتمع المدني بين التهميش والتنمية" ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حالة المجتمع المدني الفلسطيني، شبكة المنظمات الأهلية، غزة، فلسطين، 2011 م.
- محيسن، تيسير، "عوامل نجاح المنظمات الأهلية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حالة المجتمع المدني الفلسطيني، شبكة المنظمات الأهلية، غزة، فلسطين، 2012 م.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، "الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة"، رام الله، فلسطين، 2008 م.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، "استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، رام الله، فلسطين، 2012 م.
- وزارة الداخلية، مديرية الشؤون العامة، 2014 م.
- وزارة الزراعة، "استراتيجية وزارة الزراعة"، تصدر عن وزارة الزراعة، غزة، فلسطين، 2010 م.
- وزارة الزراعة، "استراتيجية وزارة الزراعة"، تصدر عن وزارة الزراعة، غزة، فلسطين، 2011 م.

1. Books

- Dessler, Gary, "A Framework for Human Resource Management" 13 edition, Published by Pearson Education, Inc, USA, 2014.
- Morin, Robert and Others, "Participatory monitoring and evaluation and reporting", Published by Pact, South Africa, 2001.
- Southern NGOs, "Building bridges in PME" published by ICCO ZEIST, The Netherlands, 2000.
- Stillman, Kate, "Fundamental of NGOs financial sustainability", Published by Abt associates, USA, 2008.
- Yeng, Sheng, "Toward a much more participatory planning", published by Shanghai Tongji Urban Planning & Design Institute, Shanghai, China, 2008.

2. Scientific Researches and Periodicals

- Aalangdong, Edmund, "Community participation in project preparation and management in the upper west region", Unpublished master thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana, 2010.
- Bynoe, Paulette, "Participatory monitoring", PHD research, GUYANA, 2008.
- Coblenz, Joseph, "Organizational Sustainability: The Three Aspects that Matter", Research paper published by Academy for Educational Development, USA, 2002.
- Deperz, Steff, "Towards monitoring that makes sense: Action research design of a planning, learning and accountability system for a sustainable agriculture programme in Eastern Indonesia, Unpublished master thesis, Rhodes University, South Africa, 2008.
- Diakoni org, "Group Maturity Index" Published by Diakoni org, Germany, 2014.
- Evans, Kristen, "Guide to Participatory Tools for Forest Communities", published by Center for International Forestry Research, Bogor, Indonesia, 2007.
- Gomez, Vanessa, "Participatory planning in American community organizations, best practices" Unpublished master thesis, California, USA, 2010.
- Issac, James, "Managing Rural Poverty through Community Participation in Development Projects", Unpublished master thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana 2011.
- Musenge, Dorothea, "An assessment of the role of participatory planning in the attainment of community owned CDF projects: A case of Butondo street lightening project", Unpublished master thesis, Master's program in Urban Management and Development, Zambia, 2013.
- Osterbye, Mads and Larsen, Jes Hejbol, "integrating learning in monitoring and evaluation of development projects in India" practical study, India, 2009.

- Pathfinder international, "Organizational sustainability" Published by Pathfinder international, USA, 2013.
- Singh, Hepreet, "An Approach to participatory planning in community revitalization projects" Unpublished master thesis, Lousinia state University, USA, 2005.

3. Reports and Publications:

- Apostolou, Apostolos, "Employee involvement" A report Published by EC funded project, Crete, 2000.
- Bertels, Stephanie, "How to embedded sustainability in organizational culture", Published by Network for Business Sustainability, The Philippines, 2010.
- Bushati, Blendi, "Participatory local planning", Report published by The Albanian Development Fund, Albania, 2005.
- Graf, Peter, "The Sustainable Organization: Lessons From Leaders Series", Published by Accenture, USA, 2012.
- Ingle, Marcus, "How to incorporate sustainability into the project cycle" Published by Executive Leadership Institute, USA, 2005.
- Puntteney, Deborah and others, "A Guide to Building Sustainable Organizations from the Inside Out" Published by Chicago Foundation for Women, USA, 2000.
- Rinard, Yves, "Guidelines for Participatory Planning", published by Caribbean Natural Resources Institute, Laventille, Spain, 2004.
- Woodhill, Jim, "An overview of key planning, monitoring and evaluation concepts, participatory Learning approach", Published by IUCN Global M&E initiative, 2001.

المراجع الالكترونية

- شكر، عبد الغفار، "نشأة وتطور المجتمع المدني، مكوناته وإطاره التنظيمي"، تم الاطلاع عليه على الرابط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=24930> بتاريخ 2014/10/25 م.
- منظمة الأغذية والزراعة، "مقدمة في الطرق والمناهج التشاركية"، تم الاطلاع عليه على الرابط <http://www.fao.org/docrep/006/ad424e/ad424e03.htm> بتاريخ 2014/9/2 م.
- بدري، هالة، "الاستدامة المؤسسية، ما هي وكيف نحققها؟"، تم الاطلاع عليه على الرابط <http://www.alkhaleej.ae/analyzesandopinions/> بتاريخ 2014/12/2 م.

الملاحق

- ❖ ملحق رقم (1) - قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
- ❖ ملحق رقم (2) - قائمة بأسماء الجمعيات عينة الدراسة
- ❖ ملحق رقم (3) - الاستبانة

ملحق رقم (1) - قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

مكان العمل	الاسم	م.
الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	1.
الجامعة الإسلامية	أ.د. يوسف عاشور	2.
الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهابيل	3.
جامعة الأزهر	د. أكرم العجلة	4.
جامعة الأقصى	د. عامر أبو شريعة	5.
اللجنة الدولية للصليب الأحمر	د. فضل أبو هين	6.
المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان	د. رامي عبدو	7.
الأمن الاقتصادي/ اللجنة الدولية للصليب الأحمر	د. سعيد شعث	8.
مؤسسة أوكسفام ايطاليا	أ. أحمد الصوراني	9.
جمعية التنمية الزراعية (الاجاثة الزراعية)	م. تيسير محيسن	10.

ملحق رقم (2) - قائمة بأسماء الجمعيات عينة الدراسة

م.م	اسم الجمعية	م.م	اسم الجمعية
1.	جمعية التنمية الزراعية (الإغاثة الزراعية)	20.	الجمعية الأهلية لتطوير النخيل والتمور
2.	جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي	21.	المركز العربي للتطوير الزراعي
3.	مركز العمل التنموي (معاً)	22.	جمعية النمط الزراعي
4.	مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين	23.	جمعية خانيونس الزراعية
5.	جمعية الثروة الحيوانية الزراعية الخيرية	24.	جمعية الهواء والنور التنموية الزراعية
6.	جمعية المركز الفلسطيني للتنمية الريفية والبيئية	25.	جمعية تأهيل الزراعة والمحافظة على البيئة
7.	الجمعية الأهلية لحماية شجرة الزيتون	26.	جمعية تطوير المزارع الفلسطيني
8.	الجمعية الزراعية التنموية	27.	جمعية المركز الفلسطيني للزراعات الحيوية
9.	جمعية أهالي المواصي الخيرية	28.	جمعية مربي الدواجن والتنمية الريفية
10.	جمعية اتحاد المزارعين الخيرية	29.	جمعية مركز خزاعة للزراعة المستمرة
11.	جمعية التطوير الزراعي والبيئي	30.	جمعية مزارعي البيوت البلاستيكية
12.	جمعية زمزم الخيرية	31.	جمعية مزارعي رفح
13.	جمعية التوعية والإرشاد الزراعي	32.	جمعية منتجي الزراعات الأمانة
14.	جمعية رواد الزراعة الفلسطينية	33.	جمعية الزهور والخضار الخيرية
15.	جمعية السطر الغربي لتطوير الريف	34.	جمعية النخيل الفلسطينية للتنمية والتطوير
16.	جمعية المزارعين الفلسطينيين	35.	جمعية النحالين
17.	جمعية أم النصر الزراعية	36.	جمعية تنمية مزارعي الريف الفلسطيني
18.	جمعية المزارعين الفلسطينيين محافظة الوسطى	37.	جمعية تنمية وتطوير قاع القرين
19.	الجمعية الشرقية للزراعة والتطوير	38.	جمعية القدس لتنمية المواصي

ملحق رقم (3) - الاستبانة



الأخ الكريم/ الأخت الكريمة،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة
منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد
البشرية في الجامعة الإسلامية، وعليه فقد طور الباحث هذه الاستبانة للحصول على المعلومات
المطلوبة لإثراء هذه الدراسة، علماً بأن تقديمكم للمعلومات الكافية بدقة وموضوعية من خلال
الإجابة على فقرات الاستبانة سيساهم في تقديم مقترحات ومناهج أفضل لإدارة الموارد البشرية
في منظمات المجتمع المدني، كذلك نؤكد على أن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم
فقط لأغراض البحث العلمي مع مراعاة السرية التامة وخصوصية المنظمات، لذا نستأذنكم
بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الاستبانة.

شكراً لاهتمامكم وحسن تعاونكم

الباحث: أدهم محمود العكشية

أولاً: المعلومات الأولية

القسم الأول: يتعلق بالمنظمة والعاملين فيها					
					اسم المنظمة
25 فأكثر	20- أقل من 25	15 - أقل من 20	10- أقل من 15	5- أقل من 10	عمر المنظمة (سنوات)
رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	المحافظة
30 فأكثر	25- أقل من 30	20- أقل من 25	15- أقل من 20	10- أقل من 15	عدد العاملين

القسم الثاني: يتعلق بالشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبانة					
		أنثى	ذكر	الجنس	
50 فأكثر	40 - أقل من 50	35- أقل من 40	30- أقل من 35	أقل من 30	العمر
دكتورة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
موظف	منسق مشروع	مدير مشروع	مدير برنامج	مدير تنفيذي	المركز الوظيفي
20 فأكثر	15- أقل من 20	10- أقل من 15	5- أقل من 10	أقل من 5	عدد سنوات الخدمة

ثانياً/ المعلومات التي تتعلق بمواضيع الدراسة:

من فضلك أن تقرأ العبارات التالية، وأن تحدد درجة موافقتك على ما ورد فيها، بوضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل إجابتك:

القسم الأول: فيما يتعلق بمساهمة وظائف التخطيط والتقييم والرقابة التشاركية لإدارة الموارد البشرية في استدامة المنظمة التي تعمل فيها:

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
أولاً: ساهمت وظيفة التخطيط التشاركي للموارد البشرية في استدامة منطمتك من خلال:						
1.	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة التخطيط للموارد البشرية.					
2.	إشراك الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالمنظمة.					
3.	مراعاة مشاركة الموظفين في مراجعة خطط المنظمة وأهدافها في التوسع أو الانكماش.					
4.	دعم مشاركة الموظفين في دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.					
5.	مشاركة الموظفين في التنبؤ للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.					
6.	مراعاة مشاركة الموظفين في بيان نقاط القوة والضعف في الوظائف ومتطلباتها					
7.	إشراك الموظفين في عمل تحليل لكافة الوظائف كأساس للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.					
8.	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية.					
9.	تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة من الأفراد.					
10.	تحليل سوق العمل للموارد البشرية من حيث النوع والكم ودرجة الطلب والعرض					
11.	تحليل العجز والفائض النوعي والكمي من الموارد البشرية.					
12.	تحديد التغيرات المتوقعة على بيئة العمل في المنظمة.					
13.	تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين					
14.	الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة والتخلص من البطالة المقنعة.					
15.	تقليل كلف أنشطة ادارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب ومتابعة للموارد البشرية.					
16.	تحقيق التوازن بين طلب وعرض العمالة.					
17.	وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب وتحليل مدى الاستفادة منها للفرد والمنظمة.					
18.	تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد.					
19.	تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات في المنظمة.					
20.	تحقيق الاستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
21.	تحسين الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة.					
ثانياً: ساهمت وظيفة الرقابة التشاركية للموارد البشرية في استدامة منظمك من خلال:						
22.	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة الرقابة للموارد البشرية.					
23.	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة على الأداء					
24.	دعم مشاركة الموظفين في جمع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية					
25.	تشجيع مشاركة الموظفين في تصنيف وتحليل البيانات					
26.	تحفيز مشاركة الموظفين في تحديد أهداف ومعايير الرقابة					
27.	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في المناهج الرقابية التي سيتم استخدامها					
28.	التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية مسبقاً للوظيفة.					
29.	التحقق من ترابط الأنشطة مع الأهداف وما إذا كانت تؤدي للأهداف المرجوة أم أنها تحتاج لتصحيح المسار.					
30.	توفير إنذار مبكر يمكن من خلاله السيطرة على المشكلة قبل تعاضم أثرها.					
31.	الحفاظ على معايير مناسبة وذلك عن طريق التغذية الراجعة المستمرة والتي تؤكد على الحفاظ على جودة الأنشطة.					
32.	ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من الموارد البشرية.					
33.	توفير قاعدة للبيانات يمكن استخدامها لعمليات التقييم المستقبلية.					
34.	تقويم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.					
35.	تقويم تخطيط وتنظيم الموارد البشرية .					
36.	تقويم نظام الحوافز والأجور والرواتب.					
37.	تقويم نتائج التدريب.					
38.	تقويم معدلات دوران العمل والغياب.					
39.	تقويم إجراءات وقواعد العمل.					
ثالثاً: ساهمت وظيفة التقييم التشاركي للموارد البشرية في استدامة منظمك من خلال:						
40.	دعم مجلس الادارة لمشاركة الموظفين في ما يتعلق بوظيفة تقييم الموارد البشرية.					
41.	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اختيار المنهجية المناسبة لتقييم الأداء .					
42.	مشاركة الموظفين في وضع ومراجعة نماذج تقييم الأداء .					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
43.	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين عند تحديد الأداء المطلوب من الفرد.					
44.	تشجيع مشاركة الموظفين في وضع معايير ومؤشرات واضحة وموحدة لتقييم الأداء.					
45.	تحفيز الموظفين على المشاركة في دراسة وتحليل نتائج التقييم.					
46.	مراعاة مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ الاجراءات اللازمة بناء على النتائج					
47.	تحديد أنواع وأنماط السلوك الوظيفي المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.					
48.	تقديم المعلومات الدقيقة للإدارة ومتخذي القرار فيما يتعلق بالموارد البشرية.					
49.	تحديد نقاط القوى والضعف في أداء الموظفين مما يسمح بالتحسين المستقبلي.					
50.	تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية.					
51.	تحديد الأجور والحوافز والمكافآت.					
52.	المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.					
53.	تعزيز مبدأ المنافسة الإيجابية بين أفراد المنظمة.					
54.	خلق مساحة أكبر لمشاركة العاملين أنفسهم في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية وبالتالي بإمكانهم إصدار أحكامهم حول ذلك.					

القسم الثاني: استدامة منظمات المجتمع المدني

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
55.	تتوفر لدى المنظمة خطة استراتيجية تلتزم بها.					
56.	تتوفر لدى المنظمة خطة تشغيلية على المستوى القصير.					
57.	يوجد هيكلية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.					
58.	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة وقابلية التغيير.					
59.	يوجد مساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.					
60.	يوجد رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.					
61.	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع المحلي.					
62.	تهتم المنظمة ببناء علاقات شراكة مع المجتمع الدولي.					

الرقم	الفقرة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
63.	تتسم مشاريع المنظمة بالاستمرارية والديمومة.					
64.	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل قصير المدى.					
65.	تعتمد المنظمة على مشاريع ذات تمويل طويل المدى.					
66.	تعتمد المنظمة على عدد معين من الممولين الأساسيين.					
67.	تعتمد المنظمة على تعدد الممولين.					
68.	تعتمد المنظمة في تمويلها على التمويل الذاتي بالإضافة إلى الممولين الخارجيين					
69.	تعتمد المنظمة في تمويلها على الممولين إلى جانب مشاريع صغيرة تمتلكها المنظمة					
70.	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع لبناء مشاركة مجتمعية فعلية.					
71.	يتم عمل دراسات منتظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.					
72.	يوجد نظام شكاوي لدى المنظمة للعاملين والمستفيدين.					
73.	تستفيد المنظمة من الخبرات والمعارف الموجودة لدى العاملين.					
74.	تستفيد المنظمة من قدرات وخبرات المجتمع المحيط.					